

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Knowledge Management

2.1.1.1 Pengertian Knowledge Management

Knowledge Management diklasifikasikan secara operasional dan strategis. Klasifikasi *Knowledge Management* secara operasional artinya manajemen pengetahuan merupakan aktifitas perusahaan atau organisasi dimana terjadi pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan klasifikasi *Knowledge Management* secara strategis artinya manajemen pengetahuan merupakan langkah untuk memantapkan setiap organisasi atau perusahaan sebagai perusahaan yang berbasis pengetahuan.

Adapun pengertian *Knowledge Management* menurut beberapa ahli didefinisikan sebagai berikut:

Menurut Jurnal Jeni Wulandari (2013:19) berpendapat bahwa:

“*Knowledge Management* (KM) merupakan koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang di dalam organisasi, teknologi, proses, dan struktur organisasi, dalam rangka untuk menambah nilai melalui pemakaian ulang dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan, dan juga melalui menyusuri pelajaran berharga dan praktik terbaik ke dalam memori organisasi dalam rangka untuk mendorong *organizational learning*”.

Knowledge management merupakan formalisasi dan akses ke, pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan (Khan, 2012). *Knowledge management* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan (Zaied, 2012).

2.1.1.2 Tipe Knowledge Management

Prosesnya secara umum dikategorikan dalam *knowledge management* atau manajemen pengetahuan yang mencakup semua lini dalam perusahaan dan *knowledge management* yang dilakukan dalam satu departemen, unit bisnis atau fungsi bisnis tertentu. Tahap awal *knowledge management* atau manajemen pengetahuan dapat dimulai dari lingkungan kecil seperti departemen, fungsi ataupun unit bisnis, sehingga proses pembudayaan *knowledge management* akan lebih mudah dikontrol untuk dievaluasi.

2.1.1.3 Jenis Penerapan Knowledge Management

Menurut Jurnal Jeni Wulandari (2013:19) Terdapat dua tipe *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sebagai berikut:

1. *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge adalah manajemen pengetahuan yang sulit dilihat secara kasat mata, atau bersifat personal. Pengetahuan ini dikembangkan melalui

pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikembangkan. Pengetahuan ini biasanya tidak terlihat dalam bentuk tulisan namun dapat terukur melalui kinerja seseorang.

2. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge adalah *knowledge* dan pengalaman tentang “Bagaimana Untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan.

Secara umum *explicit knowledge* dapat dijabarkan sebagai:

- a. Dapat diucapkan secara tepat dan resmi.
- b. Mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan.

2.1.1.4 Proses Knowledge Management

Ada empat proses dalam *knowledge management* menurut Gold, Malhotra, dan Segars dalam Mills dan Smith (2010). Empat proses tersebut yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan.

1. Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*)

Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012). Hal ini juga mengacu pada bagaimana

pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber eksternal dan internal (Zaied, 2012).

2. Konversi pengetahuan (*knowledge conversion*)

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis (Lee dan Suh dalam Mills dan Smith, 2011).

3. Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*)

Melalui pemanfaatan pengetahuan dimana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja organisasi (Cohen dan Levinthal, 1990; Zahra dan George, 2002). Aplikasi pengetahuan adalah proses penggunaan aktual dari pengetahuan (Gold, Malhotra, dan Segars., 2001:191).

4. Perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*)

Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan asset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012). Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Liebeskind, 1996).

2.1.1.5 Tujuan Knowledge Management

Implementasi *knowledge management* yang baik akan berdampak positif bagi perusahaan, diantaranya:

1. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka akan memudahkan perusahaan untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Perusahaan akan dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
4. Peningkatan produktifitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari perusahaan akan meningkat.

2.1.1.6 Manfaat Knowledge Management

Menurut Chase International Survey dalam Abdul Haris (2017) ada beberapa manfaat *knowledge management* dalam perusahaan, diantaranya adalah:

1. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan. Artinya pengalaman yang ditinjau dari berbagai aspek. Misal: *knowledge sharing* yang selalu

membahas dinamika pasar dan tuntutan kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan selalu berorientasi untuk menjual apa yang benar-benar disukai oleh pasar

2. Meningkatkan respon terhadap pelanggan. Selanjutnya, orientasi dan respon terhadap pelanggan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemasaran dan customer service, namun menjadi napas seluruh organisasi.
3. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses. Efisiensi cara kerja dan proses yang selalu dievaluasi akan membuat organisasi dapat bekerja lebih cerdas dalam memanfaatkan seluruh sumberdaya yang ada dari waktu ke waktu.
4. Meningkatkan jumlah produk atau jasa, dan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi.

2.1.1.7 Elemen Knowledge Management

Ada tiga elemen penting yang saling berkaitan saat ingin menerapkan *knowledge management*, Alvin Soleh (2011:30) yaitu:

1. *People*: sebagai pelaku dari proses pengetahuan.
2. *Process*: memastikan bahwa *knowledge management* dibutuhkan dalam proses bisnis.
3. *Technology*: alat pendukung dari proses pengetahuan.

2.1.1.8 Indikator Knowledge Management

Menurut Alvin Soleh (2011:33) indikator *knowledge management* adalah:

1. Identifikasi Pengetahuan

Merupakan keinginan seseorang atau suatu kelompok untuk menjadi sama dengan orang lain. Makna lainnya adalah ingin mencari kesamaan pengetahuan serta sebuah informasi yang tidak terbatas.

2. Refleksi Pengetahuan

Yaitu membangun praktek yang tersusun secara rapi untuk mengelola organisasi guna memperoleh mengembangkannya kesuksesan.

3. Berbagi Pengetahuan

merupakan proses penting dalam kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi, guna untuk perolehan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok untuk melaukan inovasi-inovasi baru yang berguna dan bermanfaat.

4. Penggunaan Pengetahuan

Merupakan pemakaian sebuah hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang tepat di saat yang tepat guna kelancara kinerja organisasi.

2.1.2 Inovasi Produk

2.1.2.1 Pengertian Inovasi Produk

Inovasi produk menurut Hurley dan Hult dalam Ratna Kesumawati (2010), inovasi adalah suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran - pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Dua

konsep yang diajukan adalah keinovativan dan kapasitas berinovasi. Keinovativan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan, proses/ produk baru secara berhasil.

Inovasi didefinisikan sebagai memperkenalkan hal-hal baru atau melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dan baru. Salge, T.O. & Vera, A. (2012), Inovasi dengan kata berarti melakukan sesuatu yang baru atau melakukan sesuatu dengan cara yang baru untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Tujuan dari inovasi adalah perubahan positif meskipun sebagian besar inovasi gagal. Dari aspek organisasi, inovasi berusaha untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, kualitas, pangsa pasar dan posisi kompetitif. Tantangan paling penting di sini adalah mempertahankan keseimbangan antara inovasi proses dan inovasi produk. Karena inovasi proses mengarah pada peningkatan efisiensi, meningkat kepuasan pemegang saham tetapi dalam inovasi produk yang mengarah pada kepuasan pelanggan, membutuhkan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan yang mungkin mengurangi laba.

Sedangkan menurut Drucker dalam Amir, Bentolhoda dan Farhang Salehi (2016), mengkategorikan sumber inovasi untuk Sumber Internal dan Sumber Eksternal yang digambarkan bahwa, “Inovasi adalah pendorong utama pertumbuhan ekonomi. Pengembangan, pengenalan atau implementasi baru atau signifikan barang, jasa, atau proses yang ditingkatkan umumnya dianggap sebagai inovasi”.

Inovasi menurut Biro Statistik Australia, Garcia dan Calantone dalam Amir, Bentolhoda dan Farhang Salehi (2016) menuliskan, “Inovasi adalah proses

berulang yang dimulai oleh persepsi pasar baru dan / atau layanan peluang baru untuk penemuan berbasis teknologi, yang mengarah pada pengembangan, produksi, dan tugas pemasaran yang diperjuangkan melalui keberhasilan penemuan komersial” (Fagerberg, dan Verspagen, 2009). Calantone dalam Amir, Bentolhoda dan Farhang Salehi (2016) menuliskan, “Inovasi adalah proses berulang yang dimulai oleh persepsi pasar baru dan / atau layanan peluang baru untuk penemuan berbasis teknologi, yang mengarah pada pengembangan, produksi, dan tugas pemasaran yang diperjuangkan melalui keberhasilan penemuan komersial” (Fagerberg, dan Verspagen, 2009).

Menurut Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) dalam Amir, Bentolhoda dan Farhang Salehi (2016), *“Invention is the process of discovering or creating a new thing a new product or a process. If this new thing is developed and successfully introduced into the market, it becomes an innovation”*. (Penemuan adalah proses menemukan atau menciptakan sebuah hal baru, produk baru atau proses. Jika hal baru ini dikembangkan dan berhasil diperkenalkan ke pasar, itu menjadi sebuah inovasi).

2.1.2.2 Konsep Inovasi Produk

Konsep inovasi produk diperlukan oleh kawasan wisata untuk meningkatkan kunjungan wisatawan. Hal ini berkaitan dengan banyak hal pada seluruh lembaga yang terlibat didalamnya, misalnya menyangkut kesejahteraan karyawan dan ekonomi masyarakat sekitar yang akan membaik.

Beberapa pengertian mengenai konsep inovasi produk diberikan oleh para ahli, diantaranya:

Menurut Joseph Schumpeter dalam Martina dan Adimulya (2014), "*The commercialization of all new combinations based upon the application of :*

- a. New materials and components* (material dan komponen baru)
- b. The introduction of new processes* (pengenalan proses baru)
- c. The opening of new markets* (membuka pasar baru)
- d. The introduction of new organizational forms*" (pengenalan format baru organisasi)

Konsep inovasi produk menurut Galbraith dalam Martina dan Adimulya (2014), yaitu :

"Inovasi sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah."

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa inovasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan sangat beragam, mulai dari membuat produk atau komponen baru, membuka pasar baru, mengenalkan produk baru ke pasar yang sudah ada atau memberikan nilai tambah pada produk yang sudah ada dengan melakukan modifikasi produk.

Sebelum menciptakan produk baru, terdapat hal – hal yang harus dipertimbangkan untuk meminimalisir resiko cukup besar seperti produk baru belum tentu dapat diterima di pasar. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus

mengetahui sejauh mana penerimaan terhadap produk yang akan dibuat untuk memaksimalkan hasil yang diinginkan.

2.1.2.3 Konsep Produk Wisata

Menurut Kotler dalam Martina dan Adimulya (2014), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar sesuatu yang menarik, dapat dimiliki, dapat digunakan atau dikonsumsi, untuk memberikan kepuasan pada keinginan dan kebutuhan. Termasuk didalamnya barang – barang, pelayanan, orang, tempat, organisasi dan ide.

Menurut Zebua (2016:32) produk wisata adalah semua bentuk pelayanan yang dinikmati wisatawan sejak berangkat meninggalkan tempat tinggalnya hingga kembali pulang. Adapun unsur-unsur produk wisata yang merupakan suatu paket tidak terpisah, yaitu:

1. Obyek wisata yang terdapat pada daerah-daerah tujuan wisata yang mejadi daya tarik orang-orang untuk datang berkunjung ke daerah tersebut.
2. Fasilitas yang diperlukan di tempat tujuan tersebut, seperti akomodasi, restoran, bar, entertainmen dan rekreasi.
3. Transportasi yang menghubungkan negara asal wisatawan dengan daerah tujuan wisatawan, seperti transportasi di tempat tujuan ke obyek-obyek wisata.

Adapun karakter umum produk wisata yang merupakan produk layanan, menurut Bafadhal (2018:15-19), diantaranya:

1. Tidak berwujud, tetapi dapat dirasakan dan mampu memenuhi kebutuhan wisatawan.

2. Keterlibatan psikologis, kepuasan psikologis konsumen dari pengalaman penggunaannya.
3. Produk komposit, mencakup pengalaman lengkap kunjungan ke tempat tertentu.
4. Tidak ada produk identik, beragam, bervariasi, berbeda dan memiliki kekhasan satu-sama lainnya.
5. Tidak dapat dipindahkan, wisatawan harus mengunjungi langsung ke destinasi.
6. Tidak dapat disimpan, mudah berubah atau hilang.
7. Tidak dapat dicoba, wisatawan tidak dapat mencicipi atau mencoba.
8. Proses produksi dan proses konsumsi berlangsung bersamaan, wisatawan harus berada di tempat.
9. Mengandalkan ketrampilan manusia.
10. Memiliki resiko besar, membawa keuntungan sekaligus resiko.
11. Tidak adanya transfer kepemilikan.
12. Marketable, produk pariwisata dapat dipasarkan.

Pengertian paket wisata menurut Utama (2014:37) adalah suatu perjalanan wisata satu atau beberapa tujuan kunjungan yang disusun dari berbagai fasilitas perjalanan tertentu dalam suatu acara perjalanan yang tetap, serta dijual sebagai harga tunggal yang menyangkut seluruh komponen dari perjalanan wisata. Pemahaman yang sama dari Camilleri (2019:18) bahwa, paket wisata sebagai wisata yang memasukkan semua layanan seperti, pengaturan layanan transportasi dan akomodasi yang dipesan oleh wisatawan dalam satu harga. Adapun karakter paket wisata yaitu pengaturannya dilakukan terlebih dahulu, baik berupa kombinasi terhadap beberapa produk atau mencakup keseluruhan program yang lengkap.

Dimensi Produk Wisata menurut Suryadana, M. Liga., (2015) dapat ditinjau dengan konsep 3 plus yaitu terdiri dari Daya tarik wisata (*Attractions*), Fasilitas dan pelayanan wisata (*Amenities*), Kemudahan untuk mencapai destinasi wisata (*Accessibility*), dan Keramahtamahan (*Hospitality*).

2.1.2.4 Konsep Biro Perjalanan Wisata

Menurut Talwar dalam Nelsye Lumanauw (2020), menjelaskan bahwa Biro perjalanan wisata merupakan barisan terdepan dari industri pariwisata, dengan menjual paket wisata kepada wisatawan secara langsung maupun tidak langsung. Bafadhal, (2018:27) menambahkan kegiatan usaha biro perjalanan wisata bersifat komersial yang mengatur, menyediakan dan menyelenggarakan paket layanan bagi seseorang, atau sekelompok orang. Adapun ruang lingkup kegiatan mencakup jasa:

1. Perencanaan dan pengemasan komponen-komponen perjalanan wisata.
2. Perencanaan dan pengemasan komponen-komponen perjalanan wisata.
3. Penyediaan layanan pramuwisata yang berhubungan dengan paket wisata yang dijual.
4. Penyediaan layanan angkutan wisata.
5. Penyediaan akomodasi, restoran, seni budaya serta kunjungan ke obyek dan daya tarik wisata.
6. Pengurusan dokumen perjalanan berupa paspor dan visa.
7. Penyelenggaraan ibadah agama.
8. Penyelenggaraan perjalanan insentif.

Camilleri (2019:16) mengungkapkan bahwa biro perjalanan wisata menyiapkan paket wisata yang lengkap untuk dijual, seperti transportasi, akomodasi dan berbagai pengaturan obyek wisata. Secara umum, biro perjalanan wisata dikategorikan menjadi dua, yaitu inbound dan outbound. Biro perjalanan wisata inbound mengatur paket wisata untuk wisatawan yang masuk ke dalam negeri tempat organisasi tersebut berada. Sebaliknya organisasi outbound mengatur perjalanan ke luar negeri. Pendapat yang sama dari Leslie & Holland (2018:87) terhadap biro perjalanan wisata yang bergerak dalam kegiatan inbound yaitu, operator yang menangani wisatawan yang masuk ke dalam negeri dan menyiapkan layanan berupa paket-paket wisata untuk wisatawan yang datang dari luar negeri.

2.1.2.5 Indikator Inovasi Produk

Menurut Machfoedz dalam Sylvia Rahma Indaswari (2016), menjelaskan adanya beberapa indikator dari inovasi produk, yaitu:

9. Penemuan

Dikatakan penemuan merupakan apabila kreasi suatu produk atau proses baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya, konsep ini cenderung disebut revolusioner.

10. Pengembangan

Untuk hal pengembangan merupakan kelanjutan perubahan, perbaikan dari suatu produk, maupun proses yang sudah ada sebelumnya dan konsep ini menjadikan aplikasi ide yang telah ada dan berbeda.

11. Duplikasi

Hanya dengan duplikasi, ini merupakan peniruan suatu produk maupun proses yang telah ada, namun demikian upaya duplikasi bukan semata-mata meniru, melainkan menambah sentuhan kreatif untuk memperbaiki konsep agar lebih mampu memenangi saingan.

12. Sinetesis

Merupakan perpaduan konsep dan faktor yang telah ada menjadi formula baru. Proses ini meliputi pengambilan sejumlah ide atau produk yang telah ditemukan dan dibentuk sehingga menjadi produk yang dapat diaplikasikan dengan cara baru.

2.1.3 Keunggulan Kompetitif

2.1.3.1 Pengertian Keunggulan Kompetitif/Keunggulan Bersaing

Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmentasi atau kelompok segmentasi serta menyesuaikan strategi untuk melayani segmentasi pasar tersebut. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan melakukan konsentrasi khusus pada segmentasi tersebut. Inti dari fokus adalah eksploitasi terhadap segmentasi pasar tertentu yang berbeda dari industri lainnya. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan hasil dari dirumuskannya strategi kompetitif (*competitive strategy*). Adapun pengertian dari keunggulan kompetitif menurut para ahli dikelompokkan menjadi tiga bagian, sebagai berikut:

Pertama, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah sisi khas (*distinct edge*) organisasi yang datang dari kompetensi inti dan kecakapan proses

bisnis organisasi yang “membedakan” organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins dan Coulter :206–216; Kotler:49-50 dalam Teguh Setiawan 2017). Kompetensi inti organisasi adalah organisasi melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan organisasi lain, atau melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan organisasi lain, atau organisasi memiliki asset dan sumberdaya yang tidak dimiliki organisasi lain. Kompetensi inti organisasi biasanya merupakan keunggulan (*advantage*) dalam bidang manajemen produksi dan teknologi produksi (Robbins dan Coulter: 206–216 dalam Teguh Setiawan 2017). Kecakapan proses bisnis adalah biasanya merupakan keunggulan (*advantage*) dalam bidang manajemen bisnis (Kotler: 49-50 dalam Teguh Setiawan 2017). Kompetensi inti organisasi dan kecakapan proses bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi (Robbins dan Coulter:206–216; Kotler: 49-50 dalam Teguh Setiawan 2017).

Kedua, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah faktor apa saja yang dapat “membedakan” produk dan jasa suatu organisasi dengan produk dan jasa organisasi pesaing untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Ketiga, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya (David:11 dalam Teguh Setiawan 2017).

Menurut Dirgantoro dalam Fajjarani Enggar Kusumaningsih (2012) bahwa, “Keunggulan bersaing merupakan perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya”. Berdasarkan definisi diatas maka keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai satu

keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, mendukung produknya. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Day et al. dalam Putu et al. (2013:66) menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat diperkirakan menghasilkan suatu kepuasan konsumen, sebab dengan keunggulan bersaing yang dimilikinya merupakan cerminan bahwa produk yang ditawarkan telah memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, dan memperoleh nilai positif dimata konsumen.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan produk yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Keunggulan bersaing ini dapat dicirikan dengan kualitas kemasan produk yang baik, keunikan produk dan harga yang bersaing.

2.1.3.2 Faktor yang Membedakan Perusahaan Lebih Unggul

Tidak mudahnya sumber daya suatu perusahaan untuk ditiru perusahaan lain disebabkan tiga hal menurut Prakoso dalam Ratna Kesumawati (2010) , yaitu:

1. Kondisi historis yang unik

2. Hubungan antara kemampuan yang dimiliki perusahaan dengan perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing adalah bersifat mendua.
3. Sumber daya yang menghasilkan keunggulan secara sosial kompleks, budaya perusahaan cara reputasi perusahaan di mata supplier.

Keunggulan bersaing yang sudah dicapai suatu perusahaan harus dipertahankan untuk menjadikan keunggulan bersaing tersebut menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney dalam Aliah B. Purwakanita Hasan (2012), ada empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan :

1. Merupakan sumber daya perusahaan yang sangat berharga, terutama dalam kaitannya dengan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dan atau menetralkan ancaman dan lingkungan perusahaan.
2. Relatif sulit untuk dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif.
3. Sangat sulit ditiru atau diimitasi
4. Tidak dapat dengan mudah digantikan oleh produk lainnya yang signifikan

2.1.3.3 Indikator Keunggulan Bersaing

Menurut Porter dalam Heri Setiawan (2012:14) Menyebutkan bahwa indikator keunggulan bersaing adalah:

1. Keunikan Produk

Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan.

2. Kualitas Produk

Kualitas produk adalah kualitas desain dari produk perusahaan.

3. Harga bersaing

Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum dipasaran.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian dilakukan, terlebih dahulu penelitian terdahulu dipelajari dan dibaca untuk menjaga keaslian penelitian dan menjadi pembanding dengan penelitian tersebut dengan variable terkait.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ardiona Purnama Putra (2019)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Keunggulan Kompetitif melalui Inovasi Produk pada UMKM Makanan dan Minuman Kekinian di Yogyakarta	<i>Knowledge Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi produk. <i>Knowledge Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan Bersaing. Inovasi Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.	<i>Knowledge Management</i> digunakan sebagai variable independen, Keunggulan Bersaing digunakan sebagai variabel dependen dan Inovasi Produk digunakan sebagai variabel intervening.	Unit yang digunakan UMKM.
2	Nelsye Lumanauw (2020)	PERENCANAAN PAKET WISATA PADA BIRO PERJALANAN WISATA INBOUND (STUDI KASUS DI PT. GOLDEN KRIS TOURS, BALI)	Perencanaan paket wisata di perusahaan Golden Kris Tours melalui proses panjang hingga menjadi paket wisata yang siap dijual atau dipasarkan kepada target pasar. Pelaksanaan Rencana, paket wisata ditawarkan kepada rekan bisnis B2B dan B2C. Adapun database diperoleh saat	Unit yang digunakan merupakan perusahaan Biro Perjalanan Wisata	Metode yang digunakan kualitatif deskriptif.

			perwakilan perusahaan menghadiri event pariwisata baik di dalam maupun luar negeri.		
3	Sopa Martina dan Ramdan Purnama Adimulya (2019)	STRATEGI INOVASI PRODUK WISATA DALAM UPAYA MENINGKATKAN MINAT BERKUNJUNG WISATAWAN KE GRAMA TIRTA JATILUHUR PURWAKARTA	Dalam data yang telah dipaparkan dalam proses inovasi yang dilakukan di Grama Tirta, menunjukkan bahwa PJT II dalam hal ini perusahaan yang menaungi Grama Tirta telah melakukan banyak upaya inovasi.	Strategi Inovasi Produk sebagai variabel independen.	Metode penelitian yang digunakan kualitatif deskriptif.
4	Amir Farhad Ebrahimi Seighalan, Bentolhoda Abdollahbeigi, Farhang Salehi (2016)	<i>Competitive Advantages through Innovation in SMEs in Iran</i>	Inovasi Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif.	Inovasi Produk sebagai variabel independen, Keunggulan Kompetitif digunakan sebagai variabel dependen.	Hanya menggunakan dua variabel, unit yang digunakan UMKM.
5	Widya Sukmanawati (2018)	Pengaruh Inovasi Produk Dan Diferensiasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Pembeli Kerupuk Kedelai Rajawali (survey Pada Sentra Industri Kerupuk Kedelai Di Kota Banjar)	Secara parsial maupun simultan penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh antara Inovasi Produk dan Diferensiasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing.	Inovasi Produk sebagai variabel independen, Keunggulan Bersaing sebagai variabel dependen.	Hanya menggunakan dua variabel, unit yang digunakan Sentra Industri Kerupuk Kedelai.
6	Fifi Surya Dewi Kusuma dan Devie (2013)	Analisa Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Knowledge Management</i> terhadap keunggulan bersaing.	<i>Knowledge Management</i> digunakan sebagai salah satu variabel independen dan Keunggulan Bersaing digunakan sebagai variabel dependen.	Menggunakan dua variabel yaitu <i>Knowledge Management</i> dan Keunggulan Bersaing.
7	Ratna Sari, Muslikh, Nazwirman (2018)	UPAYA MENINGKATKAN KINERJA BISNIS MELALUI KEUNGGULAN BERSAING (STUDI PADA PT RAILINK)	Inovasi Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.	Inovasi Produk sebagai variabel independen, Keunggulan Bersaing sebagai variabel dependen.	Menggunakan dua variabel yaitu Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing, unit bisnis jasa transportasi.

8	Ahmad Fathi Al-Sa'di, Ayman Bahjat Abdallah and Samer Eid Dahiyat (2017)	<i>The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan</i>	<i>Knowledge Management</i> memiliki dampak positif yang signifikan pada kedua jenis Inovasi, produk dan proses.	<i>Knowledge Management</i> sebagai variabel independen, Inovasi Produk sebagai variabel dependen.	Menggunakan dua variabel yaitu <i>Knowledge Management</i> dan Inovasi Produk. Unit bisnis perusahaan manufaktur.
9	Maleeha Shahid Sameeni, Tayyab Alvi (2016)	<i>Impact of Knowledge Management Capability on Innovation Capability</i>	Akuisisi <i>Knowledge Management</i> secara positif mempengaruhi Inovasi Produk, layanan dan pemasaran.	<i>Knowledge Management</i> sebagai variabel independen, Inovasi Produk sebagai variabel dependen.	Menggunakan dua variabel yaitu <i>Knowledge Management</i> dan Inovasi Produk. Unit bisnis perusahaan Manufaktur.
10	Anggiearanidipta Suma Muhammadsjah (2018)	Peranan <i>Knowledge Management</i> dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif BTPN Syariah	Manajemen pengetahuan dipercayai sebagai kunci keberhasilan perusahaan dengan menciptakan pengetahuan dan inovasi baru dan berkelanjutan.	<i>Knowledge Management</i> sebagai variabel independen, Keunggulan Kompetitif sebagai variabel dependen.	Menggunakan dua variabel yaitu <i>Knowledge Management</i> dan Keunggulan Kompetitif. Unit bisnis Perusahaan Perbankan.
11	Gita Sugiyarti (2015)	MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PRODUK MELALUI ORIENTASI PEMBELAJARAN, ORIENTASI PASAR DAN INOVASI PRODUK (Studi empiris pada industry pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang)	Inovasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.	Inovasi Produk sebagai variabel independen, Keunggulan Bersaing sebagai variabel dependen.	Menggunakan dua variabel yaitu Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing. Unit bisnis industri pakaian.
12	Gidionton Saritua Siagian, Zulfa Fitri Iktrinasari (2019)	Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi: Kasus Industri IT di Indonesia	Terdapat pengaruh signifikan variabel <i>Knowledge Management</i> terhadap Inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa <i>Knowledge Management</i> sangat krusial untuk mendukung proses terciptanya Inovasi	Manajemen Pengetahuan sebagai variabel independen, Inovasi Produk sebagai variabel dependen.	Menggunakan dua variabel yaitu Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Produk. Unit bisnis industri IT.

			dalam proses maupun produk.		
--	--	--	-----------------------------	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Kota Bandung dikenal dengan slogan pariwisata “Stunning Bandung” memiliki banyak potensi untuk mendukung sektor pariwisata Indonesia, menjadi tujuan pariwisata yang cukup banyak diminati. Banyaknya perusahaan Biro Perjalanan Wisata yang ada di Kota Bandung dan perkembangan teknologi informasi serta tingginya penggunaan internet menimbulkan persaingan usaha pada perusahaan Biro Perjalanan Wisata industri pariwisata Kota Bandung. Untuk itu perusahaan harus memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan baik melalui *knowledge management* dan inovasi produk pada perusahaan tersebut untuk mencapai keunggulan kompetitif agar perusahaan mampu bersaing dan terus mempertahankan eksistensinya.

Berdasarkan uraian dalam kajian pustaka, maka dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

2.2.1 Hubungan Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Inovasi Produk

Mendistribusikan dan berbagi *knowledge* yang dimiliki kepada karyawan dapat mendukung proses inovasi, terlebih hal tersebut dapat mengurangi waktu dan upaya karyawan untuk mengumpulkan informasi dan bisa mendapatkan informasi

knowledge baru yang merupakan dasar untuk ide-ide inovatif (Al-Sa'di et al., 2017). Inovasi produk memainkan peran penting untuk memecah hambatan, meningkatkan perhatian dan dukungan pasar. Itulah sebabnya inovasi produk berkelanjutan adalah kunci kesuksesan dalam jangka panjang (Samsir et al., 2012).

Sesuai dengan jurnal Samsir et al., (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Dalam penelitian Obeidat et al., (2016) dan Al-Sa'di et al., (2017) hasilnya menunjukkan dampak yang signifikan dan positif dari proses *knowledge management* pada inovasi.

2.2.2 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Keunggulan Kompetitif

Menurut Gold et al., dalam Ardiona Purnama Putra (2019), keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan untuk pembeli. Keunggulan kompetitif menggambarkan bagaimana perusahaan memilih dan menerapkan strategi seperti biaya rendah, diferensiasi, dan fokus untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan adanya kegiatan *Knowledge Management* dapat menumbuhkan ide – ide terkait strategi keunggulan kompetitif. Demikian juga, perusahaan dengan kemampuan *Knowledge Management* tinggi harus mampu merespons dengan cepat terhadap langkah strategis yang dilakukan pesaing. Sementara, menurut Grossman & Packer, dalam Ardiona Purnama Putra (2019), mengemukakan bahwa perusahaan – perusahaan ini juga harus beradaptasi dalam memulai langkah strategis mereka sendiri dalam upaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas pesaing

mereka. Aset berharga yang dimiliki perusahaan salah satunya yaitu kemampuan *Knowledge Management* yang sulit untuk ditiru sehingga kemampuan tersebut memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sesuai dengan jurnal Mao et al., (2016), Kusuma (2013), dan Chuang dalam Ardiona Putra (2019) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap keunggulan kompetitif.

2.2.3 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Kompetitif

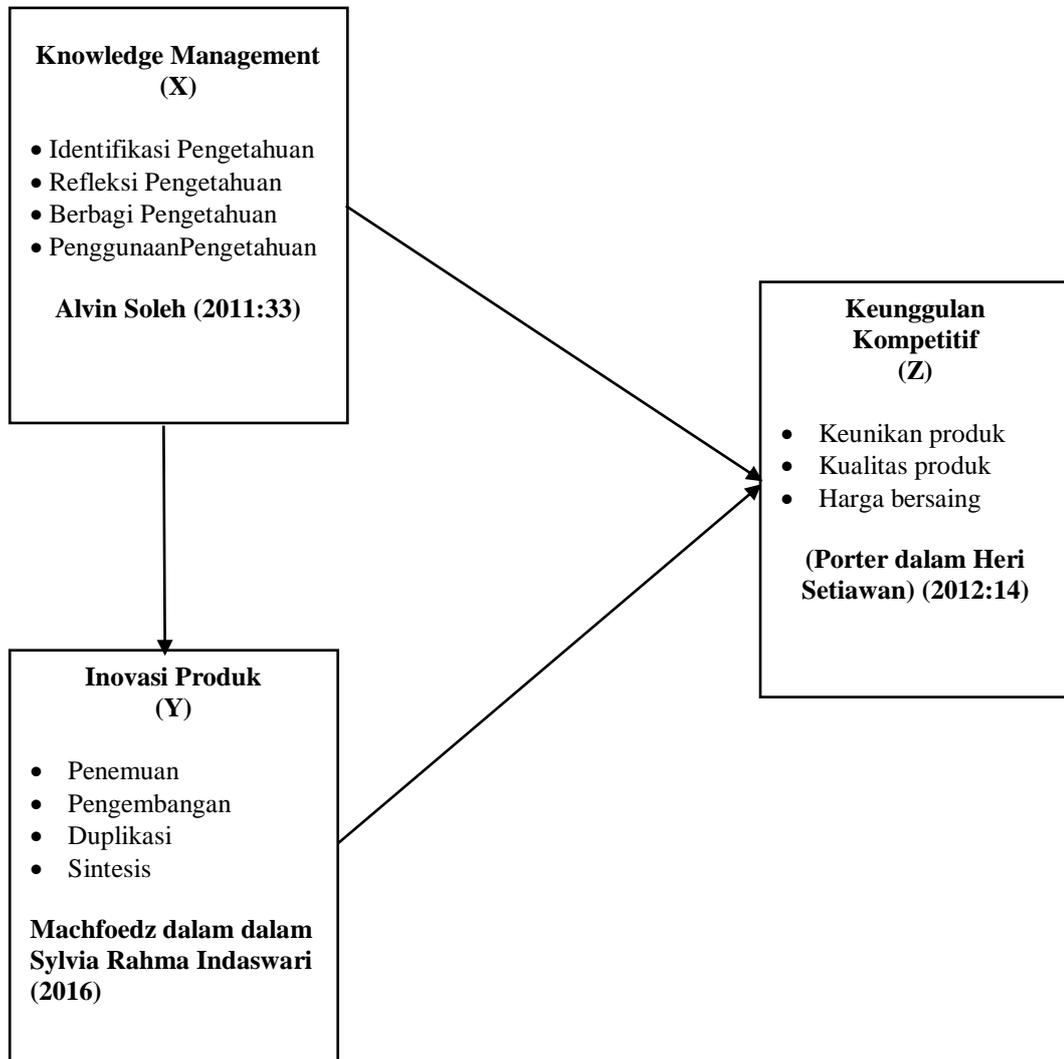
Keunggulan Kompetitif adalah kepemilikan yang dimiliki perusahaan terhadap pesaingnya. Itu terjadi ketika perusahaan mendapat untung lebih banyak daripada rata-rata industri untuk periode waktu tertentu. Dengan kata lain, itu terjadi ketika sebuah perusahaan mampu menciptakan nilai superior untuk itu pelanggan dan keuntungan superior untuk dirinya sendiri.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Puspasari dan Rahardjo (2017) hasilnya menunjukkan bahwa inovasi produk berdampak positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif.

2.2.4 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Keunggulan Kompetitif Melalui Inovasi Produk

Knowledge management yang tumbuh lebih cepat akan mendorong bisnis untuk meningkatkan daya saing, sehingga akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber penting keunggulan kompetitif untuk setiap organisasi yaitu berkonsentrasi pada aspek sumber daya manusia serta cara mengelolanya.

Sesuai dengan jurnal Samsir et al., (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi produk memediasi *knowledge management* terhadap keunggulan kompetitif. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *knowledge management* terhadap keunggulan kompetitif akan semakin tinggi apabila inovasi produk memediasi. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara *knowledge management* terhadap keunggulan kompetitif melalui inovasi produk sebagai *variable intervening*.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang bertujuan mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pokok permasalahan serta tujuan penelitian. Maka dari uraian masalah yang ada, dapat dimunculkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Produk Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung.
- H2: *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung.
- H3: Inovasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata Kota Bandung.
- H4: *Knowledge Management* dan Inovasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif pada Biro Perjalanan Wisata Industri Pariwisata di Kota Bandung.