

Upaya Perusahaan Otobus Antar Kota Antar Provinsi Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Hendi Prihanto¹

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta 10270, Indonesia
Jl. Hang Lekir I No. 8 Gelora, Tanah Abang, Jakarta Pusat
hendiprihanto@dsn.moestopo.ac.id

Tamrin Lanori²

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta 10270, Indonesia
Jl. Hang Lekir I No. 8 Gelora, Tanah Abang, Jakarta Pusat

Dinda Imanur Caturrahma³

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta 10270, Indonesia
Jl. Hang Lekir I No. 8 Gelora, Tanah Abang, Jakarta Pusat

Abstract

The rise of the phenomenon of bus companies competing with each other and competing gave rise to various strategies to win their competitive advantage. For this reason, this study aims to investigate and analyze a number of factors that cause competitiveness such as quality of service, technology and information systems and knowledge management on the competitive advantages of bus companies. The population and research sample are all bus companies between cities and provinces in the island of Java, with the unit of analysis of bus company managers being observed in 2022 in August - December using physical and virtual questionnaire media. Primary data analysis techniques were carried out by using statistical descriptive tests, testing the quality of research data instruments and other feasibility, testing the research hypothesis, and multiple linear regression tests with SEM PLS path analysis. Findings indicate that there is a positive and significant influence on competitive advantage through the variables of this study, namely service quality, information technology and systems, and knowledge management applied by bus companies. Theoretical contribution on the theoretical aspects of detection and measurement which proves a number of variables capable of influencing the competitive advantage of service companies. Practice/policy contribution, for company managers this research is relevant which has information and references in an effort to increase competitive advantage through the variables observed in this research.

Keywords: Competitive Advantage, Service Quality, Information Technology, Knowledge Management

Abstrak

Maraknya fenomena perusahaan otobus yang saling berkompetisi dan bersaing memunculkan berbagai strategi untuk memenangkan keunggulan mereka dalam bersaing, untuk itu penelitian ini bertujuan menyelidiki dan menganalisis sejumlah faktor penyebab kemampuan bersaing seperti kualitas layanan, teknologi dan sistem informasi serta manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing perusahaan otobus. Populasi dan sampel penelitian adalah seluruh perusahaan otobus antar kota antar provinsi di wilayah pulau Jawa, dengan unit analisis para pengelola perusahaan otobus yang dilakukan observasi pada tahun 2022 bulan Agustus – Desember menggunakan media kuesioner fisik dan virtual. Teknik analisis data primer dilakukan dengan menggunakan uji deskriptif statistik, uji kualitas instrumen data penelitian dan kelayakan lainnya, uji hipotesis penelitian, dan uji regresi linear berganda dengan analisis jalur SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada keunggulan bersaing melalui variabel penelitian ini yaitu kualitas layanan, teknologi dan sistem informasi, serta manajemen pengetahuan yang diterapkan oleh perusahaan otobus. Kontribusi teori penelitian pada aspek pendeteksian dan pengukuran secara teoritis yang membuktikan terhadap sejumlah variabel yang mampu untuk mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan jasa. Kontribusi praktik/kebijakan adalah bagi pengelola perusahaan penelitian ini relevan yang memiliki informasi dan referensi dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing melalui variabel yang diobservasi pada riset ini.

Kata kunci: Keunggulan Bersaing, Kualitas Layanan, Teknologi Informasi, dan Manajemen Pengetahuan

Pendahuluan

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merupakan kemampuan yang diperoleh organisasi maupun perusahaan, melalui karakteristik dan sumber daya untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama (Porter, 2008). Keunggulan bersaing harus dimiliki oleh berbagai perusahaan mengingat bisnis selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu dengan berbagai iklim dan tantangannya (Prihanto, 2018), dan konsep utama pendirian perusahaan adalah perusahaan berdiri bukan hanya dalam waktu yang singkat, melainkan kemampuan mereka bertahan hidup dan berkelanjutan dalam berbagai kondisi yang dialaminya (Prihanto & Damayanti, 2022). Salah satu contoh perusahaan yang saat ini sedang gencar melakukan persaingan adalah Perusahaan Otobus (PO), baik di dalam

kota maupun antar kota antar provinsi di Indonesia khususnya pulau Jawa dan Sumatera. Detik.com (2021) menyatakan bahwa persaingan PO AKAP (Antar Kota Antar Provinsi) di wilayah Pulau Jawa yang diwarnai oleh kompetitor para PO raksasa, sehingga untuk mencari peluang pasar salah satu PO harus berupaya untuk memanfaatkan trayek dengan kuantitas rendah dan sebenarnya tidak dilayani oleh PO lainnya yang ada, selain itu pelayanan yang tidak baik seperti tidak sampai tujuan, dipindah-pindahkan, seringkali mendapat keluhan dan berakhir dengan kekecewaan para penumpang (Khoiri, 2021).

Indikator kualitas pelayanan dapat mudah diketahui manakala konsumen terus dan secara berkelanjutan menggunakan jasa atau produk sebagai evaluasi (Kotler & Keller, 2008), sehingga menghasilkan keberlangsungan dalam ekonomi dan kemampuan bersaing dari bauran pemasaran yang ada (Syapsan,

2019). Kualitas membantu menciptakan ikatan dengan pelanggan, membantu penyedia layanan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan harapan (Tjiptono, 2005), hingga saat ini hadir bergagah PO baru yang menghadirkan armada mewah, eksklusif dan membuka berbagai trayek untuk melayani penumpang dengan harga bervariasi (Yudha, 2022b) yang juga mengandalkan dan mengutamakan penerapan teknologi dan sistem informasi didalamnya.

Salah satu faktor yang berhubungan dan sangat mempengaruhi keunggulan bersaing adalah kepemilikan dari teknologi dan sistem informasi atau TI (Ferdousi et al., 2018), dengan menggunakan TI yang lebih modern dan canggih akan menghasilkan kinerja dan daya saing yang baik lebih baik dibandingkan perusahaan dengan teknologi konvensional (Halbouni et al., 2016a). Sejak lama adanya TI ditengarai memang terbukti mampu untuk meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan (Lai et al., 2006), kemudian berbagai fakta mengungkapkan munculnya perusahaan-perusahaan berbasis TI yang mampu dan bertahan hidup pada era krisis seperti adanya pandemi Covid 19 yang dibuktikan oleh perusahaan jasa mengalami keuntungan saat krisis karena menggunakan digital (Jurnal.id, 2022) selain infrastruktur yang dikembangkan berbasis teknologi.

Selain itu TI akan lebih baik jika didukung dengan implementasi manajemen pengetahuan pada perusahaan, karena manajemen pengetahuan sebagai aspek yang sangat penting bagi inovasi perkembangan kemajuan perusahaan (Prihanto, 2020), yang dilakukan seperti adanya pemesanan tiket melalui virtual, akses yang memudahkan dalam komunikasi antar pengelola dan lain sebagainya.

Manajemen pengetahuan ditunjukkan sebagai upaya untuk menumbuhkembangkan inovasi dari

masing-masing individu pada perusahaan yang akan memberikan pengaruh pada pengelolaan perusahaan (Prabowo & Suherita, 2017) dengan berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan dan latihan, bertujuan menumbuhkembangkan budaya positif pada organisasi yang mampu menghalau perilaku kecurangan pada perusahaan (Gottschalk, 2016; Ramachandran et al., 2019). Manajemen pengetahuan pada PO diterapkan melalui sejumlah inovasi pada perbaikan armada seperti adanya *wifi*, *sleeping bus double decker* dan sejumlah layanan lainnya yang bertujuan meningkatkan kepuasan penumpang (Yudha, 2022b). Fenomena yang dijelaskan merupakan alasan penelitian ini untuk dilakukan dengan tujuan melakukan investigasi dan memperoleh bukti atas sejumlah variabel yang diperkirakan berpotensi untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada PO melalui kualitas pelayanan, Teknologi dan Sistem Informasi serta Manajemen Pengetahuan pada maraknya persaingan usaha pada PO AKAP di wilayah pulau Jawa dan Sumatera.

Kerangka Teoritis dan Hipotesis

Tinjauan Pustaka

Grand Theory (Resources Based View)
Resources-Based View (RBV) merupakan konsep bahwa sebuah perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing jika memiliki sumber daya yang unggul, pandangan RBV tentang perusahaan adalah bagaimana mereka memiliki, mengelola, dan memanfaatkan aset strategis penting seperti aset berwujud dan tidak berwujud akan tetap unggul dalam persaingan dan mencapai kinerja keuangan yang baik (Wernerfelt, 1984). Fokus RBV adalah pada kemampuan perusahaan untuk secara berkelanjutan mempertahankan campuran sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dapat dibangun oleh pesaingnya dengan cara yang sama. Secara spesifik menurut

Nothnagel (2008), perusahaan pada dasarnya memiliki dua sumber daya yang dikelola yaitu: 1) Aset yang berwujud yang dapat diukur dari segi kinerja *physical capital* dan *financial capital*. 2) Aset Tidak Berwujud yang dapat diukur dari kinerja *human capital*, *structure capital* dan *relational capital*.

Modal intelektual sesungguhnya bukan hanya sekedar aset tidak berwujud yang bersifat statis, melainkan merupakan suatu proses ideologi (Galbraith, 1969). Beberapa perusahaan saat ini banyak berfokus bukan hanya mengelola aset fisiknya saja namun juga lebih menitikberatkan pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai keseimbangan pada pencapaian kinerja (Mursa, 2007; Pfeffer, 1998; Trung et al., 2014) karena *human capital* (modal manusia) merupakan modal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi selanjutnya maupun individu yang lebih luas menghadapi persaingan. modal intelektual sesungguhnya bukan hanya sekedar aset tidak berwujud yang bersifat statis, melainkan merupakan suatu proses ideologi. Selanjutnya keunggulan bersaing dapat diklasifikasikan menjadi a) Produk, b) Harga, c) Sumber Daya Manusia, d) Citra, e) Kualitas Pelayanan, f) Saluran Distribusi (Porter, 2008).

Lebih lanjut modal intelektual didefinisikan sebagai aset yang tidak berwujud berdasarkan pengetahuan yang dapat digunakan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai serta memberikan nilai tambah ekonomis (Gates & Langevin, 2010). Modal Intelektual juga dikenal sebagai kekayaan intelektual, aset intelektual, dan aset pengetahuan yang dapat digolongkan menjadi tiga komponen yang terdiri dari : 1) Modal Manusia yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan yang dapat lebih ditingkatkan dengan bantuan pelatihan, 2) Modal Struktural yang terdiri dari pengetahuan yang sengaja diciptakan oleh sebuah organisasi

dan tidak terpisahkan dari entitasnya seperti: organisasi struktur, prosedur, rutinitas, sistem, *hardware*, *database*, dan budaya organisasi dan 3) Modal Relasional yaitu kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai relasional dengan para pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, mitra bisnis, bank dan pemegang saham (Bontis, 1998).

Modal manusia maupun modal relasional jika dikembangkan lebih lanjut dengan keterlibatan yang mendalam, saling memahami, keterkaitan alur kerja dan kebutuhan bisnis didukung dengan pengetahuan karyawan lain (misalnya manajer dan staf pendukung profesional, termasuk akuntan, insinyur, sumber daya manusia dan anggota tim lain), serta pemberdayaan dan akuntabilitas, akan menghasilkan kinerja yang berkualitas dalam pencapaian tujuan organisasi (Coyte, 2019).

Kualitas Layanan Dan Keunggulan Bersaing

Kualitas layanan merupakan salah satu faktor penting yang dapat membantu meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan terlebih jika perusahaan tersebut berorientasi pada jasa, beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa dengan menerapkan kualitas layanan yang baik, maksimal dan dilakukan dengan kesungguhan akan memberikan kepuasan pada pelanggan dan selanjutnya menjadi keunggulan yang digunakan para pemilik perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya (Alvinus et al., 2017; Anning-Dorson et al., 2017; Qasrawi et al., 2017; Scapolan et al., 2017; Syapsan, 2019; Yuliansyah et al., 2017). Perusahaan yang bergerak dibidang jasa sangat penting untuk memperhatikan dan mengutamakan kualitas layanan yang mereka berikan terhadap para pelanggan, untuk itu berdasar dari penelitian sebelumnya dapat disimpulkan dalam hipotesis penelitian satu (H1) dapat dikemukakan bahwa : kualitas layanan

yang baik berpengaruh positif untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Teknologi & Sistem Informasi Dan Keunggulan Bersaing

Teknologi dan sistem informasi (TI) sebagai aset merupakan modal bagi perusahaan dalam operasional yang juga tergolong seperti sumber daya lainnya yaitu aset manusia, aset fisik, aset keuangan, modal kelembagaan, berpengaruh secara signifikan terkait dengan keunggulan kompetitif (Lai et al., 2006; Porter, 1985; Sachitra & Chong, 2018) untuk itu perusahaan secara berkelanjutan terus mengembangkan teknologi (Nascimento et al., 2021) menciptakan keunggulan kompetitif yang diinduksi TI, perusahaan juga perlu mengalokasikan sumber daya (manusia, pengetahuan, dan modal) secara efektif dan berinvestasi dalam teknologi inovatif dan canggih tentunya dalam segala bidang (Bilgihan & Wang, 2016), karena saat ini teknologi sangat penting bagi perkembangan perusahaan dengan tingkat efisiensi biaya yang dihasilkan (Bilgihan et al., 2011). Teknologi yang modern akan lebih baik mempercepat pekerjaan dalam menghasilkan kinerja yang unggul dibandingkan dengan teknologi konvensional (Halbouni et al., 2016), serta berdampak langsung pada keberlanjutan ekonomi (Tasleem et al., 2019), dengan demikian teknologi yang dimiliki oleh perusahaan berdampak pada kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing, untuk itu hipotesis penelitian dua (H2) yang dapat dikemukakan bahwa: teknologi dan sistem informasi modern yang dimiliki berpengaruh positif untuk meningkatkan keunggulan bersaing

Manajemen Pengetahuan Dan Keunggulan Bersaing

Manajemen pengetahuan merupakan suatu teori pengelolaan ilmu pengetahuan yang sangat penting dan sangat berguna untuk siapa saja yang ingin memulai

bisnis, karena manajemen pengetahuan memberikan banyak kemudahan dalam pelaksanaan organisasi seperti efisiensi biaya, kemudahan akses, kepuasan pelanggan, dan lain sebagainya. Kegagalan organisasi adalah manakala kurang konsensus dan tidak mampu (Farooq, 2019), manajemen pengetahuan merupakan suatu proses kegiatan yang diperlukan untuk memperoleh sumber sumber pengetahuan tersebut terhadap pencapaian tujuan strategis dari unit organisasi seperti keberlanjutan, keunggulan bersaing dan sebagainya (Fernandez & Sabherwal, 2010; Hislop, 2018; Vahdati & Yasini, 2015) dan meningkatkan kinerja perusahaan (Brown et al., 2005; Acosta et al., 2016; Giudice & Peruta, 2016; Tan & Wong, 2015). Manajemen pengetahuan sangat berpengaruh besar pada pengelolaan perusahaan (Prabowo & Suhermita, 2017), karena manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap keunggulan bersaing sehingga hipotesis penelitian tiga (H3) dapat dikemukakan bahwa: penerapan manajemen pengetahuan yang baik berpengaruh positif untuk meningkatkan keunggulan bersaing

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif yang mengkaji hubungan kausalitas (sebab-akibat) antar variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat, di mana variabel terikat dalam penelitian ini adalah peningkatan kemampuan bersaing yang diprediksi dipengaruhi berbagai variabel bebas yang dipilih pada penelitian ini yaitu: kualitas layanan, teknologi dan sistem informasi serta manajemen pengetahuan.

Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel dan Pengukuran

Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah Perusahaan Otobus (PO) AKAP yang mengelola trayek di wilayah pulau Jawa dan Sumatera dengan sampel yang diambil secara acak pada sejumlah lokasi agen bus, terminal maupun lokasi perusahaan bus. Unit analisis penelitian ini adalah para pengelola atau manajemen PO AKAP sejumlah 115 responden yang dianggap telah mewakili persepsi keunggulan bersaing dari para pemilik usaha PO tersebut (Haryanto, San, Rosalia Indah, Agra, Sinar Jaya, Sudiro Tungga Jaya, Ramayana, Lorena, Sumber Alam, Laju Prima, Maju Lancar dan Harapan Jaya). Teknik perolehan data pada sampel tersebut menggunakan kuesioner (ordinal) dengan berbagai variasi jawaban dengan rentang 1 – 6 yang dimulai dari sangat tidak setuju sampai sangat tidak setuju tanpa menggunakan jawaban netral atau ragu-ragu yang merupakan modifikasi dari skala Likert (Likert, 1932). Selain menggunakan kuesioner berbasis kertas, penelitian juga menggunakan kuesioner berbasis virtual *google form* yang didistribusikan dari aplikasi *Whatsapp* mulai bulan Agustus 2022 sampai dengan Desember 2022 yang diisi responden dengan kriteria minimal memiliki jabatan sebagai kepala sub bagian pada perusahaan, supervisor, berpendidikan sarjana, dan berpengalaman kerja minimal 10 tahun di perusahaan yang dikelola. Alat analisis data menggunakan SEM PLS yang merupakan analisis data primer menggunakan analisis jalur untuk meneliti pola hubungan laten dalam data, dalam kondisi di mana tidak ada atau hanya sedikit pengetahuan tentang bagaimana variabel-variabel berhubungan (Hair et al., 2014).

Pengukuran Variabel

Variabel Keunggulan Bersaing sebagai variabel terikat diukur menggunakan pendapat Porter (2008) dengan indikator Harga, Produk, Sumber Daya Manusia, Citra, Kualitas Pelayanan dan Saluran Distribusi. Pengukuran variabel penelitian Kualitas Pelayanan menggunakan berbagai indikator yaitu *Reliability* (keandalan), *Responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan), *Empathy* (rasa empati) dan *tangible* (terbukti langsung) yang dikemukakan oleh Parasuraman et al., (1988). Teknologi dan Sistem Informasi menurut Sutarman (2009) diukur dengan menggunakan indikator yaitu Kemanfaatan, Faktor Sosial, Perasaan, Hasil Jangka Panjang, *Job Fit* dan Kondisi yang memfasilitasi. Manajemen Pengetahuan menurut Syahchari et al. (2019) dapat diukur dengan menggunakan indikator Peningkatan Keterampilan, Kolaborasi Internasional, Informasi Pasar, Pengetahuan Menanggapi dan Mendapatkan Pelanggan, Inovasi Produk, dan Harga yang Kompetitif.

Teknik Analisis Data

Uji Statistik Deskriptif dan Kualitas Data Instrumen

Uji statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis instrumen atau kuesioner yang digunakan pada penelitian, dilakukan dengan cara mendeskripsikan nilai-nilai pada variabel-variabel penelitian yang telah terkumpul untuk mengetahui demografi, sebaran, distribusi, dan frekuensi data dengan menunjukkan nilai maksimum (max), minimum (min), rata-rata (*mean*), dan simpangan baku (*standard deviation*). Uji deskriptif tidak bermaksud untuk menyimpulkan keadaan data tersebut, namun hanya sekedar memberikan informasi. Uji kualitas data penelitian digunakan melalui instrumen, uji ini untuk melihat validitas yang digunakan untuk mengukur dan mengetahui tingkat sah

atau valid suatu pernyataan kuesioner yang telah diisi oleh responden. Kuesioner yang dianggap valid jika mampu mengungkapkan sesuatu/makna yang diukur dalam kuesioner tersebut (Ghozali, 2016), sedangkan uji reliabilitas penelitian merupakan alat pengukuran suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk, dimana suatu konstruk dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dengan indikator-indikator variabel/laten yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti berdasar teori yang ada (Ghozali, 2011), yang dinyatakan dengan Cronbach Alpha.

Uji Regresi Linier Berganda, Hipotesis, dan Kelayakan Model

Analisis regresi berfungsi untuk melihat keterkaitan dan ketergantungan antar variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas, regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dimana identifikasi variabel tersebut menggunakan inisial yang telah ditentukan. Selanjutnya uji hipotesis penelitian menggunakan t statistik untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara mandiri terhadap variabel terikat, pada uji statistik t dilakukan untuk mengetahui anggapan atau dugaan sementara yang dirumuskan oleh peneliti tersebut telah memenuhi ketepatan atau tidaknya dari hipotesis yang dikemukakan dengan asumsi tingkat signifikansi sebesar antara 0.00 – 0.10

sebagai nilai kepercayaan yang dapat diterima.

Uji Kelayakan Model yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji statistik F, pada dasarnya uji ini untuk mengetahui komposisi keseluruhan variabel independen yang diolah secara bersama-sama terhadap variabel dependen dengan menggunakan signifikansi antara 0.00 - 0,05 yang menunjukkan kecocokan pada hubungan model penelitian yang dipilih. Sedangkan uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel bebas memiliki keterkaitan terhadap variabel terikat. Hasil tersebut menjelaskan seberapa jauh kemampuan model penelitian menerangkan variasi variabel bebas. Selain itu SEM PLS yang menggunakan AVE tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi dengan nilai setidaknya sebesar 0,5.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Interpretasi uji deskriptif statistik dan uji kualitas data instrumen penelitian yang digunakan dapat disajikan pada tabel 1 yang memuat *output* dari pengolahan data menggunakan SEM PLS sebelum pengujian hipotesis dan regresi dilakukan, *role of thumb* menjadi kaidah penilaian untuk menilai dan memetakan hasil sebaran data statistik sebagai berikut :

Tabel 1
Hasil Uji Statistik Deskriptif dan Kualitas Instrumen

Variabel	N	Min.	Max	Mean	Std. Deviasi	C.A	C.R.	AVE	Ket. (CA, CR, AVE)
Var. Terikat :									
CA	121	2	6	4.86	0.84	0.747	0.840	0.568	Layak
Var. Bebas :									
SQ	121	2	6	4.88	0.83	0.710	0.821	0.534	Layak
IT	121	2	6	4.80	0.90	0.814	0.864	0.515	Layak
KM	121	2	6	4.77	0.83	0.705	0.817	0.526	Layak

Ket: tabel merepresentasikan pengujian menggunakan SmartPLS dengan variabel eksogen adalah SQ = *Service Quality* (kualitas layanan), IT = *Information Technology* (Teknologi Informasi), KM = *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan) dan variabel endogen adalah CA = *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing).

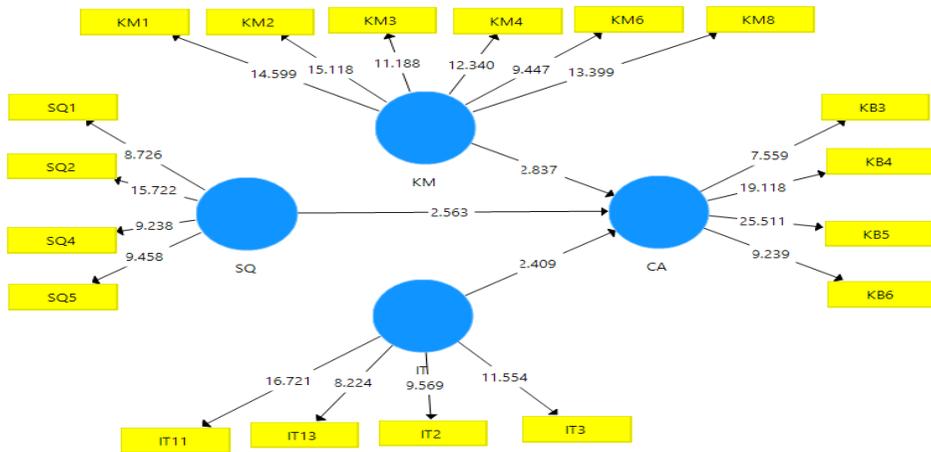
Sumber : Data Diolah

Berdasarkan pada pengelolaan keseluruhan data pada tabel diatas dengan menggunakan analisis deskriptif memiliki karakter yang menunjukkan bahwa jumlah data sebanyak 121 responden, data ini tersebar pada berbagai perusahaan otobus (PO) yang memiliki trayek di wilayah pulau Jawa sebagai daerah populasi dalam penelitian ini. Simpulan dari hasil uji statistik deskriptif seluruh variabel yang dianalisis menunjukkan nilai layak yang dibuktikan dengan nilai standar deviasi yang memenuhi asumsi yaitu lebih kecil dibandingkan dengan nilai mean.

Sedangkan pada nilai min sebesar 2 dan max sebesar 6 memiliki rentang skala yang cukup lebar, hal ini menunjukkan bahwa data instrumen penelitian terdistribusi dengan baik. Nilai *Cronbach Alpha* (CA) yang diperoleh dari pengolahan data pada tabel diatas adalah

0.70 sehingga dinyatakan hasil tersebut reliabel, dan kemudian nilai AVE yang diperoleh juga memenuhi asumsi kelayakan dengan nilai diatas 0.50 artinya telah memenuhi asumsi *goodness*, yaitu pada validitas konvergen yang dinilai telah memadai yang mempunyai arti bahwa pada satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Dapat disimpulkan secara keseluruhan hasil ini telah sesuai dengan ketentuan yang ada sebagai pengolahan data dengan menggunakan SEM PLS (Hair et al., 2017).

Gambar 1
Diagram Uji Hipotesis Penelitian SEM PLS



Gambar 1
Diagram Uji Hipotesis Penelitian SEM PLS

Diagram 1 keluaran program SEM PLS menyajikan nilai t hitung dari variabel yang dilakukan observasi, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel berpengaruh signifikan dan positif. Hasil pengujian membuktikan bahwa nilai t hitung yang

dikeluarkan lebih besar dari 1.96 (0.05) yang merupakan asumsi diterimanya hipotesis penelitian. Sedangkan penjabaran dari seluruh hasil pengujian yang merupakan keluaran dari SEM PLS dari program excel, dapat dilihat pada tabel 2 yang telah diringkas dan disimpulkan

Tabel 2
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	β	T statistik	Sig	Hipotesis	Keterangan
Variabel Observasi :					
SQ → CA	0.264	2.563	0.011 ***	H1 (+)	Diterima
IT → CA	0.220	2.409	0.016 ***	H2 (+)	Diterima
KM → CA	0.313	2.837	0.005 ****	H3 (+)	Diterima
Persamaan Regresi	CA = 0.264SQ + 0.220IT + 0.313KM				
R Square (adjusted)	0.497				
F	22.171****				

Keterangan : * = 0.10, ** = 0.05, ***0.01 dan 0.000****

Ket: tabel merepresentasikan pengujian menggunakan SmartPLS dengan variabel eksogen adalah SQ = *Service Quality* (kualitas layanan), IT = *Information Technology* (Teknologi Informasi), KM = *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan) dan variabel endogen adalah CA = *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing).

Sumber : Data Diolah

Hasil pengolahan data dengan jumlah observasi sebesar 121 menyatakan bahwa nilai koefisien regresi antar variabel (bebas dan terikat) berpengaruh positif dan signifikan, dengan demikian penelitian H1, H2, dan H3 dapat diterima dengan nilai signifikansi yang cukup tinggi pada tingkat signifikansi rata-rata diatas 0,05. Penguatan atas kelayakan data juga ditunjang dengan nilai F yang signifikan pada level 0.00, serta kelayakan atas model penelitian yang menunjukkan nilai positif dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 49.7 % dari kecocokan model yang digunakan pada variabel penelitian ini. Untuk selanjutnya variabel lainnya yang tidak diobservasi pada penelitian dapat mempengaruhi keunggulan bersaing sebesar 50.7 %, untuk itu perlu dilakukan penelitian lainnya dengan menggunakan model lain yang dapat menstimulasi keunggulan bersaing dengan variabel yang belum diobservasi pada penelitian ini secara komprehensif. Dapat disimpulkan secara keseluruhan hasil pengolahan data telah memenuhi uji kelayakan analisis jalur yang dikemukakan oleh Hair et al., (2017).

Pembahasan

Kualitas Layanan Terhadap Keunggulan Kompetitif

Pelayanan dalam industri jasa merupakan faktor penting dan utama dalam menjaga kepercayaan konsumen untuk tetap memakai jasa perusahaan, fakta ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kualitas layanan yang dihasilkan oleh perusahaan akan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan hipotesis satu (H1) diterima, artinya pelayanan yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan akan membuatnya mampu untuk bersaing dalam bisnis. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dijadikan sebagai referensi dengan menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan pelayanan dengan baik dan semaksimal mungkin disertai kesungguhan para karyawannya akan memberikan kepuasan pada pelanggan dan selanjutnya akan membawa pengaruh pada keunggulan bersaing

perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya (Alvinius et al., 2017; Anning-Dorson et al., 2017; Qasrawi et al., 2017; Scapolan et al., 2017; Syapsan, 2019; Yuliansyah et al., 2017), fakta kesesuaian teori dalam penelitian ini adalah dibuktikan dengan kembalinya pelanggan untuk menggunakan jasa perusahaan yang sama atau *pelanggan satisfaction* (Kotler & Keller, 2008; Phillip & Keller, 2012) dan akan dilakukan berulang-ulang secara berkelanjutan dan komitmen atau loyalitas pelanggan (Tjiptono, 2005) kemudian mereka dengan sukarela menawarkan produk atau jasa perusahaan tersebut kepada pihak lain. Pada tahap ini perusahaan akan memperoleh laba dengan baik dan efisiensi biaya pemasaran dapat ditekan bahkan dihindarkan, sehingga keberlanjutan hidup perusahaan dapat terjamin.

Perusahaan jasa Otobus merupakan perusahaan jasa yang sarat dan membutuhkan akan pelayanan dengan keluaran pelayanan prima, oleh karenanya beberapa perusahaan berupaya untuk melakukan perbaikan dengan pelayanannya seperti menambah armada, rute atau trayek, memperbaiki armada dan lain sebagainya (Putri & Brahmata, 2015; Subagyo et al., 2018; Yudha, 2022) salah satu yang paling berdampak adalah keberadaan trayek (Yudha, 2022c). Selain itu beberapa PO seperti: Gunung Harta, Primadona, Sinar Jaya, Sempati Star, Harapan Jaya, Haryanto, dan Rosalia Indah memberikan pelayanan untuk memperoleh tempat di hati para pengguna jasa transportasi mereka dengan memberikan keamanan dan kenyamanan dalam berkendara menggunakan armada mereka (Yudha, 2022a). Perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang memiliki reputasi, dan terkenal dalam bisnis transportasi bus antar kota antar provinsi (AKAP) yang ada di pulau Jawa dan juga merambah dari Jawa ke Sumatera sehingga memiliki kemampuan bersaing yang cukup baik pada bisnis tersebut, dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang mengelola dengan seadanya. Perusahaan dengan berbagai kemampuan dan kekurangan mengelola, dan memanfaatkan aset strategis

penting seperti aset berwujud dan tidak berwujud akan tetap unggul dalam persaingan dan yang mereka miliki untuk mencapai kinerja keuangan yang baik (Wernerfelt, 1984) sehingga dapat terus bertahan secara berkelanjutan.

Teknologi dan Sistem Informasi Terhadap Keunggulan Kompetitif

Teknologi dan informasi saat ini menjadi kebutuhan primer dalam kehidupan sehari-hari, begitu pula dengan sektor bisnis yang sangat mengandalkan teknologi modern dalam pengelolannya (Halbouni et al., 2016a). Bukan saja dalam hal komunikasi namun infrastruktur lainnya. Hasil penelitian membuktikan bahwa perusahaan yang menerapkan teknologi modern berpengaruh positif dan signifikan pada kemampuan bersaing mereka yang unggul, sehingga hipotesis penelitian dua (H2) diterima. Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini bahwa adanya perubahan teknologi yang diwujudkan dengan pembelian dan penambahan aset perusahaan sangat mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan (Lai et al., 2006; Porter, 1985; Sachitra & Chong, 2018). Nascimento et al., (2021) menyarankan bahwa dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif yang disebabkan karena diinduksi pada TI, maka perusahaan sangat perlu mengalokasikan sumber daya (manusia, pengetahuan, dan modal) secara efektif, dan mendorong untuk berinvestasi dalam teknologi inovatif dan canggih (Bilgihan & Wang, 2016; Halbouni et al., 2016a) karena teknologi sangat penting bagi perkembangan perusahaan dengan tingkat efisiensi biaya yang dihasilkan (Bilgihan et al., 2011). Kemampuan bersaing perusahaan saat ini rata-rata dipengaruhi karena kemampuan dan kepemilikan teknologi, oleh karenanya teknologi menjadi produk yang cukup berharga dalam bisnis seperti yang dikemukakan Nothnagel (2008), bahwa perusahaan pada dasarnya memiliki dua sumber daya yang dapat dikelola yang terdiri dari: 1) Aset yang berwujud yang dapat diukur

dari segi kinerja *physical capital* dan *financial capital*, 2) Aset Tidak Berwujud yang dapat diukur dari kinerja *human capital*, *structure capital* dan *relational capital* untuk mencapai kinerja keuangan yang baik (Wernerfelt, 1984) yang menandakan memiliki kemampuan bersaing.

Untuk menghadapi persaingan di era teknologi saat ini Manajemen PO Siliwangi Antar Nusa (PO. SAN) tidak berhenti membuat terobosan dengan meluncurkan 4 bus terbaru dan pemutakhiran layanan berbasis digitalisasi melalui aplikasi Buzzit (Santen, 2022), dimana memudahkan penumpang dalam memesan tiket perjalanan (*ticketing online*) menggunakan armada mereka terlebih saat adanya wabah pandemi Covid 19 yang membuat masyarakat takut untuk bersosialisasi dan berhubungan secara fisik. Lebih lanjut penggunaan teknologi modern oleh PO juga implementasi *GPS on tracking* saat pengajuan registrasi lisensi dan perpanjangan trayek (Santen, 2022). Selain itu empat teknologi mutakhir yang diterapkan oleh PO SAN, seperti *Electrostatic dust collection* (PM2.5), *UV lamp*, *Ionizer* serta *Photocatalyst filter* memberikan rasa aman dan nyaman kepada pengguna layanan untuk bepergian menggunakan bus mereka dengan teknologi yang diterapkan pada armada mencegah Virus Covid 19 tersebut (Pribadi, 2020) dan teknologi mampu untuk menjamin kelangsungan ekonomi (Tasleem et al., 2019). iNews.id mengungkapkan bahwa saat ini teknologi yang diterapkan pada bus di Indonesia masih kalah dibandingkan dengan bus di Eropa dibuktikan bahwa mereka sudah menggunakan teknologi Euro sampai 6 yang ramah lingkungan, namun dalam hal *body* dan sasis bus Indonesia memiliki keunggulan dibandingkan bus Eropa karena lebih kokoh karena diperuntukkan bagi medan jalan di Indonesia yang lebih beragam, kurang kondusif, dan relatif sempit (Ramadan, 2022). Tidak dipungkiri bahwa pelanggan memiliki selera dan keinginan dalam menikmati produk dan jasa, kendati banyak *supplier* yang menyediakan harga murah dan terjangkau namun banyak pula yang menginginkan

keamanan dan kenyamanan dalam berkendara. Lahirnya bus-bus dengan beragam modifikasi menghasilkan minat para pelanggan untuk menikmati perjalanan mereka, sehingga pemilihan produk menjadi dominan dilakukan oleh para pelanggan.

Manajemen Keuangan terhadap Keunggulan Kompetitif

Manajemen pengetahuan merupakan metoda kumpulan perangkat, teknik, dan strategi yang digunakan untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman untuk mengerjakan sesuatu yang lebih baik. Kegiatan manajemen pengetahuan berkaitan dengan tujuan organisasi semisal untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan bersaing, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan perusahaan terhadap keunggulan bersaing, sehingga hipotesis penelitian tiga (H3) diterima. Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa manajemen pengetahuan dibutuhkan untuk memperoleh dan mencapai tujuan, kemudahan operasional, efisiensi biaya, keunggulan bersaing dan lain sebagainya (Fernandez & Sabherwal, 2010; Hislop, 2018; Vahdati & Yasini, 2015). Lebih jauh dengan implementasi manajemen pengetahuan yang baik dan didukung oleh segenap perangkat SDM organisasi akan mendukung tercapainya kinerja yang baik (Brown et al., 2005; Acosta et al., 2016; Giudice & Peruta, 2016; Tan & Wong, 2015), dengan berbagai tingkat evolusi yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan yang mengembangkan manajemen pengetahuan pada internalnya akan mempengaruhi kinerja SDM maupun keuangan secara tidak langsung yang berpengaruh pada keberlanjutan perusahaan dimasa mendatang (Prabowo & Suherita, 2017). Dengan demikian perusahaan telah berupaya memberdayakan seluruh sumber daya, kemampuan, dan aset yang dimiliki dengan semaksimal mungkin

(Nothnagel, 2008) untuk meningkatkan kinerja keuangannya (Wernerfelt, 1984).

Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan supir yang terbatas karena tingkat pendidikan yang rendah, sehingga penyerapan pengetahuan dan kemampuan inovasi saling berpengaruh signifikan dalam kinerja perusahaan (Yuliani & Pradhanawati, 2020), perusahaan yang menerapkan manajemen pengetahuan melalui inovasi produk maupun operasional akan memiliki keunggulan bersaing yang cukup tinggi dan tentunya mampu untuk mengurangi penyimpangan pada perusahaan mereka (Prihanto, 2020; Prihanto et al., 2020). PO SAN Putera Sejahtera melakukan inovasi dengan meluncurkan delapan unit bus mewah berbasis mesin Scania K4101B-6x2, berikut dilengkapi dengan *Air Conditioner Intelligent Air Purification and Disinfection System*, bertujuan dengan mengadopsi teknologi ini memungkinkan kualitas udara dalam ruangan bus berpendingin AC tetap aman dan sehat (Pribadi, 2020). Munculnya beberapa inovasi baru yang merupakan bentuk manajemen pengetahuan juga bermaksud untuk meningkatkan keamanan dan kenyamanan penumpang, inovasi ini tak hanya diinisiasi oleh pihak karoseri (*toilet*, spion CCTV, bagasi multifungsi, *videotron*, sampai dengan bus *video podcast*) namun juga oleh PO sebagai operator seperti layanan tiket menggunakan elektronik, pemesanan tiket secara virtual (detikOto, 2022). Selain itu perusahaan yang seringkali menerapkan manajemen pengetahuan pada operasional mereka seperti : Sinar Jaya, Harapan Jaya, Haryanto, SAN, Gunung Harta dan sebagainya memiliki pasar tersendiri bagi para penggunanya dan menghasilkan keberlanjutan ekonomi pada perusahaan (Tasleem et al., 2019).

Simpulan dan Saran

Simpulan

Hasil penelitian membuktikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan, khususnya perusahaan otobus dapat disebabkan oleh kualitas layanan, teknologi dan sistem

informasi informasi, serta manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang dikemukakan H1, H2 dan H3 berpengaruh positif dan dapat diterima, hasil pengolahan data sejalan dengan referensi penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini dimana keseluruhan variabel memiliki efek positif pada keunggulan bersaing yang dipengaruhi oleh variabel observasi pada penelitian ini. Beberapa perusahaan bus yang menerapkan pengelolaan yang baik menggunakan variabel ini telah terbukti memiliki citra, reputasi, pelanggan setia dan memperoleh keunggulan bersaing yang membawa mereka mampu bertahan dalam bisnis yang dijalankan serta membawa perusahaan pada keberlanjutan bisnis jasa tersebut.

Saran

Hasil penelitian ini membutuhkan penyempurnaan lebih lanjut dimana terdapat sejumlah kekurangan yang tidak diobservasi pada penelitian ini yaitu objek penelitian yang lebih luas dengan melibatkan perusahaan bus wilayah di luar pulau Jawa seperti trans Kalimantan, Sulawesi dan sebagainya, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang mampu menguatkan pada variabel penelitian ini. Selain itu penting untuk selanjutnya menggunakan metode wawancara yang memperkuat kesimpulan dalam penelitian ini yang juga dapat menambahkan jumlah sampel dan variabel yang memperkuat identifikasi pada variabel yang digunakan seperti tata kelola. Bagi perusahaan pengelola, untuk memperoleh keberlanjutan bisnis faktor penting yang berhubungan dengan pelanggan menjadi prioritas sehingga sebagai sumber pendapatan perusahaan mampu untuk dipertahankan, mengingat dalam bisnis ini karakteristik pelanggan di pulau Jawa atau Sumatera memiliki kesetiaan dalam menggunakan produk dan jasa.

Keterbatasan

Keterbatasan pada riset yang menggunakan kuesioner umumnya didasarkan pada persepsi yang dapat menyebabkan ambigu atau tidak konsistennya pada hasil kuesioner tersebut yang terjadi dikarenakan potensi konflik kepentingan, kemalasan mengisi, dan ketidakpahaman pada kuesioner yang diberikan sehingga membuat para responden menjawab dengan sepeperlunya saja. Selain itu sampel yang diambil dengan metode secara acak kurang mampu menyimpulkan secara homogen wilayah yang terdeteksi mengalami permasalahan, khususnya apabila diambil pada perusahaan-perusahaan tertentu saja.

Daftar Pustaka

- Acosta, P. S., Popa, S., & Marques, D. P. (2016). E-Business , Organizational Innovation And Firm Performance In Manufacturing Smes : An Empirical Study In Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885–904. <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126>
- Alvinius, A., Johansson, E., & Larsson, G. (2017). Job satisfaction as a form of organizational commitment at the military strategic level: A grounded theory study. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 312–326. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0919>
- Anning-Dorson, T., Odoom, R. K., Acheampong, G., & Tweneboah-Koduah, E. (2017). Innovation and organizational development: the role of organizational leadership. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 338–351. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2016-0091>
- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K. K., & Kwun, D. J. W. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel

- companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139–153. <https://doi.org/10.1108/17579881111154245>
- Bilgihan, A., & Wang, Y. (2016). Technology Induced Competitive Advantage: A Case of US Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(1), 1–25. [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/innovacion tecnologica.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/innovacion%20tecnologica.pdf)
- Bontis, N. (1998). Mapping the human capital management research trends using bibliometric analysis. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Coyte, R. (2019). Enabling management control systems , situated learning and intellectual capital development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1073–1097. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2013-1237>
- detikOto. (2022). Inovasi Bus di Indonesia di 2022: Layar LED sampai Toilet Bisa Buat BAB. *DetikCom*.
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139–160. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2018-0068>
- Ferdousi, F., Baird, K., Munir, R., & Su, S. (2018). Associations between organisational factors, TQM and competitive advantage: Evidence from an emerging economy. *Benchmarking*, 25(3), 854–873. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2017-0110>
- Fernandez, I. B.-, & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management Systems And Processes*. M.E. Sharpe, Inc. All. M.E. Sharpe, Inc.%0AAll
- Galbraith, J. K. (1969). *Thw New Industrial State*. Penguin.
- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111–132.
- Ghozali. (2011). *Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (setakan VI). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giudice, M. Del, & Peruta, maria rosaria della. (2016). The impact of IT-based Knowledge Management Systems on internal venturing and innovation : a Structural Equation Modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 484-498, <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0257>
- Gottschalk, P. (2016). Knowledge Management in Criminal Investigations: The Case of Fraud Examiners. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15(4), 1–15. <https://doi.org/10.1142/S021964921650043X>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (Thousand O). CA: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016a). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. *Managerial*

- Auditing Journal*, 31(6/7), 589–628. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016b). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. *Managerial Auditing Journal*, 31(6/7), 589-628. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>
- Hislop, D. (2018). *Knowledge Management In Organizations*.
- Jurnal.id. (2022). *Ini 5 Sektor Bisnis Tahan Krisis saat Pandemi COVID-19*. Jurnal Entrepreneur. <https://www.jurnal.id/id/blog/ini-5-sektor-bisnis-tahan-krisis-saat-pandemi-covid-19/>
- Khoiri, A. M. (2021). Begini Persaingan PO Jawa dan Sumatera. *Travel News*. <https://travel.detik.com/travel-news/d-5563076/begini-persaingan-po-jawa-dan-sumatera.%0A>
- Kotler, P., & Keller. (2008). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Erlangga.
- Lai, F., Zhao, X., & Wang, Q. (2006). The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China. *Industrial Management and Data Systems*, 106(9), 1249–1271. <https://doi.org/10.1108/02635570610712564>
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives Of Psychology*, 22, 5–33.
- Mursa, G. C. (2007). Theodore W. Schultz Investing in People. In *University of Chicago Press*, 1981. <https://doi.org/10.2307/3324718>
- Nascimento, L. da S., Reichert, F. M., Janissek-Muniz, R., & Zawislak, P. A. (2021). Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 275–297. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0044>
- Nothnagel, K. (2008). *Empirical Research Within Resource Based Theory: A Meta Analysis of the Central Propositions*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9830-9>
- Parasuraman, A, Zeithaml, V. A, & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A Multiple-Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(January), 28. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Phillip, K., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 14th edition*. Jakarta:PT. Indeks Kelompok Gramedia (14 th). PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage (chapter 5 in competitive advantage book). *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Kharisma Publishing.
- Prabowo, H. Y., & Suhernita. (2017). Be Like Water : Developing a Fluid Corruption Prevention Strategy. *Journal of Financial Crime*, 25(4), 997-1023. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2017-0031>
- Pribadi, B. (2020). Inovasi Perusahaan Otobus Hadirkan Teknologi Anti-Covid-19. *REPUBLIKA.CO.ID*. <https://www.republika.co.id/berita/qlsm1o380/inovasi-perusahaan-otobus-hadirkan-teknologi-anticovid19>
- Prihanto, H. (2018). *Etika Bisnis dan Profesi: Sebuah Pencarian*. Rajawali Pers.
- Prihanto, H. (2020). *Manajemen Pengetahuan Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Etis, Kode Etik dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Pencegahan Korupsi*. Trisakti.

- Prihanto, H., & Damayanti, P. (2022). Faktor-Faktor yang berpengaruh pada Keberlanjutan Usaha Biro Jasa Perjalanan Haji dan Umrah. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 29–48. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.314>
- Prihanto, H., Murwaningsari, E., Umar, H., & Mayangsari, S. (2020). How Indonesia Attempts to Prevent Corruption! *Oceanide*, 12(2), 70–85. <https://oceanidenetne.net/index.php/o>
- Putri, V. R., & Karina M. R. Brahmana, R. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Transportasi Bus. *Agora*, 3(1), 168–176.
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), 1034–1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>
- Ramachandran, I., Lengnick-hall, C. A., Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., Lengnick-hall, C. A., & Badrinarayanan, V. (2019). Enabling and leveraging ambidexterity: in fluence of strategic orientations and knowledge stock. *Journal of Knowledge Management*, 23 (4). <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0688>
- Ramadan, M. F. (2022). Teknologi Kalah, Bus Indonesia Faktanya Lebih Kokoh Dibanding Eropa. *Inews.Id*.
- Sachitra, V., & Chong, S.-C. (2018). Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka: an empirical investigation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 15(1), 72–80. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0004>
- Santen, B. (2022). Perusahaan Otobus SAN Luncurkan 4 Bus Baru dan Aplikasi Buzzit, Wujud Transformasi Melalui Digitalisasi. *Mobilinanews*. <https://www.mobilinanews.com/artikel/42646/Perusahaan-Otobus-SAN-Luncurkan-4-Bus-Baru-dan-Aplikasi-Buzzit-Wujud-Transformasi-Melalui-Digitalisasi/>
- Scapolan, A., Montanari, F., Bonesso, S., Gerli, F., & Mizzau, L. (2017). Competencias conductuales y rendimiento organizativo en las artes escénicas italianas: Un estudio exploratorio. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(2), 192–214. <https://doi.org/10.1108/ARLA-09-2015-0264>
- Subagyo, A. M., Jayadi, O., & Dewi, A. C. (2018). Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Bus Menggunakan Teknik Rantai Markov, Game Theory, dan Short Route Models. *JIEMS (Journal of Industrial Engineering and Management Systems)*, 11(2), 48–59. <https://doi.org/10.30813/jiems.v11i2.1180>
- Sutarman. (2009). *Pengantar Teknologi Informasi*. PT. Bumi Aksara.
- Syahchari, D. H., Sahban, M. A., & Nusantara, U. B. (2019). The Impact of Intellectual Capital and Knowledge Management on Competitive Advantage. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(8), 261–272. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.075>
- Syapsan. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth: Marketing mix strategy as mediating variable. *Benchmarking*, 26(4), 1336–1356. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0280>
- Tan, L. P., & Wong, K. Y. (2015). Linkage between knowledge management and

- manufacturing performance : a structural equation modeling approach. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 19(4), 814–835. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0487>
- Tasleem, M., Khan, N., & Nisar, A. (2019). Impact of technology management on corporate sustainability performance: The mediating role of TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(9), 1574–1599. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2018-0017>
- Tjiptono, F. (2005). *Pemasaran Jasa*. Bayu Media.
- Trung, N. N., Nghi, P. T., Soldier, L. L., Hoi, T. V., & Kim, W. J. (2014). Leadership, resource and organisational innovation: Findings from state and non-state enterprises. *International Journal of Innovation Management*, 18(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919614500340>
- Vahdati, S., & Yasini, N. (2015). Computers in Human Behavior Factors affecting internet frauds in private sector : A case study in Cyberspace Surveillance and Scam Monitoring Agency of Iran q. *Computers In Human Behavior*, 51, 180–187. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.058>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. Stable URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0022-3808%28197307%2F08%2981%3A4%3C936%3ATEOF%3E2.0.CO%3B2-9>
- Yudha, T. (2022a). 7 PO Bus dengan Fasilitas dan Pelayanan Terbaik di Indonesia, Ini Paling Diburu Traveller. *INews.Id*. <https://www.inews.id/otomotif/mobil/po-bus-dengan-fasilitas-dan-pelayanan-terbaik-di-indonesia/2>
- Yudha, T. (2022b). PO Bus Pendatang Baru Memiliki Armada Super Mewah, Persaingan Semakin Ketat. *Inews Kendari.Id*. <https://kendari.inews.id/read/118244/po-bus-pendatang-baru-memiliki-armada-super-mewah-persaingan-semakin-ketat>
- Yudha, T. (2022c). Trayek PO Bus Terpadat di Indonesia dengan Persaingan Super Ketat. *INews.Id*. <https://www.inews.id/otomotif/mobil/trayek-po-bus-terpadat-di-indonesia-dengan-persaingan-super-ketat>
- Yuliani, A. P., & Pradhanawati, A. (2020). Analisis Penyerapan Pengetahuan dan Kemampuan Inovasi (Studi Pada Taksi KOSTI Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(4), 439–448. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.28730>
- Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The significant of business strategy in improving organizational performance. *Humanomics*, 33(1), 56–74. <https://doi.org/10.1108/H-06-2016-0049>