

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Wisata merupakan kegiatan perjalanan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat – tempat tertentu bertujuan untuk berekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara. Usaha pariwisata merupakan suatu usaha yang menyediakan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggaraan pariwisata. Oleh karenanya, usaha pariwisata melibatkan banyak bidang dalam pelaksanaannya melalui industri pariwisata yang merupakan kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan untuk wisatawan dalam penyelenggaraan pariwisata tersebut.

Indonesia merupakan salah satu negara yang mengandalkan sektor pariwisata untuk menghasilkan devisa. Berdasarkan sumber data yang diperoleh dari Dirjen Imigrasi melalui *Passenger Exit Survey* (PES) dan Kementerian Pariwisata melalui *Mobile Positioning Data*. Tabel 1.1 merupakan data Jumlah Devisa Sektor Pariwisata pada rentang waktu tahun 2015-2018 yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik pada situs resminya.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Devisa Sektor Pariwisata Negara Indonesia Tahun 2015-2018**

Wilayah	Jumlah Devisa Sektor Pariwisata (Miliar US \$)			
	2015	2016	2017	2018
Indonesia	10.761	11.206	13.139	16.426

Sumber : <https://www.bps.go.id/>

Sehubungan dengan data yang di peroleh, dapat diidentifikasi bahwa jumlah Devisa Negara Indonesia yang diperoleh melalui sektor pariwisata dengan rentang waktu tahun 2015 – 2018 terus mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Peningkatan jumlah Devisa yang dihasilkan oleh sektor pariwisata di Indonesia juga didukung data Ranking Devisa Pariwisata Negara Indonesia Terhadap 11 Ekpor Barang Terbesar pada rentang waktu tahun 2011-2015 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pariwisata Kreatif / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada situs resminya.

**Tabel 1.2**  
**Ranking Devisa Pariwisata Negara Indonesia Terhadap 11 Ekpor Barang Terbesar Tahun 2011 – 2015**

Rank	Jenis Komoditas	Nilai (Juta USD)	Jenis Komoditas	Nilai (Juta USD)	Jenis Komoditas	Nilai (Juta USD)	Jenis Komoditas	Nilai (Juta USD)	Jenis Komoditas	Nilai (Juta USD)
		2011		2012		2013		2014		2015
1	Minyak & gas bumi	41,477.10	Minyak & gas bumi	36,977.00	Minyak & gas bumi	32,633.20	Minyak & gas bumi	30,318.80	Minyak & gas bumi	18,522.10
2	Batu bara	27,221.80	Batu bara	26,166.30	Batu bara	24,501.40	Batu bara	20,819.30	Batu bara	15,943.00
3	Minyak kelapa sawit	17,261.30	Minyak kelapa sawit	18,845.00	Minyak kelapa sawit	15,839.10	Minyak kelapa sawit	17,464.90	Minyak kelapa sawit	15,385.20
4	Karet olahan	14,258.20	Karet olahan	10,394.50	Pariwisata	10,054.15	Pariwisata	11,166.13	Pariwisata	12,225.89
5	Pariwisata	8,554.39	Pariwisata	9,120.85	Karet olahan	9,316.60	Pakaian jadi	7,450.90	Pakaian jadi	7,371.90
6	Pakaian jadi	7,801.50	Pakaian jadi	7,304.70	Pakaian jadi	7,501.00	Karet olahan	7,021.70	Makanan olahan	6,456.30
7	Alat listrik	7,364.30	Alat listrik	6,481.90	Alat listrik	6,418.60	Makanan olahan	6,486.80	Karet olahan	5,842.00
8	Tekstil	5,563.30	Tekstil	5,278.10	Makanan olahan	5,434.80	Alat listrik	6,259.10	Alat listrik	5,644.80
9	Makanan olahan	4,802.10	Makanan olahan	5,135.60	Tekstil	5,293.60	Tekstil	5,379.70	Tekstil	4,996.00
10	Bahan kimia	4,630.00	Kertas dan barang dari kertas	3,972.00	Kertas dan barang dari kertas	3,802.20	Kayu Olahan	3,914.10	Kayu Olahan	3,815.80
11	Kertas dan barang dari kertas	4,214.40	Bahan kimia	3,636.30	Kayu Olahan	3,514.50	Bahan kimia	3,853.70	Kertas dan barang dari kertas	3,605.50

12	Kayu Olahan	3,288.90	Kayu Olahan	3,337.70	Bahan kimia	3,501.60	Kertas dan barang dari kertas	3,780.00	Bahan kimia	2,807.60
----	-------------	----------	-------------	----------	-------------	----------	-------------------------------	----------	-------------	----------

Sumber : <http://www.kemenparekraf.go.id/>

Berdasarkan data yang di peroleh dari Tabel 1.2, posisi ranking jenis komoditas pariwisata rentang waktu 2015 berada pada ranking ke – 4 sebesar 12,225.89 (Juta USD).

Peningkatan dan kemajuan sektor pariwisata berdasarkan data yang diperoleh dan dipaparkan sebelumnya, menyebabkan sektor pariwisata di Indonesia terus dikembangkan. Didukung faktor geografis Indonesia dengan keindahan alam, keberagaman budaya, sejarah bangsa, festival atau upacara adat yang unik, berbagai seni, hasil kerajinan tangan dan faktor lainnya, menjadikan daya tarik tersendiri bagi wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara untuk berwisata ke daerah – daerah wisata yang ada di Indonesia.

Perkembangan sektor pariwisata di Indonesia memicu perkembangan perusahaan yang tergabung pada sektor industri pariwisata salah satunya Biro Perjalanan Wisata, khususnya di Kota Bandung yang memiliki banyak potensi untuk mendukung sektor pariwisata di Indonesia. Perkembangan Biro Perjalanan Wisata di Kota Bandung dapat dilihat dari data anggota asosiasi pengusaha atau pelaku bisnis jasa perjalanan di Indonesia, yaitu *Association of The Indonesian Tours And Travel Agencies (ASITA)*. ASITA didirikan di Jakarta pada 07 Januari 1971 dan saat ini, ASITA tingkat Nasional berkedudukan di Jakarta. ASITA sendiri memiliki 31 Dewan Pimpinan Daerah (DPD) yang tersebar di seluruh Indonesia, salah satunya terdapat di Kota Bandung yang didirikan pada tahun 1971.

Berdasarkan data yang diperoleh dari ASITA Provinsi Jawa Barat, hingga Februari 2020, anggota aktif ASITA yang terdaftar di Jawa Barat sebanyak 373 perusahaan dan di Kota Bandung sebanyak 183 perusahaan (ASITA Bandung, 2020).

Banyaknya perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang ada di Kota Bandung, menimbulkan permasalahan persaingan bisnis yang cukup ketat. Diselingi kemajuan teknologi informasi yang berkembang pesat menjadikan persaingan bisnis yang ketat menjadi lebih kompleks. Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk memenangkan persaingan bisnis. Untuk mengurangi celah masuknya para pesaing baru dan persaingan yang tidak sehat, perusahaan harus menciptakan produk atau jasa yang lebih unggul dari yang sudah ada sebelumnya dan tentunya yang lebih memenuhi kebutuhan konsumen. Mengingat keunggulan produk suatu perusahaan merupakan salah satu ukuran dari keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Kemajuan teknologi informasi dan penggunaannya, disatu sisi membantu proses pertukaran data dan pesan tanpa kendala ruang dan waktu menyangkut keseluruhan *hardware* dan *software*, yang tidak hanya berhubungan dengan teknologi komputer saja dan bukan hanya sebatas mengolah data atau memperoleh informasi saja, akan tetapi teknologi informasi juga digunakan untuk memperbaiki cara berkomunikasi. Keterlibatan teknologi informasi menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk menangkap, memanipulasi, berkomunikasi, menyajikan dan menggunakan data. Berbagai kemudahan juga dapat dirasakan oleh konsumen atau calon konsumen untuk mengakses informasi dimana saja dan kapan saja yang

secara otomatis meningkatkan komunikasi, interaksi dan pembelajaran yang banyak membuka peluang baru bagi perusahaan.

Perusahaan juga mendapatkan manfaat bisnis yang terukur karena dapat meningkatkan produk dan layanan yang lebih inovatif, pemasaran yang lebih efektif dan efisien, meningkatkan akses yang jauh lebih mudah kepada sumber pengetahuan serta mampu menekan biaya menjadi lebih rendah dalam melakukan bisnis secara keseluruhan. Pemanfaatan teknologi informasi yang baik, juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang bisnis yang baru dan ide-ide produk baru, untuk memperdalam hubungan dengan pelanggan dan meningkatkan kolaborasi tidak hanya dari dalam perusahaan tetapi juga antara perusahaan dan pihak lain. Begitu juga tantangan dan pendekatan yang bermanfaat dari penggunaan teknologi informasi yang baik pada sektor *business-to-business* dan perusahaan *business-to-consumer* karena banyak perbedaan mengenai karakteristik khusus pada segmentasi pasar dan produk antara *business-to-business* dan *business-to-consumer*.

Perusahaan yang bergerak pada industri pariwisata, sangat erat hubungannya dengan pertimbangan *holiday season* atau musim liburan. Oleh karenanya, perusahaan Biro Perjalanan Wisata memiliki masa *low season* dan *high season*. Pada masa *low season*, perusahaan Biro Perjalanan Wisata menjual produk *outbound tour* kepada segmentasi pasar yang berbeda yang merupakan wisatawan lokal *business-to-consumer*. Fokus utama perusahaan Biro Perjalanan Wisata yaitu menjual produk *inbound tour* dengan segmentasi pasar wisatawan asing yang diperoleh melalui *business-to-business* sebagai cara untuk beradaptasi karena *low*

*season* dan *holiday season* merupakan salah satu fenomena yang tidak dapat dihindari.

Pada masa *high season*, secara umum perusahaan yang bergerak pada industri pariwisata khususnya Biro Perjalanan Wisata menerima jumlah kedatangan wisatawan yang lebih banyak dibandingkan pada masa *low season*. Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa inovasi sangatlah diperlukan untuk memaksimalkan penjualan pada *saat low season*. Menurut (Samsir *et al.*, 2017) saat lingkungan bisnis ini berubah dengan cepat, inovasi produk menjadi kegiatan utama dan rutin bagi perusahaan, tidak hanya dalam operasional tetapi juga mencakup keuangan serta pemasaran. Inovasi produk memainkan peran penting untuk mendobrak hambatan, meningkatkan perhatian dan dukungan pasar. Itulah sebabnya inovasi produk berkelanjutan adalah kunci sukses dalam jangka panjang (Samsir *et al.*, 2017). Pada bidang bisnis, inovasi produk sangat diperlukan karena persaingan yang ketat, situasi yang kompleks dan tidak pasti. Perusahaan yang melakukan inovasi produk berkelanjutan dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Kemampuan berinovasi, selalu menjadi salah satu faktor yang berkontribusi pada keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki motivasi yang kuat untuk berinovasi dan iklim perusahaan yang memungkinkan untuk mendorong ide-ide inovatif adalah perusahaan yang akan berinovasi dengan cepat dan berhasil. Keuntungan dapat diperoleh perusahaan apabila perusahaan tersebut juga memiliki pengetahuan mengenai *Knowledge Management*. *Knowledge Management* menurut Maimunah dkk., (2007) bahwa manajemen pengetahuan adalah kegiatan

pengorganisasian, perencanaan, pengumpulan dan pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang dimiliki suatu perusahaan kemudian menggabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai sumber yang kompeten. Menurut Samsir *et al.*, (2017) tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk meningkatkan operasi perusahaan untuk mencapai profitabilitas, daya saing dan meningkatkan laba.

Konsep Manajemen Pengetahuan dalam perusahaan juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, dimana pengetahuan adalah asset yang dapat dikelola sehingga dapat dikomunikasikan dan digunakan bersama (Samsir *et al.*, 2017). Manajemen Pengetahuan juga merupakan serangkaian tindakan untuk menunjukkan desain organisasi bersama dengan prinsip – prinsip manajemen dan bisnis, prosedur dan teknik terapan. Hal ini dapat membantu karyawan menunjukkan kemampuan dan kreatifitas mereka dengan efisiensi luar biasa untuk menciptakan nilai bagi bisnis itu sendiri. Dalam kata lain, ketepatan waktu dalam menerima dan mengirimkan informasi yang tepat kepada karyawan yang tepat akan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Roberts, 2000).

Biro Perjalanan Wisata sebagai salah satu bentuk usaha perjalanan wisata di Indonesia, menjadi penghubung antara wisatawan dengan penyedia jasa pariwisata lainnya dan berperan penting dalam kegiatan pariwisata. Trevor C. Atherton dan Trudie A. Atherton berpendapat, *“This is the party, regardless of name, who organizes the package, that is selects and arranges the components. The tour operator may also be a travel agent.”* Selain itu, Armin D. Lehmann dalam

bukunya yang berjudul *travel and tourism* menjelaskan bahwa, “*Tour Operator is a company that creates (packages) or markets inclusive tours, selling them through Travel Agent or directly to the public that may perform tour services or sub-contract for such services.*” Perusahaan Biro Perjalanan Wisata memiliki beberapa divisi untuk mendukung aktivitas usaha yang dilakukannya, diantaranya *ticketing division* dan *tour division*. *Ticketing division* dibagi menjadi *ticketing domestic* dan *ticketing international*, sedangkan *tour division* dibagi menjadi *inbound tour* dan *outbound tour*. Adapun pengertian dari *inbound tour* menurut USAID atau *United States Agency International Development* (USAID,2007: hlm.2) adalah tour yang difokuskan oleh Biro Perjalanan Wisata untuk melayani wisatawan yang datang dari negara atau daerah lain.

Biro Perjalanan Wisata memiliki cakupan usaha yang cukup kompleks, yaitu melakukan perencanaan dan pengemasan komponen-komponen perjalanan wisata termasuk wisata alam yang meliputi sarana wisata, obyek dan daya tarik wisata dan jasa pariwisata lainnya terutama yang terdapat di wilayah Indonesia yang berbentuk paket wisata; melakukan penyelenggaraan dan penjualan paket wisata dengan cara menyalurkan melalui Agen Perjalanan dan atau menjualnya langsung kepada wisatawan atau konsumen; melakukan penyediaan layanan pramuwisata yang berhubungan dengan paket wisata yang dijual; melakukan penyediaan layanan angkutan wisata; melakukan pemesanan akomodasi, restoran, tempat konvensi dan tiket penjualan seni budaya serta kunjungan ke obyek dan daya tarik wisata; melakukan pengurusan dokumen perjalanan, berupa paspor dan visa

atau dokumen lain yang dipersamakan, melakukan penyelenggaraan ibadah agama dan perjalanan insentif.

Keunikan dan ciri khas tersendiri pada perusahaan Biro Perjalanan Wisata yaitu mengenai ketertarikan khusus pada segmentasi pasar utamanya *business-to-business* dengan beragam target pasar, misalnya wisatawan Timur Tengah, Eropa, Asia dan *All Market*. Dengan segmentasi pasar yang kompleks, produk yang dihasilkan Biro Perjalanan Wisata dengan market utama *business-to-business* lebih kompleks, waktu yang lebih lama dibutuhkan untuk pengembangan produk baru dan pelanggannya biasanya merupakan organisasi besar, bukan orang tunggal yang merupakan sektor dari *business-to-consumer*. Jumlah pelanggannya lebih sedikit dibandingkan dengan segmentasi pasar *business-to-consumer*, kerjasama dengan pelanggannya umumnya terjadi secara langsung dan lebih intens daripada sektor *business-to-consumer*. Produk yang dihasilkan oleh Biro Perjalanan Wisata dengan segmentasi pasar *business-to-business* dibeli oleh tenaga pembeli profesional dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yang berbeda ketika membuat keputusan pembeliannya, diantaranya mengenai keberagaman produk yang ditawarkan oleh Biro Perjalanan Wisata dengan segmentasi pasar *business-to-business* tersebut. Pembeli cenderung mencari banyak informasi tentang produk industri yang akan dibeli, dan biasanya melakukan evaluasi berbagai alternatif secara objektif.

Dengan penjelasan yang telah dipaparkan, ditemukan berbagai permasalahan dan hambatan pada perusahaan Biro Perjalanan Wisata. Diantaranya, banyaknya jumlah perusahaan Biro Perjalanan Wisata industri pariwisata di Kota

Bandung yang menimbulkan persaingan bisnis yang ketat. Apabila perusahaan Biro Perjalanan Wisata tidak menciptakan produk berupa jasa yang lebih unggul dan lebih memenuhi kebutuhan konsumen, maka hal tersebut akan menimbulkan celah bagi masuknya para pesaing baru dan persaingan yang tidak sehat. Selain itu, kemajuan teknologi informasi juga berdampak kurang baik pada perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang menjadikan persaingan bisnis yang cukup ketat menjadi lebih kompleks, karena adanya teknologi informasi internet yang membuat informasi – informasi mengenai pariwisata sebelumnya dapat diakses melalui Biro Perjalanan Wisata saja, saat ini dapat diakses dengan mudah melalui internet baik oleh calon pembeli maupun oleh pesaing karena penggunaan internet pada perangkat komputer dan juga penggunaan internet pada *smartphone* dan hal ini juga yang dapat menimbulkan permasalahan baru berupa produk yang mudah ditiru.

Penggunaan internet yang sangat tinggi, juga melatarbelakangi munculnya *Online Travel Agent (OTA)* dengan segmentasi pasar *B2C business-to-consumer* seperti *Booking.com*, *Tripadvisor*, *Expedia.co.id*, *Traveloka* dan *agoda*, serta munculnya *Online Travel Agent (OTA)* dengan segmentasi pasar *B2B business-to-business* seperti *MG Group* dengan unit bisnisnya *MG Bed Bank* dan *RoomDeal*, *pacto DESTINATION MANAGEMENT*, *Hotelbeds*, *DOTW Destinations of the world* dan *Lotus Asia Tours*. Dengan demikian perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang sebelumnya melakukan penjualan secara *offline* dituntut untuk mampu bersaing memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan memaksimalkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Selain itu, pada awal tahun 2020 terjadi bencana yang cukup besar berupa *pandemic Covid-19* atau *pandemic Corona Virus*, hal ini menyebabkan gangguan ekonomi global yang parah, termasuk kekurangan pasokan kebutuhan utama yang meluas dan diperburuk oleh pembelian panik atau *panic buying*. Industri pariwisata merupakan salah satu industri yang sangat merasakan dampak *pandemic* tersebut karena diberlakukannya *travel ban* untuk memperlambat penyebaran *Corona Virus* oleh beberapa negara termasuk Indonesia. Hal ini mengakibatkan operasional dan produktifitas perusahaan terhambat, hingga terhenti secara total.

Organisasi yang inovatif memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, meningkat keunggulan kompetitif (Lii & Kuo, 2016). Selain meningkatkan kinerja inovasi perusahaan juga dapat meningkatkan manajemen rantai pasokan di perusahaan, khususnya terkait dengan integrasi dalam rantai pasokan. Khalfan dan Demott (2016) menyatakan bahwa inovasi dapat meningkatkan integrasi rantai pasokan. Ini juga didukung oleh Lii & Kuo, (2016) and Seo, Dinwoodie, & Kwak (2014).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis melakukan survey awal dengan melakukan penyebaran kuisisioner terhadap 20 responden pengusaha perusahaan Biro Perjalanan Wisata industri pariwisata di Kota Bandung mengenai variabel yang diteliti, dengan hasil survey awal sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Survey Awal Tanggapan Pengusaha Mengenai Inovasi Produk**

No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK

1	Apakah perusahaan anda bisa mendapatkan terobosan baru untuk menciptakan produk baru ditengah <i>pandemic Covid-19</i> ?	0 0%	20 100%
2	Apakah perusahaan anda dapat mengembangkan produk yang sudah dimiliki sebelumnya ditengah <i>pandemic Covid-19</i> ?	0 0%	20 100%
3	Apakah produk yang dimiliki perusahaan anda mudah di duplikasi?	10 50%	10 50%
<b>Total Persentase</b>		<b>16,7%</b>	<b>83,3%</b>

Berdasarkan hasil survey awal Tabel 1.3, dapat diketahui bahwa sebanyak 100% pengusaha menyatakan tidak bisa mendapatkan terobosan baru untuk menciptakan produk baru dan sebanyak 100% pengusaha menyatakan tidak dapat mengembangkan produk yang sudah dimiliki sebelumnya ditengah *pandemic Covid-19* hal disebabkan *travel ban* yang diberlakukan hampir diseluruh negara untuk menghentikan penyebaran *pandemic Covid-19*. 50% pengusaha menyatakan bahwa produk yang dimiliki perusahaannya mudah untuk di duplikasi, hal ini karena kompleksitas produk dan persaingan yang dilatarbelakangi dengan banyaknya pesaing pada perusahaan Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung serta perkembangan teknologi informasi dan tingginya penggunaan internet yang menyebabkan informasi mengenai pariwisata dapat diakses baik oleh calon pembeli maupun oleh kompetitor sehingga mudah untuk diduplikasi.

Studi tentang kekuatan dan kelemahan organisasi terutama ditujukan untuk mencoba meningkatkannya daya saing di pasar tempat ia beroperasi. Pertanyaan

penting di sini adalah bagaimana organisasi dapat mentransformasikannya kekuatan dan kelemahan menjadi keunggulan kompetitif dengan mana ia dapat bersaing dengan para pesaingnya di pasar? (Johnson,2010).

Realitas kasus ini menegaskan bahwa organisasi memiliki tiga jenis keunggulan kompetitif yang dapat digunakan untuk berhadapan dengan pesaing sesuai dengan model porter (Porter, 1982):

1. Strategi kepemimpinan yang paling murah.
2. Strategi diferensiasi.
3. Strategi fokus (setidaknya kepemimpinan fokus biaya, fokus diferensiasi)

Berikut ini merupakan hasil survey awal tanggapan pengusaha mengenai variabel keunggulan kompetitif:

**Tabel 1.4**  
**Survey Awal Tanggapan Pengusaha Megenai Keunggulan Kompetitif**

No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1	Apakah produk yang ditawarkan perusahaan anda berbeda dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain?	15 75%	5 25%
2	Apakah produk yang ditawarkan perusahaan anda memiliki kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen?	16 80%	4 20%
3	Apakah harga produk yang ditawarkan perusahaan anda lebih rendah dibandingkan dengan produk serupa yang ditawarkan perusahaan lain?	5 25%	15 75%
<b>Total Persentase</b>		<b>60%</b>	<b>40%</b>

Berdasarkan hasil survey awal Tabel 1.4, dapat diketahui bahwa sebanyak 75% pengusaha menyatakan produk yang ditawarkan perusahaannya memiliki kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, hal ini karena perusahaan tersebut mampu memenuhi permintaan konsumen sesuai dengan segmentasi pasar yang disasar. Kemudian sebesar 80% pengusaha menyatakan, harga produk yang ditawarkan perusahaan tidak lebih rendah dibandingkan dengan produk serupa yang ditawarkan perusahaan lain. Dengan alasan, perusahaan Biro Perjalanan Wisata industri pariwisata Kota Bandung telah memiliki segmentasi pasar tertentu, sehingga perusahaan menolak untuk menurunkan harga. Namun dengan kondisi pasar yang terus berubah, perusahaan kesulitan untuk menjangkau segmentasi pasar yang lain dan tidak mampu membuka segmentasi pasar yang baru karena calon konsumen kurang tertarik dengan harga yang terlalu tinggi, mengakibatkan turunnya jumlah konsumen yang dimiliki perusahaan dan turunnya keuntungan perusahaan akibat produk kalah saing dengan kompetitor.

Sumber kekuatan internal perusahaan yang tidak mungkin diadaptasi oleh pesaing merupakan manajemen pengetahuan. Pengetahuan yang eksis disetiap individu dan masing-masing individu mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama lain. Para pesaing tidak mungkin meniru pengetahuan yang dipunyai oleh perusahaan. Oleh karenanya perusahaan harus melakukan beberapa langkah agar manajemen pengetahuan dapat dijadikan sebagai sumberdaya strategik yang merupakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Diantaranya dengan menyimpan pengetahuan, agar pengetahuan dapat diakses oleh antar individu pada perusahaan tersebut, kemudian dengan melakukan peningkatan pada pengetahuan

yang dimiliki oleh perusahaan dengan dukungan perusahaan serta mengelola pengetahuan yang dimiliki perusahaan sebagai aset.

Menurut Dalkir (2005:15),” Manajemen pengetahuan adalah koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan penerapan pengetahuan serta melalui pemberian pelajaran berharga yang dipetik dan praktik terbaik ke dalam memori perusahaan untuk mendorong pembelajaran organisasi yang berkelanjutan”.

Berikut ini merupakan hasil survey awal tanggapan pengusaha mengenai variabel *knowledge management*:

**Tabel 1.5**  
**Survey Awal Tanggapan Pengusaha Mengenai *Knowledge Management***

No	Pertanyaan	Jawaban	
		YA	TIDAK
1	Apakah karyawan anda memiliki tambahan pengetahuan dan pengalaman kerja dibidang pariwisata dari perusahaan sebelumnya?	3 15%	17 85%
2	Apakah karyawan anda mendapatkan informasi penting mengenai pekerjaannya melalui kegiatan diskusi, <i>sharing knowledge</i> dan pelatihan internal?	18 90%	2 10%
3	Apakah karyawan anda menambah pengetahuan dan informasi mengenai pekerjaannya menggunakan teknologi informasi yang ada dan memahami pemanfaatannya dengan baik?	17 85%	3 15%
<b>Total Persentase</b>		<b>63,33%</b>	<b>36,67%</b>

Berdasarkan data survey awal Tabel 1.5 yang telah diolah, untuk mengetahui fenomena yang terjadi pada perusahaan Biro Perjalanan Wisata industri pariwisata Kota Bandung mengenai variabel *knowledge management* pada perusahaan Biro Perjalanan Wisata industri pariwisata Kota Bandung sebanyak 90% pengusaha menyatakan bahwa karyawannya mendapatkan informasi penting mengenai pekerjaannya melalui kegiatan diskusi, sharing knowledge dan pelatihan internal sehingga menimbulkan perspektif baru. Selanjutnya 85% pengusaha menyatakan bahwa karyawan tidak memiliki tambahan pengetahuan dan pengalaman kerja dibidang pariwisata dari perusahaan sebelumnya. Hal ini terjadi karena perusahaan memiliki beberapa pertimbangan misalnya untuk mempermudah pengaturan penempatan karyawan. Namun, karena kurangnya pengalaman, karyawan kurang mengerti proses dan prosedur yang harus dilalui sehingga mengakibatkan keluar masuknya karyawan sering terjadi dan produktifitas perusahaan terhambat bahkan terganggu.

Mengingat *knowledge management* yang baik adalah koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali dan inovasi. Koordinasi yang baik dapat dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan penerapan pengetahuan serta melalui pemberian pelajaran berharga yang dipetik dan praktik terbaik ke dalam memori perusahaan untuk mendorong pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, maka apabila seluruh komponen yang ada pada organisasi bersinergi dengan baik, hal ini dapat mendorong perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif baik dalam segi harga maupun secara keseluruhan perusahaan.

Semakin banyaknya perusahaan Biro Perjalanan Wisata khususnya di Kota Bandung, secara tidak langsung memfasilitasi konsumen untuk memiliki banyak pilihan produk berupa paket wisata yang ditawarkan perusahaan Biro Perjalanan Wisata lainnya. Berwisata untuk saat ini telah menjadi kebutuhan setiap individu sehingga mendorong para pengusaha Biro Perjalanan Wisata untuk selalu melakukan inovasi produk menyesuaikan kebutuhan dan perubahan gaya hidup pada berbagai lapisan masyarakat yang semakin dinamis dengan berbagai ekspektasi serta fenomena. Dengan demikian penulis mengangkat judul penelitian, ***“Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Kompetitif Melalui Inovasi Produk Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung”***.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka identifikasi masalah yang ada dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dampak *pandemic Covid-19* mengakibatkan pengusaha perusahaan Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung tidak bisa mendapatkan terobosan baru untuk menciptakan produk baru bagi perusahaan.
2. Pengusaha Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung tidak dapat mengembangkan produk yang dimiliki sebelumnya ditengah *pandemic Covid-19*.
3. Produk yang dimiliki perusahaan mudah di duplikasi karena banyaknya pesaing yang ada pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung dan

kemajuan teknologi informasi terutama internet yang menyebabkan informasi mudah diakses oleh pesaing.

4. Harga produk yang ditawarkan perusahaan tidak lebih rendah dibandingkan dengan produk serupa yang ditawarkan perusahaan lain. Calon konsumen tidak tertarik dengan harga yang terlalu tinggi, sehingga jumlah konsumen menurun dan keuntungan perusahaan menurun akibat produk kalah saing dengan kompetitor.
5. Karyawan tidak memiliki tambahan pengetahuan dan pengalaman kerja dibidang pariwisata dari perusahaan sebelumnya. Keluar masuknya karyawan sering terjadi dan produktifitas perusahaan terhambat bahkan terganggu.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap *Knowledge Management* pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
2. Bagaimana tanggapan responden terhadap Inovasi Produk pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
3. Bagaimana tanggapan responden terhadap Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *Knowledge Management* terhadap Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.

5. Seberapa besar pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi Produk pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Inovasi Produk pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
7. Seberapa besar pengaruh *Knowledge Management* dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan perkuliahan program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) dengan melakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian yang dimaksud terhadap variable – variable yang diteliti dengan permasalahan Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Keunggulan Kompetitif Melalui Inovasi Produk Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya adalah:

1. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai *Knowledge Management* pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.

2. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Inovasi Produk pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Knowledge Management* terhadap Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Knowledge Management* terhadap Inovasi Produk pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Inovasi Produk pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.
7. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Knowledge Management* dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Bagaimana *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif melalui Inovasi Produk pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung sehingga mampu melakukan persaingan pada industri terkait.

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan permasalahan yang dijumpai serta analisis yang dilakukan penulis, diharapkan hasil penelitian yang direkomendasikan Penulis dapat digunakan sebagai referensi untuk mengoptimalkan *Knowledge Management*, melalui Inovasi Produk untuk mencapai Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung.

2. Bagi Pihak Lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi dan informasi bagi usaha serupa.

#### **1.4.2 Kegunaan Akademis**

Adapun kegunaan akademis yang ingin dicapai oleh Penulis adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan perbandingan dengan ilmu manajemen yang sudah ada sebelumnya dan diterapkan pada dunia usaha secara nyata.

2. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dimaksudkan sebagai suatu referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama, dan menambah wawasan pengetahuan khususnya mengenai masalah Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Keunggulan Kompetitif Melalui Inovasi Produk Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung.

### 3. Bagi Penulis

Memperluas pengetahuan mengenai situasi dunia bisnis secara nyata serta mengenai pengaruh *Knowledge Management*, Inovasi Produk, Keunggulan Kompetitif, Biro Perjalanan Wisata dan Industri Pariwisata di Kota Bandung.

## 1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dan pengumpulan data dilakukan penulis di ASITA (*Association of The Indonesian Tours and Travel Agencies*) Kota Bandung.

### 1.5.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dilakukan penulis pada Bulan April 2020 sampai dengan Bulan Mei 2020. Dengan jadwal penelitian sebagai berikut:

**Tabel 1.6**  
**Pelaksanaan Penelitian**

No.	Uraian	Bulan					
		Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep
1.	Survey Tempat Penelitian						
2.	Melakukan Penelitian						
3.	Mencari Data						
4.	Membuat Proposal						
5.	Seminar						
6.	Revisi						
7.	Penelitian Lapangan						
8.	Bimbingan						
9.	Sidang						