**BAB II**

**TELAAH PUSTAKA**

* 1. **Landasan Teori**
		1. ***Resource Based Teory***

*Resources Based Teory* (Wernerfelt, 1984:20) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan akan optimal bila memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat menghasilkan nilai bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif yang dimaksud merupakan sesuatu yang melekat pada perusahaan yang sulit untuk ditiru.Keunggulan kompetitif dapat dihasilkan dari kemampuan perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik sehingga dapat menghasilkan nilai bagi perusahaan (Kutyanto, 2008:12). Sumber daya disini berupa intelektual capital yang meliputi human capital, structural capital, customer capital. Sumber daya dapat juga meliputi semua yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan berupa kemampuan perseorangan atau karyawan, pengetahuan tentang teknologi, proses informan yang berguna untuk mengimplementasikan perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Resources dapat dikategorikan menjadi dua hal (Wernerfelt,1984) yaitu:

1. Berupa aset, baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Artinya resources merupakan ’harta’ perusahaan, baik yang berwujud: pabrik, kendaraan, mesin; dan tidak berwujud: merk perusahaan, reputasi perusahaan, keahlian yang dimiliki karyawan.
2. Sesuatu yang semi permanen dari perusahaan. Semi permanen yang dimaksud merupakan sebagian besar resources yang dapat berpindah ke pihak lain, terutama resources yang akan diubah wujudnya menjadi produk perusahaan.

Selain itu keahlian karyawan perusahaan juga bukan milik perusahaan seutuhnya, karena mereka mampu memiliki mobilitasnya sendiri untuk berpindah ke perusahaan lainnya. Merk perusahaan diharapkan permanen menjadi milik perusahaan karena merk adalah identitas penting bagi perusahaan. Ketika merk berubah, maka perusahaan otomatis memiliki identitas baru yang akan memerlukan biaya dan waktu lama untuk menciptakan citra yang baik di mata stakeholder, terutama konsumen. Pengertian resources lainnya menyatakan bahwa resources sebagai *stocks of available factors that are owned or controlled by the firm* (Carmeli & Tishler,2004: 300). Pemilikan dan pengontrolan sumber daya dalam pendapat Amit & Schoemaker (1993)tidak dimaksudkan bahwa perusahaan mampu memiliki dan mengontrol seutuhnya semua sumber daya yang dimilikinya. Hal ini disebabkan karena ada sumber daya tertentu yang tidak mungkin dimiliki dan dikontrol sepenuhnya oleh perusahaan, yaitu tenaga kerja yang memiliki keahlian.

* + - 1. **Jenis *Resources***

Secara umum *resources*terdiri dari dua kategori, yaitu pertama *tangible resources*yang terdiri dari sumber daya berwujud yang umumnya masuk ke dalam pembukuan perusahaan, seperti: pabrik, tanah, kendaraan, bahan baku, dan mesin. Kedua *Intangible resources* yang terdiri dari sumber daya yang tidak berwujud dan agak sulit untuk dimasukan ke dalam pembukuan perusahaan, antara lain seperti keahlian karyawan, budaya perusahaan, struktur organisasi, persepsi seluruh anggota organisasi dan proses yang terjadi dalam organisasi Carmeli & Tishler (2004:303) Eikelenboom, (2005:16) Jardon & Martos (2012: 463).

Gabungan kedua jenis *resources* ini memiliki peran penting bagi kelangsungandan pertumbuhan perusahaan, karena tanpa salah satu *resources*, tidak mungkin adaperusahaan yang muncul, karena tidak mungkin akan ada produk yang berhasildiproduksi untuk kemudian dipasarkan. Tetapi walaupun demikian, dalam upayamemunculkan keunggulan bersaing yang akan mengarah kepada kinerja perusahaanyang tinggi, banyak ahli yang berpendapat bahwa hanya sumber daya tidak berwujudsaja yang mampu mewujudkannya, karena sumber daya tidak berwujud saja yangsulit untuk diimitasi atau dengan kata lain *intangible resources* adalah sumber dayayang bersifat strategis terutama di era intelektual saat ini (Marr, 2005:147,Lo, 2012:152, Aragn-Snchez & Snchez-Marn, 2005:288, Thom, 2008:4).

Pendapat ini diperkuat oleh Suraj & Bontis (2012:264) yang menyatakan bahwa aset tidak berwujud ini lebih mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan yang memastikan tercapainya *competitive advantage*. Penciptaan nilai tambah ini dimungkinkan oleh beberapa sifat sumber daya tidak berwujud yang sulit untuk diimitasi pesaing perusahaaan, antara lain seperti kelangkaannya. Sementara di lain pihak sumber daya berwujud biasanya gagal memenuhi kondisi yang diperlukan menjadi sebuah faktor kritis bagi terciptanya sebuah *competitive advantage*, yaitu: bernilai, heterogenitas, kelangkaan,durabilitas, mobilitas tidak sempurna, tidak dapat digantikan dan sulit untuk diimitasi (Cater & Cater, 2009:188). Melihat sifat strategis *intangible resources*, maka penelitian ini hanya akan membahas tentang *intangible resources*. Pembahasan berikut akan membahas tentang jenis *intangible resources* dan sifatnya yang memungkinkannya memunculkan *competitive advantage* dan kinerja unggul bagi perusahaan. *Intangible resources*, atau ada juga yang menyatakannya sebagai *intangible assets*, menurut beberapa peneliti pada dasarnya merupakan *intellectual capital*(Thom, 2008:18, Jardon & Martos, 2012:466).

* + - 1. **Karakteristik *Resources***

Agar perusahaan mampu memenangkan persaingan, dalam arti mampu menciptakan *competitive advantage*, maka sumber daya perlu memiliki beberapa karakteristik yang terkenal dengan akronim VRIO (Barney, 2002, Jugdev, 2005:6-7).

1. *Valuable*. Untuk mengetahui apakah *resouces* yang ada *valuable* atau tidak, menurut Barney perlu dipertanyakan”*do a firm’s resources enable the firm to respond to environmental threats or opportunities?”.*Jika jawabannya ya, maka resources itu *valuable*. Artinya *resources* itu mampumengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman yang ada di lingkungan perusahaan.*Resources* yang *valuable* akan mendatangkan return yang lebih kepada perusahaan. Tetapi *resources* yang *valuable* belum tentu mendatangkan *competitive advantage*. Jika *resources* hanya bersifat *valuable*, maka menurut Barney *resources*ini hanya akan memunculkan *competitive parity*.
2. *Rareness*. *Valuable resources* saja menurut Barney belum memenuhi syarat menjadikan perusahaan memenangkan persaingan. Ia harus disertai dengan sifat lainnya, yaitu *rareness*. Pertanyaan penting menurut Barney (2002) yang peru diajukan berkenaan dengan langka tidaknya resources perusahaan adalah *“Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?”*. Jika jawabanya ya, maka resources itu bersifat langka, artinya resources seperti ini tidak banyak dimiliki oleh perusahaan lainnya. *Rareness resources* menurut Barney (2002) merupakan pertanda didapatkannya *competitive advantage temporer*.
3. *Inimitability*. Agar perusahaan mendapatkan competitive advantage, maka valuable dan rare resourcesnya perlu ditambah dengan sifat *inimitability*, yaitu resources yang sulit untuk ditiru perusahaan lain dalam jangka panjang.

PertanyaanpentingyangberkenaandengansifatsumberdayainimenurutBarney (2002) adalah *”Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?*”. Jika jawabannya adalah ya, maka resources ini sulit ditiru pesaing, sehingga perusahaan bisa mendapatkan *competitive advantage*.

1. Organizational Focus. Agar perusahaan mampu mendapatkan sustainable competitive advantage melalui resourcesnya, maka pertanyaan penting yang patut diajukan perusahaan adalah *“Are a firm’s other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly to imitate resources?”* Jika jawabannya ya, maka atinya aktivitas perusahaan - seperti rutinitas, leadership, proses formal dan fungsi-fungsi manajemen memungkinkan perusahaan melindungi asetnya melalui praktek bisnisnya.
	* 1. ***Dynamic Service Capability***
			1. **Pengertian *Dynamic Service Capability***

*Dynamic Service Capability* merupakan kemampuan pelayanan perusahaan atau individu untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang cepat berubah sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis modern. *Service*merupakan kegiatan yang diarahkan pada kepastian bahwa produk ditangani untuk memperoleh kemampuan yang maksimal, termasuk respon waktu dan ketersediaan. Pelayanan merupakan kegiatan, keuntungan, atau kepuasan yang ditawarkan pada saat secara esensial tidak terlihat dan tidak terasa, dan tidak menghasilkan kepemilikan atas hal apapun (Kotler dan Armstrong, 1993). Sugiarto (1999: 22) mendefinisikan *Service*sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain yang tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan haruslah yang berkualitas.

*Dynamic Service Capability*adalah seberapa baik suatu organisasi atau perusahaan mampu merespon kebutuhan pelanggan atau layanan diantarkan dan diberikan kepada pelanggan DeSimone dan Harris (1998: 30). Keduanya juga mengatakan bahwa *Dynamic Service Capability*dapat diukur dengan waktu respon (kecepatan) pelayanan, jaminan pelayanan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Sugiarto (1999: 12) berpendapat bahwa *Dynamic Service Capability* merupakan suatu tindakan penyedia jasa atau pelayanan terhadap pelanggan melalui penyajian produk atau jasa sesuai dengan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Menurut Zeithaml dan Bitner (2000:40), *Dynamic Service Capability* dipengaruhi secara langsung oleh perilaku penyedia layanan, yaitu karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, yang dimaksud dengan *Dynamic Service Capability*adalah performansi karyawan dalam menyajikan produk atau jasa sesuai dengan standar dan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut yang dipengaruhi oleh perilaku karyawan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.

* + - 1. **Dimensi-dimensi *Dynamic Service Capability***

Ada sepuluh dimensi *Dynamic Service capability* menurut Zeithaml et al yaitu Lovelock dan Wirtz (2004:12):

1. Tangibilitas

Tangibilitas adalah penampakan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan materikomunikasi.

1. Reliabilitas

Reliabilitas yaitu kemampuan untuk menampilkan pelayanan yang akurat dan dapat diandalkan yang telah dijanjikan perusahaan.

1. Responsivitas

Responsivitas merupakan keinginan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan yang cepat.

1. Kompetensi

Kompetensi yang dimaksudkan di sini merupakan pengetahuan tentang produk dan ketrampilan yang diperlukan untuk membentuk tugas melayani Armistead dan Clark (1996: 4-5).

1. Kesopanan

Kesopanan di sini meliputi menghormati pelanggan, bersikap ramah kepada pelanggan, menganggap pelanggan, dan mengadakan kontak yang bersahabat dengan pelanggan.

1. Kredibilitas

Kredibilitas adalah kejujuran dan kemampuan karyawan untuk membuat pelanggan percaya pada mereka.

1. Keamanan

Keamanan di sini merupakan kemampuan karyawan dalam membuat pelanggan bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan.

1. Akses

Akses merupakan kedekatan dan kemudahan dalam melakukan kontak dengan pelanggan.

1. Komunikasi

Karyawan memberikan informasi kepada pelanggan dengan bahasa yang mudah dipahami oleh pelanggan dan mendengarkan keluhan serta kebutuhan mereka. Komunikasi diperlukan untuk menjaga agar pelanggan selalu mendapat informasi yang tepat tentang pelayanan.

1. Memahamipelanggan

Yang dimaksud dengan memahami pelanggan adalah berusaha untuk mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

Sedangkan menurut Zitkiene (2015) pada *Dynamic Service capability*terdapat 5 dimensi penting yang meliputi: strategi, klien, pengetahuan, jaringan dan dimensi yang berfokus pada teknologi (Zitkiene, et al, 2015).

1. Strategi

Merupakan suatu perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas sumber daya manusia mampu berkembang kearah yang lebih baik dan meningkat kemampuan kerjanya serta memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan.

1. Klien

Merupakan orang yang menggunakan layanan profesional dari penyedia layanan.

1. Pengetahuan

Merupakan segala sesuatu yang diketahui berdasar pengalaman manusia dan akan bertambah sesuai proses pengalaman yang dialaminya.

1. Jaringan

Merupakan sekumpulan dari individu/organisasi yang bekerjasama untuk memperkuat posisi dalam perusahaan dan memenangi persaingan.

1. Dimensi

Merupakan ukuran atau salah satu aspek yang meliputi fenomena, situasi atau faktor yang membentuk suatu entitas.

Schonberger Armisteaddan Clar (1996: 23)menyebutkan ada tiga dimensi *Dynamic Service Capability*,yaitu:

1. Respon yang cepat

Organisasi dan karyawan bergerak dan merespon dengan cepat dalam melaksanakan tugas ketika melayani pelanggan.

1. Perubahan yang cepat

Perubahan yang cepat maksudnya adalah kelenturan dalam menghasilkan produk yang berbeda dari sistem yang sama pada waktu yang ditentukan.

1. Kemanusiaan

Kemanusiaan meliputi ketanggapan dalam memahami kebutuhan pribadi pelanggan.

Simpulan yang dapat ditarik dari uraian di atas adalah dimensi-dimensi *Dynamic Service Capability*meliputi :strategi, klien, pengetahuan, jaringan dan dimensi yang berfokus pada teknologi.

**2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Dynamic Service Capability***

Menurut The Lang Gie Suwarsono (1999) menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi *Dynamic Service capability*kepada pelanggan. Beberapa faktor tersebut yaitu:

1. Motivasi kerjakaryawan

 Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka ia akan menampilkan performansi kerjanya yang terbaik yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

1. Sistem kerja dan sistem pelayanan di perusahaantersebut

 Sistem kerja dan sistem pelayanan yang konsisten, dinamis, dan fleksibel akan memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

1. Suasana kerja diperusahaan

 Suasana kerja yang kondusif dan nyaman diperlukan untuk mendukung karyawan dalam melayani pelanggan dengan pelayanan yang berkualitas.

1. Kemampuan kerjakaryawan

 Kemampuan kerja adalah kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang terdiri dari kemampuan intelekual dan fisik Robbins (1996). Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat diberikan jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang maksimal.

1. Lingkungan fisik tempatkerja

 Lingkungan fisik meliputi suhu, temperatur, peralatan kerja, keleluasaan ruang kerja yang mendukung dan membuat nyaman karyawan dalam bekerja akan memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

1. Perlengkapan danfasilitas

 Perlengkapan dan fasilitas yang lengkap dapat mendukung pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

1. Prosedur kerja di perusahaantersebut

 Prosedur kerja merupakan rangkaian urutan tata kerja yang telah ditetapkan untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan metode kerja yang terencana, jelas, dan mudah dipahami. Prosedur kerja yang tidak membebani para karyawannya mendukung karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

 Menurut Nangoi (2004) faktor-faktor yang memengaruhi *Dynamic Service Capability*, yaitu:

1. Kepemimpinan

 Karyawan membangun kepemimpinan pada dirinya agar memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Atasan atau pimpinan diharapkan memiliki kepemimpinan pelayanan, yaitu memiliki visi untuk melayani, standar kerja yang tinggi, gaya kepemimpinan lapangan, dan mempunyai integritas.

1. Semangat kerjatim

 Tanpa semangat kerja tim, akan sulit untuk menciptakan sikap yang berorientasi kepada pelanggan. Semangat kerja tim dapat melibatkan partisipasi karyawan melalui pembagian informasi dan pengambilan keputusan sehingga dapat memperkuat komitmen untuk menampilkan yang terbaik.

1. Teknologi

 Pemanfaatan teknologi dilakukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Teknologi lunak seperti sistem dan metode kerja yang inovatif sebagai efisiensi arus kerja untuk menunjang keberhasilan pelayanan kepada pelanggan.

1. Kepuasan kerjakaryawan

 Pelayanan dapat optimal jika para karyawan merasakan kepuasan kerja. Saat karyawan merasakan kepuasan kerja, aktualisasi potensi kerja karyawan dapat terwujud, salah satunya yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

 Faktor-faktor yang memengaruhi pelayanan kepada pelanggan menurut Adya dan Atep (2003) yaitu:

1. Kemampuan karyawan dalam memberikanpelayanan

 Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat diberikan jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang maksimal.

1. Pola manajemenperusahaan

 Pola manajemen yang mensejahterakan dan tidak membebani karyawan dapat mendukung karyawan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

1. Pengembangan sumber daya manusia

 Karyawan perlu dikembangkan kemampuan dan potensinya sehingga nantinya dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

1. Keselarasan hubungankerja

 Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat didukung dengan adanya hubungan kerja yang selaras di antara karyawan karena menciptakan situasi keakraban dan kehangatan.

1. Motivasi kerjakaryawan

 Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan bekerja dan menampilkan performansi kerja yang maksimal, salah satunya yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

1. Kebijakan pemberianinsentif

 Pemberian insentif yang adil sesuai dengan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada perusahaan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan dan mendukung ke arah terciptanya kualitas pelayanan kepada pelanggan.

 Ada kalanya pelayanan kepada pelanggan yang diberikan oleh karyawan tidak sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Keadaan ini termasuk dalam keadaan gap atau kesenjangan kapabilitas pelayanan kepada pelanggan yang terjadi karena tidak tersampaikannya standar kualitas pelayanan Zeithaml dan Bitner (2006). Faktor-faktor yang memengaruhinya yaitu Lupiyoadi (2001):

1. Ambiguitasperan

 Ambiguitas peran terjadi ketika karyawan merasa kurang jelas atas peran dan tugasnya di perusahaan. Karyawan tidak memiliki informasi yang menyeluruh terhadap apa yang diinginkan dan tidak diharapkan oleh pihak atasan, sehingga pekerjaan karyawan sulit untuk dievaluasi dan karyawan tersebut juga kesulitan dalam menilai keberhasilan kerjanya sehingga ia ragu-ragu dalam memberikan pelayanan.

1. Konflikperan

 Konflik peran terjadi ketika pihak manajemen ingin memindahkan peran seorang karyawan sehingga perannya berbeda dan menyebabkan ketidakefektifan pekerjaannya. Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

1. Teknologi

 Kesesuaian teknologi dengan karyawan berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat memanfaatkan teknologi yang disediakan untuk menunjang aktivitas peningkatanpelayanan.

1. Kontrol dariatasan

 Kontrol dari atasan berhubungan dengan kendali atas kerja karyawan dalam memperlakukan pelanggan dan mengelola situasi yang penuh tekanan ketika memberikan pelayanan.

1. Kerjasamatim

 Kerjasama tim yang tidak efektif ditampilkan dalam kesempatan partisipasi yang tidak sama dan kurangnya kerjasama di antara anggota tim akan mewujudkan pelayanan yang tidak maksimal.

 Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat ditarik suatu simpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *Dynamic Service Capability*kepada pelanggan yaitu sikap dan perilaku karyawan, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, sistem dan prosedur kerja di perusahaan, kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, suasana dan lingkungan kerja, teknologi dan fasilitas yang mendukung, kepemimpinan, kerjasama tim, dan peran karyawan di perusahaan.

* + 1. ***Service Dominant Orientation***
			1. **Pengertian *Service Dominant Orientation***

*Service Dominant Orientation* berasal dari *service dominant logic* yang terpusat pada logika pemasaran baru yang menekankan pada keutamaan layanan (perlu kemampuan pengetahuan pengetahuan khusus dalam proses pertukaran). *Service Dominant Orientation*adalah sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja dan instansi lain. Menurut Parker dan Pettijohn yang dikutip dari jurnal management oleh Ida Sulistiawati, *Service Dominant Orientation*menjadi tanggungan dalam hubungan penjual atau penawaran kebutuhan dan pelanggan. Kualitas dari interaksi penting untuk menentukan kepuasan custemer dengan interaksi. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pelayananadalah antiseden terhadap kepercayaan pelanggan dan kepuasan serta kepercayaan customer berdampak positif terhadap maksud pembelian (Idha Sulistiawati, 2003: 03).

 Salah satu cara yang paling penting dalam menjalin hubungan dengan customer kualitas yang tinggi, adalah memenuhi kepuasan pelanggan yang dapat dicapai melalui konsitensi dalam layanan (Bolton &Drew). Dengan konsisten dalam berhubungan dengan pelanggan melalui proses interaksi dan sikap akan membuat dampak positif tentang pengalaman konsumtif dari customer. Pada akhirnya, kepuasan pelanggan melalui hubungan yang baik sangat menentukan jika interaksi antara penjual (wiraniaga) dan pelanggan berlanjut.

 Pada dasarnya desain pelayanan dapat berbeda. Dalam pelayanan lebih banyak melibatkan sumber daya manusia. Pelayanan juga meliputi co-production dimana baik pelanggan dan penyedia jasa terlibat dalam operasional pelayanan. Kualitas pelayanan sebagaimana dirasakan pelanggan dapat didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara keinginan atau harapan pelanggan dan persepsi mereka.

* + - 1. **Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Service Dominant Orientation***
1. *Responsiveness*

 Kepedulian untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang baik bagian dari pelayanan. Tingkat kepedulian ini akan dilihat dari sejauh mana perusahaan dapat membantu pelanggan. Adapun bentuk kepedulian tersebut dapat dilakukan baik melalui penyampaian informasi, penjelasan ataupun melalui tindakan yang dapat dirasakan manfaatnya oleh pelanggan.

1. *Assurance*

 Pengetahuan dan sikap seperti tanggapan, keramahan, kesopanan, bersahabat dari tenaga penjual dan kemampuan mereka dalam menanamkan kepercayaan dan kerahasiaan adalah diperlukan dalam pelayanan. Tingkat pengetahuan tenaga penjual dan kemampuan mereka akan menunjukkan tingkat kepercayaan bagi pelanggan. Sikap ramah dan sopan akan menunjukkan adanya perhatian pada pelanggan.

1. *Emphaty*

 Tingkat kepedulian dan perhatian pada pelanggan secara individu adalah sangat di idamkan oleh pelanggan. Persoalan atau masalah bisa muncul dari sejauh mana tingkat kepedulian untuk menyelesaikan masalah, mengerti kemauan dan kebutuhan pelanggan dapat diaktualkan, kepedulian terhadap masalah yang dihadapi pelanggan, mendengarkan serta berkomunikasi secara individu, semu itu akan menunjukkan sejauh mana tingkat pelayanan yang diberikan pada pelanggan.

* + 1. ***Technological Capabilities***
			1. **Pengertian** ***Technological Capabilities***

Zhang et al (2010) mendefinisikan *Technological Capabilities* sebagai kemampuan perusahaan untuk memobilisasi dan menyebarkan sumber daya berdasarkan teknologi informasi dalam kombinasi atau penggabungan dengan sumber daya dan kemampuan-kemampuan lain. Adapun Nakata et al., (2008) mendefinisikan *Technological Capabilities*sebagai kemampuan dari suatu sistem komputer, kumpulan komputer dan teknologi terkait dalam sebuah organisasi untuk menyimpan, mengolah, dan menyampaikan informasi. *Technological Capabilities*dipandang sebagai sesuatu yang melekat di dalam proses dan aktivitas rutin perushaaan yang memungkinkan perusahaan tersebut untuk menciptakan nilai dari asetnya (Richardson et al,2003).

 *Technological Capabilities*merupakan suatu alat yang dapat membantu perusahaan untuk melakukan pengambilan keputusan, pemecahan masalah ataupun melakukan perencanaan. Zhu dan Nakata (2007) melihat bahwa suatu TI yang diaplikasikan oleh perusahaan akan membawa beberapa dampak positif bagi aktivitas bisnisnya. TI dapat mengumpulkan dan mengintegrasikan berbagai data yang dibutuhkan perusahaan dalam memahami masalah yang muncul. Zhu dan Nakata (2007) dalam penelitian melihat bahwa orientasi pelanggan yang dilakukan perusahaan akan berjalan dengan baik apabila difasilitasi dengan *Technological Capabilities*yang dimilikinya. Rodriguez et al, (2014) mengemukakan hasil penelitiannya yang dilakukan pada berbagai jenis industri menunjukkan bahwa teknologi informasi yang digunakan dalam bentuk teknologi media massa maupun sistem customer relationship management (CRM) mampu memengaruhi kegiatan orientasi pelanggan yang dilakukan perusahaan. *Technological Capabilities*yang baik pada suatu perusahaan akan membantu perusahaan dalam memahami pelanggan, meningkatkan rasa percaya diri perusahaan dalam beradaptasi menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan, mengukur kepuasan pelanggan dan mengharmoniskan aktivitas penjualan dan pemasaran perusahaan dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

 Bharadwaj (2000) mendefinisikan *Technological Capabilities*informasi sebagai suatu kemampuan perusahaan untuk memobilisasi dan menyebarkan sumber daya yang berdasarkan teknologi informasi dalam kombinasi atau penggabungan dengan sumber daya dan kemampuan-kemampuan lain. Lebih lanjut Bharadwaj mengidentifikasi *Technological Capabilities* informasi sebagai kemampuan perusahaan yang diciptakan oleh interaksi antara struktur teknologi informasi, sumber daya manusia yang memiliki keahlian teknologi informasi dan sumber daya teknologi informasi yang tidak berwujud. Kuncoro (2005) mendefinisikan kapabilitas (*capability*) sebagai kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Nakata et al. (2008) mengungkapkan bahwa kapabilitas teknologi informasi dapat digambarkan dalam hal kapasitas, kualitas, dan kecepatan penyimpanan, pengolahan, dan fungsi komunikasinya. Aral & Weill (2007) dalam Saunders & Brynjolfsson (2016) juga mengungkapkan bahwa *Technological Capabilities*didasarkan pada bagaimana kemampuan manajemen dan manusia, kemampuan sumber daya manusia memfasilitasi atau menghambat investasi teknologi informasi, bagaimana teknologi informasi digunakan dalam komunikasi internal dan dengan pemasok, dan kemampuan internet perusahaan.

 Perez & Lopez (2012) , Turulja & Bajgoric (2016) mengemukakan bahwa *Technological Capabilities*informasi terdiri dari tiga dimensi, yakni : pengetahuan teknologi informasi, operasi teknologi informasi, dan infrastruktur teknologi informasi. Adapun penjelasan penjelasan dari ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan teknologi informasi (IT Knowledge) merupakan tingkat kesadaran dari manfaat teknologi informasi serta pengetahuan dan keterampilan teknologi informasi karyawan (Turulja & Bajgoric, 2016).
2. Operasi teknologi informasi (IT Operations) berhubungan dengan tingkat penggunaan teknologi informasi dalam kegiatan bisnis perusahaan, atau transformasi kegiatan dalam rangka meningkatkan penggunaan teknologi informasi (Turulja & Bajgoric, 2016).
3. Infrastruktur teknologi informasi (IT Infrastructure) mencakup perangkat keras, perangkat lunak dan staf pendukung, atau alat dan sumber daya yang berkontribusi terhadap akuisisi, pengolahan, penyimpanan, penyebaran dan penggunaan informasi (Lopez & Alegre, 2012).

 Selama ini literatur TI melihat adanya hubungan langsung antara kemampuan TI dengan kinerja perusahaan. Penelitian Santhanam dan Hartono (2003) menemukan bahwa kemampuan TI meningkatkan rasio keuntungan dan biaya bagi perusahaan. Namun sebaliknya dalam penelitian Shin (2001) mengamati bahwa kemampuan TI yang baik tidak meningkatkan return dari investasi dan ekuitas. Sementara itu beberapa literatur mendukung argumen bahwa kemampuan TI akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini menimbulkan dugaan kuat adanya variabel mediasi yang memungkinkan TI akan mempercepat menyelesaikan berbagai tugas dan meningkatkan kinerja perusahaan (Chan, 2000) Hu & Quan, 2005).

 Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nakata et al, (2008) menunjukkan bahwa kemampuan TI memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis melalui orientasi pelanggan. Hal ini didasarkan bahwa kemampuan TI yang berhubungan positif dengan orientasi pelanggan karena alasan yang berpusat pada informasi pelanggan yaitu pertama, kemampuan TI dapat memfasilitasi pengumpulan sejumlah besar informasi dari pelanggan, contohnya adalah penggunaan internet untuk melakukan survei elektronik atau situs Web untuk memperoleh berbagai data spesifik pelanggan pembeli misalnya demografi, kebiasaan pembelian, produk dan jasa dan tingkat kepuasan (Varadarajan dan Yadav, 2002). Kedua, kemampuan TI dapat membantu dalam berbagi data dengan

pelanggan misalnya pertukaran data elektronik (EDI), database yang bersifat terbuka sehingga dapat diakses oleh unit yang terpisah di dalam atau di luar perusahaan. Ketiga, kemampuan TI dapat membantu pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan perencanaan berdasarkan informasi pelanggan. Pada akhirnya, kemampuan TI dapat meningkatkan koordinasi dan kecepatan respon di seluruh organisasi untuk memenuhi kebutuhan.

* + - 1. **Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Technological Capabilities***

 Faktor yang memengaruhi pemanfaatan *Technological Capabilities* adalah faktor sosial, affect, kompleksitas, kesesuaian tugas, konsekuensi jangka panjang dan kondisi yang memfasilitasi. Berikut ini pembahasan mengenai keenam faktor:

1. Faktor Sosial

Faktor sosial sebagai internalisasi individu dari referensi kelompok budaya subyektif dan mengkhususkan persetujuan antar pribadi bahwa individu telah berusaha dengan yang lain pada situasi sosial

khusus. Budaya subyektif berisi norma ( norm ), peran ( role ) dan nilai-nilai (values). Faktor sosial yang mempengaruhi pemanfaatan teknologi informasi mencakup pernyataan tentang:

1. banyaknya rekan kerja yang menggunakan teknologi informasi khususnya teknologi komputer dalam melaksanakan tugas/pekerjaan harian.
2. Terdapatnya manajer senior atau atasan yang membantu/ mendorong baik dalam memperkenalkan maupun dalam memanfaatkan teknologi informasi.
3. perusahaan sangat membantu dalam pemanfaatan atau penggunaan teknologi informasi.

 Hubungan antara norma sosial dengan penggunaan/pemanfaatan teknologi informasi adalah tidak signifikan. Sedangkan Thompson et al (1991) menemukan bahwa faktor sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pemanfaatan komputer yang konsisten dengan teori Triandis (1980). Di Indonesia Rahmi Qadri (1997) dan Thai Fung Jin (2002) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara faktor sosial dengan pemanfaatan teknologi informasi.

1. Faktor Affect

faktor affect sebagai perasaan gembira, kegirangan hati, kesenangan atau depresi, kemuakan, ketidaksenangan dan benci yang berhubungan dengan individu tertentu dalam pemanfaatan teknologi informasi. Menurut Ghoodhue (1988), kebanyakan peneliti system informasi tidak membuat jarak antara komponen affective dari sikap (yang memiliki suatu konotasi suka atau tidak suka) dengan komponen kognitif atau keyakinan (informasi yang di pegang seseorang tentang suatu obyek, isu atau person). Lucas (1978) menggunakan komponen kognitif campuran dan mempengaruhi pertanyaan untuk mengukur konstruk sikap tunggal. Kontroversi terjadi antara peneliti yang mengakui perbedaan antara affective dengan komponen kognitif. Bunkrant dan Page (1982) menyarankan meskipun mungkin terdapat justifikasi secara teori mengenai pemisahan kognitif dari komponen affective, namun ketika digunakan untuk pengukuran, keduanya hendaknya diperlakukan sebagai suatu konstruk yang sama. Thompson et al mengembangkan instrumen untuk mengukur faktor Affect dari pemanfaatan teknologi informasi yang mencakup

tiga pernyataan yaitu:

1. pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih menarik dan mudah jikamemanfaatkan teknologi informasi
2. adanya perasaan yng lebih senang bekerja jika menggunakan teknologiinformasi khususnya teknologi computer
3. teknologi informasi khususnya teknologi komputer dapat bermanfaatuntuk beberapa jenis pekerjaan tetapi tidak bermanfaat untuk jenispekerjaan yang ingin dilakukan (pernyataan negative/sebaliknya).
4. Faktor Kompleksitas

Kompleksitas didefinisikan sebagai tingkat inovasi yang direasakan seperti sukar secara relatif untuk memahami dan menggunakan. Thompson et al (1991:12) mengembangkan empat pertanyaan untuk mengetahui pengaruh antara kompleksitas dengan pemanfaatan teknologi informasi yaitu:

1. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas harian/pekerjaan menyita banyak waktu
2. Bekerja dengan teknologi informasi itu sangat rumit sehingga sulit untuk mengerti dan memahami cara pemanfaatannya.
3. Menggunakan teknologi informasi khususnya teknologi computer untuk memasukkan data, banyak menyita waktu
4. Membutuhkan waktu yang lama bagaimana memanfaatkan teknologi informasi.
5. Faktor Kesesuaian Tugas

kesesuaian tugas berhubungan dengan sejauhmana kemampuan individual menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja individual dalam melaksanakan tugas. Hubungan antara kesesuaian tugas dengan pemanfaatan teknologi informasi mempunyai dukungan secara empiris. Thompson et al (1991) juga mengembangan enam pertanyaan untuk mengetahui pengaruh kesesuaian tugas dengan pemanfaatan teknologi informasi. Keenam pertanyaan tersebut antara lain:

1. memanfaatkan teknologi informasi tidak memengaruhi kinerja pekerjaan (pertanyaan negatif yang nantinya skorenya dibalik)
2. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Memanfaatkan teknologi informasi dapat meningkatkan kualitas pekerjaan.
4. Memanfaatkan teknologi informasi dapat meningkatkn efektifitas pekerjaan
5. Jumlah output yang dihasilkan akan meningkat jika memanfaatkan teknologi informasi
6. Menggunakan teknologi informasi dapat membantu dalam penyelesaian tugas.
7. Faktor Konsekuensi Jangka Panjang

Konsekuensi jangka panjang didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh dimasa datang, seperti peningkatan fleksibilitas, merubah pekerjaan atau peningkatan kesempatan bagi pekerjaan yang lebih berarti. Untuk mengetahui pengaruh faktor konsekuensi jangka panjang dengan pemanfaatan teknologi informasi Thompson et al (1991:60) mengembangkan enam instrumen yaitu:

1. menggunakan teknologi informasi menjadikan pekerjaan lebih menantang
2. menggunakan teknologi informasi akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan tugas yang lebih disukai dimasa mendatang.
3. Menggunakan teknologi informasi membuat pekerjaan lebih bervariasi
4. Menggunakan teknologi informasi akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih penting sehingga dapat menerapkan kemampuan yang dimiliki
5. Menggunakan teknologi informasi akan meningkatkan kesempatan untuk melakukan tugas yang berbeda
6. Menggunakan teknologi informasi dapat meningkat kesempatan untuk meraih posisi yang lebih baik.
7. Faktor Kondisi Yang Memfasilitasi

Kondisi yang memfasilitasi didefinisikan sebagai factor obyektif diluar lingkungan yang memudahkan pemakai dalam bertindak/bekerja Triandis (1980:34). Dalam konteks pemanfaatan teknologi informasi dukungan terhadap pemakai merupakan salah satu tipe dari kondisi yang memfasilitasi yang dapat memengaruhi pemanfaatan teknologi informasi. Schlutz dan Slevin (1975:15) membuktikan bahwa dukungan atau penolakan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi pemanfaatan. Hal ini didukung oleh Robey (1979) yang menemukan adanya kolerasi positif antara dukungan/penolakan dengan pemanfaatan suatu sistem.

* + 1. **Kinerja Karyawan**
			1. **Pengertian Kinerja**

Menurut media massa Indonesia bahwa istilah kinerja ini diberi padanan kata dalam bahasa Inggris yakni “performance” (Suryadi, 1999: 1) Apakah arti peformance tersebut? Menurut the Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada tahun 1979, arti kata performance merupakan kata benda (noun) dimana salah satu ”entry”-nya adalah ”thing done” (suatu hasil yang telah dikerjakan)”. Sedangkan menurut (Kaswan, 2011:68). Kinerja adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin di tingkatkan dengan menekankan pada kelebihannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan. Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat memengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia maupun dari luar dirinya.

 Menurut Mangkunegara (2005:67) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata “Job Performance atau Actual Performance“, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja itu sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

 Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti performance atau kinerja adalah sebagai berikut: ”performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”. Pengertian kinerja atau unjuk rasa menurutMarwansyahadalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

 Menurut Robbins (2008:112) hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Beberapa definisi mengenai kinerja karyawan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Definisi kinerja menurut Robbins (2002) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.
2. Gibson, et al., (2000) menyatakan bahwa job performance merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, sepertu kualitas, efisiensi, dan efektif.
3. Menurut Bernadin dan Russel performance is the record of outcome produced on a specified job function of activity during a specified time period.Kinerja dapat dinilai melalui hasil kerja periode sebelumnya dibandingkan dengan kinerja senyatanya masa sekarang, serta dengan periode yang akan datang dalam lingkup tertentu, misalnya kinerja operasi, kinerja keuangan, kinerja sumber daya manusia, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan.

 Menurut Mc Afee kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah:

1. Motivasi

 Motivasi dalah daya gerak yang mendorong untuk bertindak. Jika motivasi kuat, maka daya dorong untuk terciptanya kinerja yang lebih baik akan kuat pula.

1. Pendidikan dan Pelatihan

 Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan. Di samping itu, pendidikan dan pelatihan merupakan usaha untuk memungkinkan perubahan sikap yang dilandasi motivasi untuk berprestasi.

1. Pengalaman

 Pengalaman pada dasarnya membuat individu lebih mengenal dan memahami proses kerjanya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

1. Teknologi

 Pengetahuan teknologi modern pada dasarnya akan menghasilkan kinerja lebih banyak dibandingkan penggunaan perlatan tradisional.

 Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Simamora (1997), yaitu:

1. Loyalitas, yaitu kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi terciptanya tujuan organisasi.
2. Tanggung jawab, yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan risiko dari pekerjaan.
3. Keterampilan, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
4. Pengetahuan, yaitu kemampuan pegawai untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.
	* + 1. **Manfaat Kinerja**

 Manfaat kinerja Menurut Sedarmayanti yaitu sebagai berikut :

* 1. Peningkatan Prestasi Kerja Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
	2. Kesempatan Kerja yang adil,adanya penilaian kerja yang akurat, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
	3. Kebutuhan Pelatihan Pengembangan melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
	4. Penyesuaian Kompensasi Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.
	5. Keputusan dan Demosi Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan pegawai yang berprestasi kurang baik.
	6. Kesalahan Desain Pekerjaan Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Dengan kata lain, hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosiskan kesalahan desain kerja.
	7. Penyimpangan Proses Rekrutmen dan Seleksi Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.
		+ 1. **Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja**

 Banyak sekali faktor yang memengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individutenaga kerja, yaitu: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima,keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan individu dengan organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor Individu

 Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Faktor Lingkungan Organisasi.

 Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

 Menurut Armstrong dkk dalamWibowo (2010:99) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

1. Faktor individu (Personal factor) ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. Faktor kepemimpinan (Leadership faktor) ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Faktor tim kerja (Team factor) ditunjukkan oleh adanya kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. Faktor sistem (System factors) ditujukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Hubungan dan faktor situasi (Contextual/situationalfaktors) ditujukkan oleh tingginya tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Indikator kinerja (performance) kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sementara itu indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati dan kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.

 Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (Ability) dan faktor motivasi (Motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:67) yang merumuskan bahwa:

1. Human performance = ability + motivation
2. Motivation = attitude + situation
3. Ability = knowladge + skill.
4. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (knowladge+skill) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian (*the right man on the right place, the right man on the the right job*).
5. Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja, Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)
	1. **Penelitian Terdahulu**

 Penelitian ini memiliki tujuan untuk membandingkan kenyataan yang ada dilapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2.1 penelitian terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **NAMA** | **JUDUL** | **VARIABEL** | **HASIL PENELITIAN**  |
| 1 | Miri Kim, Jaeki Song, Jason Triche | *Toward an Integrated framework for Innovation in service: a resource-based view and dynamic capabilities approach* | X1: kerangka kerja terintegrasiX2: kapabilitas dinamisY: Inovasi layanan | sumber daya dan kapabilitas serta bagaimana pengaruhnya terhadap elemen inovasi layanan |
| 2 | Ralf Wilden, Siegfried Gudergan | *Service dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance* | X1: orientasi dominan layananX2: kemampuan dinamisY:Kinerja perusahaan | bahwa kemampuan pemasaran dan teknologi sepenuhnya memediasi hubungan antara perusahaan ' Orientasidominan layanan dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, efek marjinal positif suatu perusahaan ' Orientasi dominan-layanan pada kapabilitas pemasarannya meningkat dengan perusahaan yang menampilkan orientasi dominan-layanan yang lebih kuat. Selain itu, pengaruh positif dariorientasi dominan-layanan terhadap kapabilitas pemasaran semakin berkurang jika perusahaan menerapkan kapabilitas dinamis. |
| 3 | Stephen J. Childe,  | *Big Data and Predictive Analytics and Manufacturing Performance: Integrating Institutional Theory, Resource-Based View and Big Data Culture* | X1: Teori KelembagaanX2: Tampilan Berbasis Sumber DayaY: linerja manufaktur | Bahwa sehubungan dengan penerapan BDPA, tekanan kelembagaan dari organisasi manufaktur secara langsung mempengaruhi alokasi sumber daya internal dan akhirnya penerapan BDPA |
| 4 | Ahmad Sidiq, Erni Puji Astutik | Analisis kapabilitas teknologi informasi terhadap kinerja Bisnis ukm dengan orientasi pelanggan Sebagai variabel intervening (studi pada ukm sektor manufaktur di wilayah solo raya) | X1: Kapabilitas TeknologiY: Kinerja BisnisZ: orientasi pelanggan | Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kapabilitas teknologi informasi berpengaruh positif pada orientasi pelanggan dan kinerja bisnis. Selain itu orientasi pelanggan berpengaruh pada kinerja. Adapun orientasi pelanggan dapat berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara kapabilitas teknologi informasi dan kinerja bisnis. |

* 1. **Hubungan Antar Variabel**
		1. **Hubungan *Dynamic Service Capability*dengan *Technological Capabilities***

 Suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain yang tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani apakah kemampuan dalam melayani baik atau tidak. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan haruslah yang berkualitas, ketika pegawai melakukan pekerjaannya tidak akan lepas dari adanya peran teknologi, artinya semua bentuk pelayanannya sudah tidak menggunakan cara konvensional lagi tetapi memanfaatkan fungsi kemampuan teknologi dalam setiap pekerjaan pegawai.

* + 1. **Hubungan *Service Dominant Orientation* dengan *Technological Capabilities***

 *Service Dominant Orientation* menekankan pada keutamaan layanan (perlu kemampuan pengetahuan pengetahuan khusus dalam proses pertukaran). *Service Dominant Orientation* sangat berhubungan erat sekali dengan *Technological Capabilities* dikarenakan dapat memberikan pelayanan secara efektif dan efesien kepada masyarakat (pelanggan) dengan cara memanfaatkan fungsi teknlogi. Dalam hal ini sudah terbukti bahwa di era *sophisticated technologi* ini, semua sangat terbantu oleh teknologi dalam mempermudah menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab yang di miliki oleh karyawan.

* + 1. **Hubungan *Dynamic Service Capability* dengan Kinerja Karyawan**

*Dynamic Service Capability* merupakan kemampuan perusahaan atau individu untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang cepat berubah sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis modern. Pelayanan merupakan kegiatan yang diarahkan pada kepastian bahwa produk ditangani untuk memperoleh kemampuan yang maksimal, termasuk respon waktu dan ketersediaan. Pelayanan merupakan kegiatan, keuntungan, atau kepuasan yang ditawarkan pada saat secara esensial tidak terlihat dan tidak terasa, dan tidak menghasilkan kepemilikan atas hal apapun (Kotler dan Armstrong, 1993:29).

 Semakin tinggi kemampuan pelayanan yang diberikanoleh pegawai dalam bekerja maka akan membentuk pola kerjayang baik. Memiliki kinerja yang baik akan mampu merubah kebiasaan buruk didalam bekerja yang berdampak terhadap citra organisasi, oleh karena itu hal-hal yang sekiranya dapat merusak citra organisasi harus dihilangkan.

* + 1. **Hubungan *Service Dominant Orientation* dengan Kinerja Karyawan**

 Terwujudnya *Service Dominant Orientation*yang baik dan berkualitas merupakan salah satu ciri dari pemerintahan yang baik (*Good Govemence*) sebagai tujuan dari pendayagunaan aparatur negara. Dalam kaitan inilah sesuai dengan UU No.25 tahun 2009 tentang *Service*maka peningkatan kualitas *service orientation* merupakan suatu upaya yang harus dilakukan secara terus menerus. Untuk memberikan pelayanan yang baik, organisasi harus mampu memberikan mutu pelayanan yang baik. Upaya peningkatan kemampuan pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja yang berdampak pada peningkatan pelayanan masyarakat.

* + 1. **Hubungan *Technological Capabilities* dengan Kinerja Karyawan**

 Sarana computer dalam peusahaan sangat memengaruhi implementasi teknologi informasi pada perusahaan. Dengan lebih banyak fasilitas pendukung yang disediakan bagi pemakai maka semakin memudahkan pemakai dalam mengakses data yang dibutuhkan. Teknologi informasi memberikan pengaruhpositif teradap kegiatan-kegiatan atau aktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga meningkatkan kinerja karyawan dihampir semua elemen perusahaan, seperti pemasaran, personalia, bahkan manajemen puncak. Dalam hal ini salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah teknologi informasi.