

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri pariwisata global saat ini menunjukkan tren pemulihan yang signifikan setelah dampak besar yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19. Menurut laporan dari *World Travel & Tourism Council* (WTTC), pengeluaran wisatawan internasional diperkirakan akan tumbuh hampir 16% pada tahun 2024, mencapai sekitar USD 1,9 triliun, sementara wisata domestik diproyeksikan meningkat menjadi lebih dari USD 5,4 triliun (Unwto.org, 2024; wttc.org, 2024). Negara-negara seperti China dan India menunjukkan pertumbuhan yang pesat dalam sektor pariwisata mereka, dan China diperkirakan akan menjadi pasar pariwisata terbesar di dunia dalam dekade mendatang. Transformasi ini mencerminkan dinamika industri pariwisata yang terus berkembang, di mana teknologi dan keberlanjutan menjadi fokus utama bagi konsumen dan pelaku industri.

Di Indonesia, sektor pariwisata memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi. Meskipun mengalami penurunan tajam selama pandemi, data menunjukkan bahwa kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia mencapai 1,07 juta kunjungan, meningkat sebesar 2,41 persen dibandingkan bulan Maret 2024 dan naik 23,23 persen dibandingkan bulan yang sama tahun lalu. Wisman yang berkunjung didominasi oleh turis dari Malaysia (15,99 persen), Australia (11,99 persen), dan Tiongkok (8,06 persen). Secara kumulatif, jumlah kunjungan wisman dari Januari hingga April 2024 tercatat mencapai 4,09 juta kunjungan, meningkat 24,85 persen dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Peningkatan kunjungan ini terutama terjadi di pintu masuk bandara Ngurah Rai-Bali dan Soekarno Hatta-Banten, dengan masing-masing mencatat kenaikan sebesar 28,92 persen dan 38,31 persen (BPS, 2024). Angka ini menandakan adanya pemulihan yang positif dan menunjukkan potensi besar bagi sektor perhotelan untuk berkontribusi lebih lanjut terhadap ekonomi nasional.

Perkembangan ini menjadi landasan ketertarikan peneliti untuk mengkaji topik pariwisata yang semakin meningkat seiring dengan perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi dan persaingan antar perusahaan. Para

pengusaha yang terkait industri pariwisata semakin menghadapi tantangan besar untuk dapat meningkatkan daya saing dalam mencapai *performance* perusahaan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* dan *performance* perusahaan masih menjadi tema yang urgent (Al-Romeedy & Alhareethi, 2024; Degirmen et al., 2024; Hussein et al., 2024). Tsiu et al., (2024) dalam penelitian *systematic literature review*-nya berupaya untuk menggali lebih dalam peranan digital dalam konteks ini.

Industri pariwisata di Indonesia memainkan peran yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara Indonesia. Sektor ini tidak hanya menyumbang pendapatan yang cukup signifikan, melainkan juga menciptakan lapangan kerja serta memberikan kontribusi terhadap perkembangan berbagai industri terkait. Meskipun industri ini terkena dampak besar akibat pandemi COVID-19, namun data menunjukkan bahwa tingkat hunian hotel 2021-2023 menunjukkan peningkattan yang signifikan dan stabil sebagai mana tergambar pada Tabel 1.1 (BPS, 2024). Angka ini menandakan adanya pemulihan yang positif dan menunjukkan potensi besar bagi sektor perhotelan untuk berkontribusi lebih lanjut terhadap ekonomi nasional (Thomson et al., 2023).

Industri pariwisata dan industri perhotelan di Indonesia memiliki hubungan yang saling menguntungkan dan saling mendukung dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Dengan meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan luar dan dalam negeri, sektor perhotelan berperan penting dalam menyediakan akomodasi dan layanan yang dibutuhkan oleh para wisatawan. Peningkatan kunjungan wisman menunjukkan adanya permintaan yang tinggi untuk layanan perhotelan, yang pada gilirannya mendorong investasi dalam infrastruktur dan peningkatan kualitas layanan. Hal ini menciptakan peluang bagi hotel untuk meningkatkan daya saing mereka melalui inovasi dan adaptasi terhadap perubahan perilaku konsumen. Seiring dengan tren pemulihan yang positif di sektor pariwisata, industri perhotelan diharapkan dapat memanfaatkan momentum ini untuk memperkuat kontribusinya terhadap perekonomian nasional dan meningkatkan pengalaman wisatawan di Indonesia.

Terlepas dari dinamika pemulihan sektor pariwisata, di sisi lain industri perhotelan di Indonesia juga menghadapi tekanan eksternal yang semakin

kompleks. Perubahan regulasi pemerintah pascapandemi, standar sertifikasi kesehatan dan keselamatan *Cleanliness, Health, Safety, and Environment* (CHSE), penetrasi platform digital berbasis teknologi, serta meningkatnya ekspektasi wisatawan terhadap transparansi layanan menjadi faktor eksternal yang mendorong hotel untuk beradaptasi secara cepat. Tekanan dari asosiasi industri dan pemangku kepentingan, termasuk PHRI, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, serta lembaga sertifikasi yang mewajibkan hotel untuk mengikuti standar tertentu agar mempertahankan legitimasi operasionalnya. Lingkungan eksternal yang semakin dinamis ini menciptakan konteks di mana respons organisasi menjadi krusial, sehingga mendorong hotel untuk meningkatkan transformasi digital dan menerapkan praktik manajerial yang lebih inovatif.

Industri perhotelan di Indonesia juga mengalami transformasi yang signifikan seiring dengan perkembangan teknologi. Hal ini menjadi salah satu perhatian khusus dari Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) adalah organisasi yang dibentuk untuk mendukung pengembangan industri perhotelan dan restoran di tanah air. PHRI adalah merupakan kelanjutan dari organisasi *Indonesia Tourist Hotel Association* (ITHA) yang didirikan pada tanggal 9 Februari 1969 (Team PHRI, 2024). Sejak didirikan, PHRI telah berperan penting dalam memfasilitasi komunikasi antara pelaku industri dan pemerintah, serta memberikan dukungan bagi anggota dalam menghadapi tantangan yang ada. Dalam beberapa tahun terakhir, PHRI juga telah mendorong anggotanya untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan mengimplementasikan praktik terbaik dalam manajemen operasional.

Di sisi lain, faktor eksternal telah terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap perilaku strategis hotel. Temuan *preliminary research* (Tabel 1.1) menunjukkan bahwa manajer hotel secara konsisten menyebut *digital business*, kebijakan pemerintah, keikutsertaan dalam asosiasi, dan tekanan kompetitor sebagai faktor eksternal utama yang mempengaruhi daya saing. Temuan ini memperlihatkan bahwa hotel tidak hanya mengandalkan sumber daya internal, tetapi juga harus menavigasi dinamika eksternal yang kuat. Oleh karena itu, variabel *Institutional Pressure* menjadi sangat relevan untuk diteliti karena

mewakili bagaimana tekanan regulatif, normatif, dan mimetik membentuk keputusan strategis hotel, termasuk dalam transformasi digital, orientasi kewirausahaan, maupun penguatan keunggulan kompetitif. Integrasi tekanan eksternal ini memastikan bahwa model penelitian mencerminkan realitas operasional hotel yang dipengaruhi oleh tuntutan lingkungan industri yang semakin ketat.

Dengan latar belakang ini, penelitian ini berupaya untuk menggali lebih dalam bagaimana hotel-hotel dapat memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam industri perhotelan, terdapat beragam jenis hotel yang dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria, termasuk klasifikasi bintang, lokasi, dan tujuan kunjungan. Berikut adalah penjelasan mengenai berbagai jenis hotel mulai dari bintang 5 hingga kelas *Bread and Breakfast* (BnB). Hotel bintang 5 merupakan akomodasi mewah yang menawarkan layanan dan fasilitas terbaik. Kamar-kamarnya biasanya sangat luas dengan dekorasi yang elegan dan dilengkapi dengan berbagai fasilitas premium seperti spa, kolam renang, restoran gourmet, dan layanan kamar 24 jam. Hotel ini sering kali menjadi pilihan bagi wisatawan yang mencari pengalaman menginap yang sangat nyaman dan mewah.

Hotel bintang 4 menawarkan layanan berkualitas tinggi dengan fasilitas yang lengkap, biasanya, hotel ini memiliki kamar yang luas, pusat kebugaran, kolam renang, dan restoran dengan variasi menu. Hotel bintang 4 sering kali menjadi pilihan bagi pelancong bisnis maupun wisatawan yang mencari kenyamanan lebih tanpa harus mengeluarkan biaya sebesar hotel bintang 5.

Hotel bintang 3 menyediakan fasilitas yang memadai dengan pelayanan yang baik. Kamar-kamarnya biasanya dilengkapi dengan TV, AC, dan akses internet. Hotel ini cocok untuk pelancong yang mencari akomodasi nyaman dengan harga terjangkau. Fasilitas tambahan seperti sarapan pagi dan layanan kebersihan juga tersedia. Hotel bintang 2 menawarkan layanan dasar dengan beberapa peningkatan dari hotel bintang 1. Biasanya memiliki kamar yang bersih dan nyaman, serta akses ke fasilitas umum seperti restoran sederhana atau area parkir. Hotel ini cocok untuk wisatawan dengan anggaran terbatas.

Hotel bintang 1 adalah akomodasi sederhana yang menyediakan layanan dasar. Kamar-kamarnya mungkin kecil dan fasilitasnya terbatas, tetapi biasanya terletak di lokasi strategis dengan harga yang sangat terjangkau. Ini adalah pilihan bagi pelancong yang hanya membutuhkan tempat untuk tidur. Bentuk lainnya adalah B&B sebagai akomodasi yang lebih informal, biasanya dikelola oleh individu atau keluarga. BnB menawarkan pengalaman menginap yang lebih personal dengan sarapan sebagai bagian dari layanan. Kamar-kamar di BnB sering kali memiliki karakter unik dan memberikan nuansa rumah yang hangat. Ini adalah pilihan populer bagi wisatawan yang mencari pengalaman lokal dan interaksi sosial.

Selain klasifikasi berdasarkan bintang, terdapat juga jenis hotel lain seperti resort, motel, hotel bandara, hotel syariah, boutique hotel, dan guest house. Resort biasanya terletak di area wisata dengan fasilitas lengkap untuk rekreasi, sementara motel lebih fokus pada akomodasi jangka pendek di pinggir jalan. Hotel bandara dirancang untuk kenyamanan pelancong yang transit, sedangkan boutique hotel menawarkan pengalaman unik dengan desain kreatif. Berdasarkan rilis BPS 2024 menunjukkan peningkatan tingkat hunian hotel di Indonesia terus terjadi dalam tiga tahun terakhir. Informasi tersebut bisa di lihat pada Lampiran 1.

Dengan mempertimbangkan perkembangan industri hotel di Indonesia yang signifikan dan peranan PHRI di Indonesia, maka penelitian mengambil fokus kepada hotel-hotel yang menjadi anggota PHRI. Pemilihan ini juga didukung dengan hasil *pre-survey* yang telah peneliti lakukan terhadap 49 manager hotel dimana salah satu hasilnya menunjukkan pentingnya menjadi anggota suatu asosiasi untuk dapat meningkatkan keunggulan daya saing hotel-hotel yang mereka kelola. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh variabel *Institutional Pressure, Digital Transformation, Entrepreneurial Orientation, dan Dynamic Capability Terhadap Competitive Advantage* dan *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa. Dengan memahami interaksi antara variabel-variabel ini, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru yang berguna bagi pengelolaan hotel dalam meningkatkan daya saing mereka.

Teori *Resource-Based View* (RBV) menjadi landasan teoritis utama dalam penelitian ini. Pemilihan teori ini sangat relevan karena RBV menekankan

pentingnya sumber daya internal perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Adama et al., 2024; Amaya et al., 2024; Cheraghalizadeh et al., 2021). Teori ini berargumen bahwa kinerja perusahaan, termasuk di sektor perhotelan, ditentukan oleh kemampuan mereka untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang unik dan sulit ditiru, baik itu berupa sumber daya fisik, finansial, maupun intelektual (Chareanporn & Yoopetch, 2024; Shazali et al., 2023).

Dalam industri hotel, faktor internal seperti kualitas layanan, reputasi merek, dan inovasi dalam manajemen sangat berpengaruh terhadap kinerja (Hameed et al., 2021; Zaragoza-Sáez et al., 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa hotel yang mampu memanfaatkan sumber daya internal mereka secara efektif dapat meningkatkan kinerja mereka di pasar yang kompetitif (Hameed et al., 2021). Selain itu, RBV juga memungkinkan analisis terhadap bagaimana faktor eksternal, seperti perubahan dalam preferensi konsumen dan kondisi pasar dapat diintegrasikan ke dalam strategi hotel (Cheraghalizadeh et al., 2021; Hameed et al., 2021). Dengan memahami dan mengelola interaksi antara faktor internal dan eksternal ini, hotel dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara sumber daya internal dan kinerja perusahaan, sehingga memperkuat argumen untuk menggunakan RBV sebagai kerangka teoritis utama dalam studi ini. Dengan demikian, RBV tidak hanya memberikan landasan teoritis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana hotel dapat meningkatkan kinerjanya melalui pengelolaan sumber daya internal dan eksternal, tetapi juga menyoroti pentingnya *Competitive Advantage* dalam proses tersebut.

Menjadikan *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi dalam konteks penelitian industri hotel di Indonesia adalah langkah yang strategis dan relevan karena *Competitive Advantage* secara teoretis dipahami sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor internal maupun eksternal perusahaan terhadap kinerja. Berbagai teori seperti *Resource-Based View* dan *Dynamic Capability* menempatkan keunggulan bersaing sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya dan kapabilitas organisasi yang kemudian menjadi dasar

terciptanya kinerja yang unggul. Dengan demikian *Competitive Advantage* berfungsi sebagai proses perantara yang menjelaskan bagaimana tekanan institusional, transformasi digital, orientasi kewirausahaan, dan kapabilitas dinamis dapat diterjemahkan menjadi kinerja perusahaan yang lebih baik. Dalam industri perhotelan, keberadaan teknologi, sumber daya, dan orientasi strategis tidak serta merta menghasilkan peningkatan kinerja tanpa kemampuan hotel untuk mengubah semua elemen tersebut menjadi diferensiasi layanan, kualitas pengalaman tamu, dan efisiensi operasional yang superior. Oleh sebab itu *Competitive Advantage* menjadi mediasi yang logis dan diperlukan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh variabel strategis dapat sampai kepada *Corporate Performance* secara nyata.

Keunggulan kompetitif berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan faktor-faktor internal dan eksternal dengan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, faktor internal seperti kualitas layanan, reputasi merek, dan inovasi manajemen terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel. Hameed et al. (2021) menunjukkan bahwa hotel yang memanfaatkan sumber daya internal secara efektif dapat meningkatkan kinerja mereka di pasar yang kompetitif. Di sisi lain, faktor eksternal seperti perubahan preferensi konsumen dan kondisi pasar juga memainkan peran penting, dengan RBV memungkinkan analisis integratif terhadap kedua kategori faktor ini (Cheraghhalizadeh et al., 2021; Hameed et al., 2021). Dengan memahami interaksi antara kedua jenis faktor ini, hotel dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya internal yang baik, tetapi juga sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara transformasi digital, orientasi kewirausahaan, dan kapabilitas dinamis terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, transformasi digital yang berhasil dapat meningkatkan efisiensi operasional dan adaptabilitas hotel dalam menghadapi perubahan pasar, yang pada gilirannya meningkatkan keunggulan kompetitif (Zehir & Vural Allaham, 2024). Dalam konteks ini, *Competitive Advantage* menjadi elemen kunci yang tidak hanya membantu hotel bertahan dalam persaingan tetapi juga

memfasilitasi pertumbuhan kinerja jangka panjang meskipun menghadapi tantangan eksternal yang dinamis.

Dengan demikian, menjadikan *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana hotel di Indonesia dapat merespons tantangan dari lingkungan eksternal sambil memaksimalkan potensi sumber daya internal mereka. Ini sejalan dengan pandangan Barney (1991) bahwa pengelolaan sumber daya unik dan sulit ditiru oleh pesaing adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian ini tidak hanya memperkuat argumen untuk menggunakan RBV sebagai kerangka teoritis utama tetapi juga menyoroti pentingnya integrasi antara faktor internal dan eksternal dalam strategi bisnis hotel.

Selain itu, penelitian ini juga mengintegrasikan elemen-elemen dari *Institutional Theory* untuk memahami bagaimana faktor-faktor eksternal seperti *Digital Transformation* dan *Institutional Pressure* dapat mempengaruhi kinerja hotel. *Digital Transformation* menjadi salah satu pendorong utama perubahan dalam industri perhotelan (Alrawadieh et al., 2021; Elmetwaly, 2023). Dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital, hotel-hotel dituntut untuk beradaptasi agar tetap relevan dan kompetitif.

Dalam era digital saat ini, banyak hotel yang memanfaatkan platform digital untuk mempromosikan layanan dan fasilitas mereka, namun sering kali terdapat ketidaksesuaian antara apa yang ditawarkan secara online dan kondisi nyata di lapangan. Banyak konsumen yang mengalami kekecewaan ketika tiba di hotel dan menemukan bahwa fasilitas atau layanan yang dijanjikan dalam iklan digital tidak sesuai dengan kenyataan. Misalnya, gambar kamar yang terlihat luas dan mewah di situs pemesanan sering kali tidak mencerminkan ukuran dan kondisi sebenarnya, atau layanan tambahan yang dijanjikan tidak tersedia pada saat kedatangan. Ketidaksesuaian ini dapat merusak reputasi hotel dan mengurangi tingkat kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja hotel secara keseluruhan.

Dalam konteks persaingan yang ketat di industri perhotelan, penting bagi manajemen hotel untuk memastikan bahwa semua informasi yang disampaikan melalui platform digital akurat dan dapat dipercaya, sehingga membangun

kepercayaan dengan pelanggan dan meningkatkan loyalitas mereka di masa depan. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana penerapan teknologi digital dapat mempengaruhi *Competitive Advantage* dan *Corporate Performance* di hotel-hotel. Selain itu, *Entrepreneurial Orientation* juga dianalisis sebagai variabel penting yang dapat mendorong inovasi dan responsif terhadap perubahan pasar.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel tersebut melalui pengumpulan data dari hotel-hotel yang tergabung sebagai anggota PHRI di pulau Jawa. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena akan memberikan kontribusi tidak hanya pada literatur akademis mengenai teori RBV tetapi juga pada praktik manajerial di sektor perhotelan di Indonesia. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hotel, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajer hotel dalam merumuskan strategi yang lebih efektif.

Penelitian ini juga menyoroti celah-celah dalam literatur yang ada mengenai penerapan teori RBV di sektor perhotelan di Indonesia. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan tentang RBV dalam konteks bisnis secara umum, masih sedikit yang mengintegrasikan dengan *institutional theory*. Dengan demikian, studi ini tidak hanya bertujuan untuk memperluas pemahaman tentang teori RBV tetapi juga untuk memberikan panduan praktis bagi pemangku kepentingan di industri perhotelan. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya serta membantu PHRI dalam mendukung anggotanya untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam industri perhotelan.

Preliminary Research

Dalam persiapan disertasi ini, penulis telah melakukan riset pendahuluan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang *update* dan relevan dengan tema penelitian. Hasil dari pre-riset (*preliminary research*) yang dilakukan terhadap 49 responden dari manajer hotel anggota PHRI dengan menggunakan beberapa pertanyaan terbuka diantaranya mengenai “*faktor eksternal apa saja yang dapat mempengaruhi keunggulan daya saing sebuah hotel ?*” Pertanyaan terbuka ini bertujuan menggali alasan spesifik dari responden. Kuesioner terbuka yaitu pertanyaan-pertanyaan yang diberikan secara bebas kepada responden untuk

mengungkapkan jawaban sedetail-detailnya sesuai keinginannya dengan menggunakan kata-katanya sendiri (Etikan & Bala, 2017). Profile responden menurut strata jabatan yang terkumpul adalah, *General Manager* sebanyak 14 orang, *Division Head* sebanyak 6 orang, *Departement Head* sebanyak 9 orang, dan *Manager* sebanyak 20 orang responden. Hasil jawaban yang didapat sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Pertanyaan terbuka kesatu

Faktor EKSTERNAL apa saja yang dapat mempengaruhi keunggulan daya saing sebuah hotel?	
Digital Bisnis	23
Bergabung dalam suatu asosiasi	10
Kebijakan Pemerintah	21
Review Pelanggan & Database Customer	2
Kompetitor	4
Marketing/promosi	11
Sumber Daya Alam	1
Lokasi & Budaya	7
Identitas Hotel	2
Fasilitas	3
Kondisi Ekonomi	2
Customer demand	2
Price War	1

Tabel 1. 2 Pertanyaan terbuka kedua

Faktor INTERNAL apa saja yang dapat mempengaruhi daya saing sebuah hotel?	
Kualitas Layanan	35
Kualitas SDM	34
Manajemen Hotel	7
Budaya Organisasi	4
Produk/Fasilitas Hotel & Infrastruktur	15
Pricing	6
Marketing / Unique Selling Point	7
Penggunaan teknologi / digitalisasi	2
Lokasi Hotel	3

Tabel 1. 3 Pertanyaan terbuka ketiga

Sebutkan faktor internal yang menjadikan hotel yang Anda kelola semakin memiliki daya saing dan unggul dibandingkan dengan pesaing.	
<i>Unique Selling Point</i>	7
Kualitas Pelayanan yang baik	24

Sebutkan faktor internal yang menjadikan hotel yang Anda kelola semakin memiliki daya saing dan unggul dibandingkan dengan pesaing.	
Kualitas SDM	10
Produk/Fasilitas Hotel yang baik & arsitektur hotel	18
Kualitas & Keunikan Menu Makanan	4
Manajemen Hotel & SOP	8
Lokasi	6
<i>View/pemandangan</i>	1
Persaingan yang sehat	1
Penggunaan Teknologi	1
<i>Marketing</i>	2
<i>Sustainability</i>	1
<i>Pricing</i>	1
Tempat Parkir Luas	1
Komunikasi	1

Hasil dari tabel *preliminary research* menunjukkan bahwa beberapa faktor internal seperti kualitas layanan, kualitas sdm, manajemen hotel, dan produk/fasilitas hotel yang baik & arsitektur hotel memiliki bobot yang cukup tinggi dalam mempengaruhi daya saing hotel. Namun, dalam konteks penelitian ini, faktor-faktor tersebut tidak dipilih atau digunakan sebagai fokus utama.

Salah satu alasan utama adalah bahwa penelitian ini lebih menekankan pada bagaimana *Competitive Advantage* berfungsi sebagai mediator antara faktor internal dan eksternal dalam mempengaruhi kinerja hotel. Dengan demikian, fokus pada faktor-faktor yang lebih strategis dan terukur dalam konteks keunggulan kompetitif menjadi lebih relevan. Misalnya, meskipun kualitas layanan dan SDM sangat penting, mereka mungkin dianggap sebagai bagian dari strategi yang lebih luas untuk menciptakan keunggulan kompetitif, bukan sebagai variabel independen yang berdiri sendiri.

Selain itu, penelitian ini juga berusaha untuk mengidentifikasi dampak dari faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, digitalisasi, dan kondisi pasar terhadap kinerja hotel. Hal ini menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk mengeksplorasi interaksi antara faktor internal dan eksternal dalam konteks yang lebih komprehensif, sehingga mengalihkan perhatian dari analisis mendalam tentang kualitas layanan atau manajemen hotel ke arah strategi keseluruhan yang dapat meningkatkan daya saing.

Dengan demikian, meskipun faktor-faktor tersebut sangat relevan dalam meningkatkan daya saing hotel, penelitian ini berfokus pada aspek-aspek yang lebih luas dan strategis yang dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana hotel di Pulau Jawa dapat bersaing secara efektif di pasar yang semakin kompetitif. Dari hasil yang juga didapat melalui *preliminary research* di atas, variabel *digital business* dan keikutsertaan dalam asosiasi menjadi relevan untuk dimasukkan kedalam penelitian ini terutama untuk memperkuat framework RBV yang berfokus pada faktor internal organisasi. Kedua faktor tersebut melalui kajian literatur diberikan nama variabel *Digital Transformation* dan *Institutional Pressure*. Munculnya variabel *Digital Transformation* dan *Dynamic Capability* dalam penelitian tentang kinerja hotel sangat penting, terutama dalam konteks industri perhotelan yang semakin dipengaruhi oleh perubahan teknologi dan tuntutan pasar.

Pertama, *Digital Transformation* berfungsi sebagai pendorong utama dalam meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pereira-Moliner et al, (2021), dijelaskan bahwa pemimpin industri perhotelan perlu mengintegrasikan elemen digital ke dalam model bisnis mereka untuk memenuhi harapan pelanggan yang terus berkembang. Transformasi digital memungkinkan hotel untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan konsumen, seperti penggunaan aplikasi pemesanan dan layanan berbasis internet, yang sangat relevan di era digital saat ini. Dengan demikian, *Digital Transformation* menjadi faktor kunci dalam menciptakan proposisi nilai yang menarik bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing hotel di pasar.

Kedua, *Dynamic Capability* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengubah dan mengonfigurasi sumber daya internal dan eksternal mereka agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Penelitian oleh Abdurrahman et al. (2024) menunjukkan bahwa kemampuan dinamis secara positif mempengaruhi transformasi digital dan inovasi, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja perusahaan. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk merespons perubahan pasar, mengidentifikasi peluang baru, dan mengimplementasikan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Dalam konteks hotel, memiliki *Dynamic Capability* memungkinkan manajemen untuk lebih responsif terhadap

tren industri dan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, kedua variabel ini saling melengkapi dalam menciptakan keunggulan kompetitif di industri perhotelan. *Digital Transformation* menyediakan alat dan teknologi yang diperlukan untuk meningkatkan operasional, sementara *Dynamic Capability* memastikan bahwa hotel dapat beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan dalam menghadapi tantangan dan peluang baru di pasar.

Masalah Penelitian

Theoretical gap, penelitian ini berangkat dari kritik terhadap *Resource-Based View* (RBV) yang cenderung menitikberatkan pada sumber daya internal dan mengabaikan konteks institusional tempat organisasi beroperasi, sebagaimana ditegaskan oleh Oliver (1997) bahwa RBV tidak sepenuhnya menjelaskan mengapa organisasi mengadopsi praktik tertentu ketika motivasinya lebih bersifat legitimasi dibanding penciptaan nilai ekonomi. Di sisi lain, *Institutional Theory* kuat dalam menjelaskan tekanan eksternal, namun kurang menjelaskan bagaimana tekanan tersebut dikonversi menjadi keunggulan bersaing dan kinerja. Penelitian ini menutup celah tersebut melalui integrasi RBV dan *Institutional Theory* dengan menempatkan *Institutional Pressure* sebagai *antecedent* dan *Competitive Advantage* sebagai mekanisme strategis.

Dalam konteks penelitian mengenai pengaruh faktor internal dan eksternal pada kinerja hotel di Indonesia, terdapat beberapa latar belakang permasalahan yang dapat dijadikan dasar empiris dan teoretikal. Pertama, industri perhotelan di Indonesia menghadapi tantangan besar akibat dampak pandemi COVID-19, yang telah mengubah perilaku konsumen dan menuntut adaptasi yang cepat dari para pelaku industri (Amar et al., 2021). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor internal RBV seperti kemampuan dinamis (*Dynamic Capability*) dan orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*) menjadi faktor internal yang krusial dalam meningkatkan kinerja hotel di masa pemulihan ini. Misalnya, Amar et al. (2021) menemukan bahwa kemampuan dinamis hotel berperan penting dalam menghadapi resiko dan ketidakpastian yang diakibatkan oleh pandemi, sehingga memungkinkan hotel untuk berinovasi dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2024), ditemukan bahwa *Dynamic Capability* berperan sebagai faktor internal yang signifikan dalam konteks *Resource-Based View* (RBV) dan memiliki dampak positif terhadap kinerja digital karyawan di perusahaan kecil dan menengah (UKM) di China. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan dinamis memungkinkan karyawan untuk lebih efektif dalam memanfaatkan teknologi digital, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja digital mereka. Penelitian ini mengungkapkan bahwa kemampuan dinamis tidak hanya berfungsi sebagai penghubung antara kapabilitas digital dan kinerja digital, tetapi juga memperkuat argumen bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis yang baik dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan pasar yang terus berkembang.

Lebih lanjut, penelitian Abdurrahman et al. (2024) mendukung temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kemampuan dinamis berkontribusi secara positif terhadap transformasi digital dan inovasi dalam konteks perbankan di Indonesia. Dalam studi ini, kemampuan teknologi dan ekosistem diidentifikasi sebagai pendorong utama dari kinerja digital, menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan dan membangun kapabilitas internal serta eksternal akan lebih berhasil dalam menghadapi tantangan digitalisasi.

Dengan demikian, kemampuan dinamis berfungsi sebagai *enabler* yang krusial untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi dan adaptasi strategis, memperkuat posisi mereka di pasar yang kompetitif. Secara keseluruhan, penelitian diatas menegaskan pentingnya *Dynamic Capability* sebagai faktor internal dalam kerangka RBV, yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan dalam era digital.

Selain itu, faktor eksternal seperti transformasi digital juga sangat mempengaruhi kinerja hotel. Dalam era digital, hotel yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik (Simarmata et al., 2024). Penelitian oleh Syariati et al. (2021) menegaskan bahwa strategi berbasis sumber daya (RBV) lebih efektif dalam meningkatkan daya saing hotel dibandingkan dengan fokus eksternal semata, menunjukkan bahwa

pengelolaan sumber daya internal yang baik sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menggabungkan teori RBV dengan teori institusional dalam penelitian ini juga sangat relevan. Teori institusional dapat menjelaskan bagaimana norma, nilai, dan tekanan dari lingkungan eksternal mempengaruhi strategi dan kinerja hotel. Variabel yang relevan dalam teori institusional yang bisa digunakan dalam penelitian ini termasuk legitimasi, tekanan regulasi, dan norma industri. Misalnya, legitimasi dapat berperan sebagai faktor pendorong bagi hotel untuk mengadopsi praktik berkelanjutan atau inovatif yang sesuai dengan harapan masyarakat dan pemerintah, sehingga meningkatkan reputasi dan kinerja mereka di pasar (Simarmata et al., 2024).

Oliver (Oliver, 1997) berargumen bahwa logika RBV tidak memeriksa konteks sosial di mana keputusan pemilihan sumber daya tertanam. Oleh karena itu, untuk mengatasi keterbatasan RBV, Oliver mengusulkan kerangka teoritis yang didasarkan pada integrasi RBV dan teori institusional (*Institutional Theory*). *Institutional Theory* menawarkan penjelasan yang lebih baik ketika motivasi untuk mengadopsi praktik atau teknologi berasal dari legitimasi. Ada tiga jenis tekanan institusional (*Institutional Pressure*) yaitu tekanan koersif (*coercive pressures*), tekanan mimetik (*mimetic pressures*), dan tekanan normatif (*normative pressures*) yang bersama-sama membentuk kekuatan di balik isomorfisme institusional di mana organisasi dalam populasi yang sama menjadi lebih mirip satu sama lain sebagai respons terhadap tekanan lingkungan yang sama (DiMaggio & Powell, 1983). Ketiga faktor ini bertindak sebagai kekuatan di balik tindakan organisasi untuk meningkatkan inisiatif keberlanjutan sosial dan lingkungan mereka.

Dengan demikian, kombinasi antara teori RBV dan teori institusional memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami bagaimana faktor internal dan eksternal saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja hotel di Indonesia. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang strategi yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan kinerja hotel dalam konteks yang terus berubah. Dasuki (2021) dalam artikelnya menyebutkan bahwa “walaupun pendekatan RBV memfokuskan pada analisis internal sebuah organisasi, namun

tidak mengabaikan faktor-faktor eksternal yang juga berpengaruh pada kinerja organisasi”.

Empirical gap, dapat dilihat dari studi sebelumnya yang menunjukkan hasil tidak konsisten terkait pengaruh *Digital Transformation, Entrepreneurial Orientation, dan Dynamic Capability* terhadap *Corporate Performance*, khususnya di industri perhotelan negara berkembang. Sebagian penelitian menemukan pengaruh signifikan, sementara lainnya menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak signifikan. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara simultan menguji faktor internal dan eksternal dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi, khususnya pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan empiris tersebut, didukung hasil pre-survey terhadap 49 manager hotel yang menunjukkan digital bisnis (23 respon) dan keanggotaan asosiasi (10 respon) sebagai faktor eksternal dominan.

Research gap juga diperkuat dengan bukti empirik bahwa pemulihan kinerja finansial hotel pascapandemi belum sepenuhnya sejalan dengan target yang ditetapkan manajemen. Data tingkat hunian kamar hotel di Pulau Jawa periode 2020-2024 menunjukkan adanya tren pemulihan, misalnya di DKI Jakarta dari 42,8% pada 2020 menjadi 55,31% pada 2023 meskipun proyeksi 2024 stagnan di 53,38%, namun pemulihan tersebut bersifat fluktuatif dan tidak merata antar provinsi maupun kelas hotel. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan okupansi belum otomatis berujung pada pencapaian target pendapatan, profitabilitas, dan efisiensi operasional, yang merupakan indikator utama *Corporate Performance*. Data okupansi ini menjadi bukti empiris yang kuat atas permasalahan *Corporate Performance* karena tingkat okupansi adalah salah satu indikator utama kinerja operasional dan finansial hotel.

Permasalahan lain dari *Corporate Performance* hotel anggota PHRI di Pulau Jawa adalah pemulihan kinerja yang tidak merata antar provinsi dan kelas hotel. Data menunjukkan bahwa meskipun seluruh provinsi mengalami peningkatan okupansi, laju dan stabilitas pemulihan berbeda-beda: DKI Jakarta dan DI Yogyakarta menunjukkan pemulihan relatif lebih cepat (Yogyakarta mencapai 59,85% pada 2023), sementara Jawa Tengah (47,82% pada 2023) dan sebagian Jawa Barat masih menghadapi tekanan margin dan fluktuasi permintaan.

Kesamaan permasalahan terletak pada meningkatnya tekanan eksternal yang sama, seperti regulasi, digitalisasi, dan perubahan perilaku pelanggan pascapandemi. Namun, perbedaan muncul pada kemampuan hotel dalam merespons tekanan tersebut secara strategis. Oleh karena itu, *Corporate Performance* menjadi isu sentral yang relevan untuk dikaji lintas provinsi di Pulau Jawa, dengan Pulau Jawa merepresentasikan pusat industri perhotelan nasional

Dengan demikian, research gap penelitian ini terletak pada ketidaksinkronan antara tekanan eksternal seperti pemulihhan demand, regulasi, dan digitalisasi dengan pencapaian target kinerja finansial hotel. Banyak hotel telah merespons tekanan institusional dan mengadopsi transformasi digital, namun hasil kinerjanya masih belum optimal. Gap ini menunjukkan bahwa terdapat mekanisme strategis yang belum sepenuhnya dipahami, sehingga penelitian ini memposisikan Competitive Advantage sebagai variabel kunci yang menjembatani pengaruh *Institutional Pressure, Digital Transformation, Entrepreneurial Orientation, dan Dynamic Capability* terhadap *Corporate Performance*.

Tabel 1. 4 Tingkat hunian hotel 2020-2024

Provinsi	Tingkat Penghunian Kamar Hotel (Persen)									
	Hotel Berbintang					Hotel Nonbintang dan Akomodasi lainnya				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
DKI JAKARTA	42,8%	45,16	51,93	55,31	53,38	34,97	36,32	38,84	39,2	43,06
JAWA BARAT	39,2%	39,58	51,11	50,94	51,37	20,01	19,54	24,47	23,22	22,89
JAWA TENGAH	34,6%	31,98	45	47,82	46,55	19,45	19,77	22,35	23,07	22,97
DI YOGYAKARTA	44,1%	40,26	57,3	59,85	55,7	15,86	15,05	22,87	23,67	24,54
JAWA TIMUR	40,6%	40,98	52,78	53,56	53,95	20,09	20,22	23,85	24,35	23,1
BANTEN	40,9%	41,24	51,3	52,01	52,81	19,93	18,52	15,85	18,28	20,55
INDONESIA	41,0%	36,26	47,35	51,12	52,63	18,31	19,62	22,63	24,35	26,67

1.2 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini membatasi pada investigasi untuk mengungkapkan pengaruh variabel *Digital Transformation, Institutional Pressure, Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capability* terhadap *Competitive Advantage* dan *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di pulau Jawa. Dalam konteks penelitian ini, *Corporate Performance* dipilih sebagai variabel dependen daripada *sustainability* karena *Corporate Performance* memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang keberhasilan hotel dalam mencapai tujuan strategis dan

operasional mereka. *Corporate Performance* mencakup berbagai dimensi, termasuk efisiensi operasional, kinerja keuangan, dan kepuasan pelanggan, yang semuanya berkontribusi pada daya saing hotel di pasar.

Meskipun *sustainability* dapat mempengaruhi *Corporate Performance*, hubungan antara keduanya tidak selalu langsung dan dapat bervariasi tergantung pada konteks dan implementasi praktik berkelanjutan (Moneva et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan dalam *Corporate Performance* sering kali bergantung pada bagaimana hotel mengintegrasikan praktik sustainability ke dalam strategi bisnis mereka, sehingga menjadikan *Corporate Performance* sebagai indikator yang lebih relevan untuk mengevaluasi dampak dari faktor internal dan eksternal dalam industri perhotelan (Al-Mana et al., 2020).

1.3 Pertanyaan Penelitian

Bersandarkan latar belakang permasalahan yang telah di sebutkan dan diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Institutional Pressure* terhadap *digital transformation* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Institutional Pressure* terhadap *Entrepreneurial Orientation* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Institutional Pressure* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Institutional Pressure* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital transformation* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
6. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital transformation* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
7. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
8. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
9. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Dynamic Capability* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?

10. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Competitive Advantage* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
11. Apakah terdapat pengaruh signifikan *digital transformation* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
12. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Institutional Pressure* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
13. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?
14. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Dynamic Capability* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis faktor internal dan eksternal melalui integrasi RBV dan *Institutional theory* dengan pengembangan model empirik melalui:

1. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Institutional Pressure* terhadap *digital transformation* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
2. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Institutional Pressure* terhadap *Entrepreneurial Orientation* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
3. Diduga terdapat pengaruh positif signifikan *institutional pressure* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
4. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Institutional Pressure* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
5. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *digital transformation* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.

6. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *digital transformation* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
7. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
8. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
9. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Dynamic Capability* terhadap *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
10. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Competitive Advantage* terhadap *Corporate Performance* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
11. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *digital transformation* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
12. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Institutional Pressure* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
13. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.
14. Mengkaji, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara *Dynamic Capability* terhadap *Corporate Performance* yang dimediasi oleh *Competitive Advantage* pada hotel anggota PHRI di Pulau Jawa.

Tujuan penelitian ini dikembangkan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana organisasi perhotelan, khususnya hotel anggota PHRI di Pulau Jawa, membangun keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja korporasi melalui dinamika faktor internal dan eksternal yang relevan dalam

era digital. Penelitian ini berusaha menganalisis pengaruh tekanan institusional terhadap tingkat adopsi dan implementasi *Digital Transformation*, dengan mempertimbangkan bahwa tekanan mimetik, koersif, dan normatif merupakan faktor eksternal yang mendorong hotel untuk menyesuaikan diri dengan standar industri, perubahan regulasi, serta ekspektasi para pemangku kepentingan.

Selain itu, penelitian ini mendalamai bagaimana transformasi digital berperan dalam memperkuat keunggulan kompetitif dan memengaruhi *Corporate Performance*, termasuk apakah pemanfaatan teknologi digital mampu mendorong efisiensi operasional, diferensiasi layanan, dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan di sektor perhotelan. Penelitian ini juga bertujuan menilai kontribusi *Entrepreneurial Orientation* dalam menciptakan keunggulan kompetitif serta meningkatkan kinerja perusahaan, mengingat orientasi tersebut mencerminkan perilaku inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil risiko yang dibutuhkan hotel dalam menghadapi persaingan yang semakin dinamis.

Penelitian ini juga mengukur peran *Dynamic Capability* dalam memampukan hotel memobilisasi, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi sumber daya internal sehingga dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian ini juga menguji *Competitive Advantage* sebagai variabel mediasi untuk mengetahui apakah keunggulan kompetitif menjadi mekanisme yang menjelaskan pengaruh tekanan institusional, kemampuan dinamis, transformasi digital, dan orientasi kewirausahaan terhadap peningkatan *Corporate Performance*.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris yang relevan bagi industri perhotelan di Indonesia, khususnya dalam konteks PHRI, terkait faktor-faktor strategis yang perlu diperkuat untuk meningkatkan daya saing di tengah perubahan lingkungan eksternal dan percepatan digitalisasi.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen strategik, terutama yang berkaitan dengan *institutional theory*, *Dynamic Capability View*, dan pendekatan transformasi digital, serta memberikan kontribusi praktis bagi manajemen hotel dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk memperkuat keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan

Demikian juga berdasarkan pembahasan tentang teori *Resource-Based View* (RBV), berikut adalah rekomendasi mengenai kegunaan teoritis dan kegunaan praktis dalam konteks penelitian yang berfokus pada hotel anggota PHRI di Indonesia:

a. Kegunaan Teoritis

Teori RBV memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami bagaimana sumber daya internal hotel dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, penelitian dapat memperluas pemahaman tentang bagaimana berbagai jenis sumber daya, baik internal dan eksternal berperan penting terhadap kinerja hotel. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis sumber daya spesifik yang dimiliki oleh hotel anggota PHRI di pulau Jawa, penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen strategis, khususnya dalam sektor perhotelan. Selain itu, integrasi faktor eksternal seperti *Digital Transformation* dan *Institutional Pressure* dalam kerangka RBV juga dapat memperkaya diskusi akademis mengenai interaksi antara sumber daya internal dan konteks eksternal.

b. Kegunaan Praktis

Dari perspektif praktis, penerapan teori RBV dalam penelitian ini dapat membantu manajer hotel untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara lebih efektif. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang sumber daya mana yang memberikan keunggulan kompetitif, hotel anggota PHRI dapat merumuskan strategi yang lebih tepat meningkatkan kinerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa *digital transformation* dan budaya komunitas/asosiasi perhotelan memainkan peran penting dalam keberhasilan, manajer dapat fokus pada pengembangan strategi digital dalam meningkatkan interaksi dengan pelanggan. Selain itu, rekomendasi berbasis data dari penelitian ini dapat membantu hotel dalam merancang program pelatihan untuk staf guna meningkatkan keterampilan layanan pelanggan, yang pada gilirannya akan meningkatkan *Competitive Advantage* dan *firm performance*.

1.5 State of The Art

Dalam berbagai penelitian sebelumnya telah banyak diulas penerapan RBV yang mengeksplorasi dimensi keberlanjutan, keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dalam konteks industri secara umum termasuk industri pariwisata dan perhotelan (Xi Wang et al., 2024; Elshaer et al., 2024; Alsheref et al., 2024; Hussein et al., 2024; Sari dan Indriani, 2023; Respati et al., 2024; Kristinae et al., 2023; Syariari et al., 2023). Temuan-temuan ini menggaris-bawahi relevansi penerapan RBV untuk memahami kinerja pada industri pariwisata dan perhotelan di banyak negara termasuk di Indonesia.

Namun, kritik terhadap RBV menunjukkan bahwa teori ini hanya berfokus kepada faktor-faktor internal organisasi dan sering kali mengabaikan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi efektivitas dan optimalisasi sumber daya (Yang et al., 2015; Beamish dan Chakravarty, 2021; Pulka et al., 2021).

RBV terus menjadi teori dominan dan telah diintegrasikan dengan berbagai teori seperti dengan teori *Dinamic Capability* (Fernandes et al., 2022; Pereira & Bamel, 2021; Yang et al., 2015). RBV juga diintegrasikan dengan teori *Knowledge-Based View* (KBV), temuan menunjukkan bahwa kedua teori ini saling melengkapi dan memperkuat pemahaman tentang keunggulan kompetitif perusahaan, terutama dalam konteks sumber daya digital dan inovasi (Arief et al., 2023; Cuthbertson & Furseth, 2022).

Penelitian ini mengintegrasikan teori *Resource-Based View* (RBV) dengan teori *Institutional Theory* khususnya melalui variabel *Institutional Pressure* untuk memberikan perspektif baru dan memperkuat aplikasi teori RBV dalam industri perhotelan di Indonesia khususnya di Pulau Jawa. RBV menekankan pentingnya sumber daya internal dalam menciptakan keunggulan kompetitif, sedangkan *Institutional Theory* berfokus pada bagaimana faktor-faktor eksternal dari *institutional pressures* seperti regulasi pemerintah dan norma sosial mempengaruhi perilaku organisasi. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal, organisasi menjadi lebih baik di dalam menyesuaikan strategi mereka untuk mencapai keberlanjutan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini menunjukkan bahwa

adaptasi sumber daya internal terhadap perubahan dan tekanan eksternal sangat penting dalam konteks industri hotel yang semakin kompetitif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti pentingnya pengelolaan sumber daya internal yang responsif terhadap lingkungan eksternal dalam industri perhotelan di Indonesia khususnya di Pulau Jawa. Dengan demikian, integrasi RBV dan *Institutional Theory* tidak hanya memperkaya kerangka teoritis tetapi juga memberikan panduan praktis bagi manajer hotel untuk menghadapi tantangan yang muncul dari dinamika pasar dan regulasi yang terus berubah.

Berdasarkan analisis dari lima artikel SLR yang telah disajikan, terdapat beberapa rekomendasi untuk penelitian mengenai pentingnya mengintegrasikan *Resource-Based View* (RBV) sebagai faktor internal *resources* dan *Knowledge-Based View* (KBV) sebagai external dalam konteks pengaruh pengetahuan dan inovasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut. Penelitian juga dapat memanfaatkan metodologi inovatif seperti analisis data besar dan alat visualisasi seperti Power BI untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara lebih efektif. Selain itu, melakukan studi kasus di berbagai sektor dalam industri perhotelan, serta mengeksplorasi penggunaan alat pendukung keputusan, dapat memberikan wawasan tambahan bagi manajer hotel dalam pengambilan keputusan strategis.

Meskipun berbagai studi sebelumnya telah meneliti pengaruh faktor internal seperti *Dynamic Capability* dan *Entrepreneurial Orientation* maupun faktor eksternal seperti *Institutional Pressure* terhadap kinerja perusahaan, penelitian mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi secara simultan dalam konteks industri perhotelan Indonesia masih sangat terbatas. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan *Resource-Based View* (RBV) dan *Institutional Theory* untuk menjelaskan pengaruh *Digital Transformation* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja hotel belum banyak dilakukan, khususnya pada hotel anggota PHRI yang memiliki karakteristik regulasi, struktur organisasi, serta tekanan institusional yang berbeda dibandingkan hotel non-anggota. Dengan demikian, celah penelitian (*research gap*) terletak

pada kurangnya pemahaman komprehensif mengenai bagaimana kombinasi faktor internal dan eksternal tersebut membentuk keunggulan bersaing dan berdampak pada *Corporate Performance* di industri perhotelan Indonesia. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut.



Tabel 1. 4 *Literature Review RBV Theory*

Judul	Jumlah artikel	Temuan Utama	Metodologi	Konteks	Limitasi
<i>A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research AVEnues</i> (Kero & Bogale, 2023)	46 artikel dari <i>Science Direct</i> , Elsevier, JSTOR, dan Google Scholar,	<ul style="list-style-type: none"> - Pemasok hijau dapat menyediakan sumber daya penting yang meningkatkan kapabilitas inovasi produk perusahaan. - Nilai perusahaan tidak secara langsung mempengaruhi keunggulan kompetitif atau kinerja, tetapi keunggulan kompetitif secara parsial memediasi hubungan antara kelangkaan sumber daya dan kinerja perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kriteria inklusi dan eksklusi ditentukan, termasuk batas pencarian, tanggal publikasi, bahasa, dan string pencarian. - Penulis secara manual meninjau dan memilih 46 publikasi akhir melalui pelacakan elektronik dan pembacaan mendetail. - Istilah pencarian mencakup "Resource-Based View," "dynamic capabilities," dan konsep terkait. - Analisis konten deskriptif dan tematik digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. 	Lintas sektor	<ul style="list-style-type: none"> - Terbatas pada periode dari 2015 hingga 2022, mengecualikan penelitian sebelum 2015. - Terbatas pada publikasi dari hanya 9 <i>database</i>, dan hanya artikel berbahasa Inggris. - Pencarian berbasis kata kunci membatasi pengumpulan data. - Analisis konten tematik rentan terhadap subjektivitas.

Judul	Jumlah artikel	Temuan Utama	Metodologi	Konteks	Limitasi
<i>Literature Reviews of RBV and KBV Theories Reimagined: A Technological Approach Using Text Analysis and Power BI Visualization.</i> (Arief et al., 2023a)	8354 artikel dengan keyword RBV dan KBV di Scopus, Web of Science, dan DOAJ	<ul style="list-style-type: none"> - Mengintegrasikan teori <i>Resource-Based View</i> (RBV) sebagai <i>resources internal</i> dan <i>Knowledge-Based View</i> (KBV) sebagai eksternal faktor yang dapat memberikan kerangka kerja komprehensif bagi UKM untuk memanfaatkan sumber daya unik dan kompetensi pengetahuan mereka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. - Dasbor Power BI yang dikembangkan dalam studi ini dapat menjadi alat yang berharga bagi UKM untuk dengan mudah menavigasi dan mengekstrak wawasan dari literatur RBV dan KBV yang luas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologi studi ini melibatkan tinjauan literatur sistematis, analisis teks, dan penggunaan Microsoft Power BI untuk membuat visualisasi interaktif dan dasbor. - Peneliti mencari <i>database</i> terkait untuk mengumpulkan korpus literatur tentang RBV dan KBV dalam konteks UKM. - Mereka kemudian menggunakan teknik analisis teks seperti pemodelan topik dan analisis jaringan untuk mengekstrak wawasan dari literatur. 	Literatur RBV dan <i>Knowledge-Based View</i> (KBV) pada usaha kecil dan menengah (UKM)	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbatasan algoritma analisis teks dalam menangkap literatur teoretis. - Potensi bias bahasa karena fokus pada literatur berbahasa Inggris. - Penghilangan karya relevan yang tidak termasuk dalam <i>database</i> yang dipilih atau tersembunyi di balik paywall. - Ketergantungan pada kejelasan visualisasi Power BI dan kegunaannya pada kompleksitas data serta kecakapan analis.
<i>Decision making mechanism in resource-based</i>	27 artikel	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini menyoroti kebaruan dalam menyelidiki mekanisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Tahap perencanaan (Langkah 1-2): Merumuskan 	Manajemen sumber daya perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Literatur yang terbatas karena hanya menggunakan

Judul	Jumlah artikel	Temuan Utama	Metodologi	Konteks	Limitasi
<i>theory: A literature review, synthesis, and future research.</i> (Ristyawan et al., 2023)		<p>pengambilan keputusan dalam teori berbasis sumber daya, khususnya aspek <i>Dynamic Capability</i>, yang belum banyak ditinjau sebelumnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Topik utama yang diidentifikasi dalam 27 publikasi yang dianalisis adalah <i>Dynamic Capability, Decision Making Mechanism</i> dan manajemen sumber daya perusahaan, dengan karya Teece et al. sebagai referensi pusat. 	<p>pertanyaan penelitian dan mengembangkan/memvalidasi protokol tinjauan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tahap pelaksanaan (Langkah 3-7): Pencarian otomatis, pencarian manual, dan analisis 27 makalah akhir menggunakan analisis bibliometrik dan studi pemetaan terstruktur (SMS). 	dan <i>Decision Making Mechanism</i>	<p><i>database SCOPUS</i> dan <i>PROQUEST</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tinjauan ini fokus pada mekanisme pengambilan keputusan tetapi berkembang ke model pengambilan keputusan, memerlukan analisis yang lebih mendalam. - Rekomendasi perbaikan termasuk menggunakan lebih banyak <i>database</i> dan metode lain seperti meta analysis.
<i>The Resource-Based View export-related Context: An Integrative Review of</i>	129 artikel antara 1990	<ul style="list-style-type: none"> - RBV semakin diterapkan dalam literatur ekspor, dengan semakin banyak studi yang diterbitkan dalam dekade terakhir dibandingkan dekade 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan tinjauan literatur sistematis: Mencari <i>database</i> elektronik dan memindai referensi untuk 	<i>Export business</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tinjauan ini terbatas pada konteks ekspor dan tidak mencakup mode masuk internasional

Judul	Jumlah artikel	Temuan Utama	Metodologi	Konteks	Limitasi
<i>Empirical Studies.</i> (İpek, 2018)	sampai 2016.	<p>sebelumnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - RBV paling sering diterapkan di bidang pemasaran dan bisnis internasional. - Sumber daya dan kapabilitas paling umum yang diperiksa dalam literatur ekspor adalah sumber daya organisasi, sumber daya produksi/R&D, kapabilitas pemasaran, kapabilitas teknologi, dan kapabilitas berbasis pengetahuan. 	<p>mengidentifikasi artikel terkait.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Termasuk 129 studi penelitian empiris yang diterbitkan di 36 sumber berbeda. - Mengorganisir artikel ke dalam tiga periode waktu (1990-1999, 2000-2009, 2010-2016) untuk menganalisis tren seiring waktu; - menggunakan analisis konten untuk menganalisis artikel-artikel tersebut. 	<p>lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tinjauan ini terbatas pada artikel jurnal dan tidak termasuk sumber lain seperti makalah konferensi. - Tinjauan ini fokus pada konseptualisasi dan hasil sumber daya serta kapabilitas tetapi tidak mengeksplorasi antecedents mereka. 	

Penelitian selanjutnya harus mempertimbangkan faktor internal, seperti manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi, serta faktor eksternal, termasuk kondisi pasar dan persaingan (Dogru-Dastan, 2024). Pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing faktor ini terhadap kinerja hotel, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana keduanya berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam konteks penelitian mengenai hotel anggota PHRI di pulau Jawa, terdapat beberapa celah (*gap*) yang dapat dieksplorasi terkait penerapan teori *Resource-Based View* (RBV). Pertama, meskipun RBV telah banyak diterapkan dalam berbagai sektor, penelitian spesifik mengenai bagaimana sumber daya hotel anggota PHRI dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif masih terbatas, sehingga penting untuk memahami bagaimana mereka dapat memanfaatkan sumber daya seperti budaya organisasi, komitmen pekerja melalui pembinaan jiwa *entrepreneurial* dan inovasi keunggulan perusahaan untuk dapat bersaing secara efektif.

Penelitian ini juga dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana hotel anggota PHRI dapat mengoptimalkan strategi mereka dengan menggabungkan kedua aspek tersebut baik internal dan eksternal untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Terakhir, ada potensi untuk menyelidiki kontribusi *Digital Transformation* dalam konteks anggota PHRI sebagai *theoretical gap* dalam memperkuat framework RBV dengan mengintegrasikan dengan *Institutional theory* melalui variabel *Institutional Pressure* dan external faktor yang sangat relevan yaitu *Digital Transformation*. Meskipun penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya *digital transformation* dalam meningkatkan kinerja bisnis, masih sedikit yang diketahui tentang bagaimana hotel-hotel ini dapat membangun jaringan kolaboratif dengan manajerial level untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar yang semakin kompetitif.

1.6 Kebaruan Penelitian

Dalam konteks penelitian mengenai pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja hotel di Indonesia, integrasi antara *Resource-Based View* (RBV) dan Teori Institusional menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk

memahami dinamika yang mempengaruhi keberhasilan industri perhotelan. RBV menekankan pentingnya sumber daya internal, seperti kemampuan dinamis dan orientasi kewirausahaan, yang terbukti krusial dalam meningkatkan kinerja hotel, terutama dalam menghadapi tantangan bisnis (Amar et al., 2021). Di sisi lain, Teori Institusional menjelaskan bagaimana norma, nilai, dan tekanan dari lingkungan eksternal dapat mempengaruhi strategi dan kinerja hotel (Simarmata et al., 2024).

Kombinasi kedua teori ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana hotel harus mengelola sumber daya internal mereka sebagai respons terhadap tekanan eksternal. Misalnya, legitimasi dapat mendorong hotel untuk mengadopsi praktik berkelanjutan yang sesuai dengan harapan masyarakat dan pemerintah, sehingga meningkatkan reputasi dan kinerja mereka di pasar (Simarmata et al., 2024). Oliver (1997) berargumen bahwa RBV tidak cukup mempertimbangkan konteks sosial di mana keputusan pemilihan sumber daya tertanam; oleh karena itu, mengintegrasikan RBV dengan Teori Institusional dapat mengatasi keterbatasan ini dengan menjelaskan motivasi di balik adopsi praktik atau teknologi berdasarkan legitimasi.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana interaksi antara faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi kinerja hotel di Indonesia. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang strategi yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan kinerja hotel dalam konteks yang terus berubah, serta memberikan kontribusi pada literatur manajemen strategis dengan memperkuat integrasi antara RBV dan Teori Institusional sebagai alat analisis yang relevan dalam industri perhotelan.

