



## JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS

Halaman Jurnal: <https://journal.amikveteran.ac.id/index.php/jaemb>  
Halaman UTAMA Jurnal : <https://journal.amikveteran.ac.id/index.php>



DOI : <https://doi.org/10.55606/jaemb.v4i1.2984>

### ANALISIS PENGARUH KUALITAS SISTEM DAN KUALITAS LAYANAN SHARED SERVICES CENTER HUMAN CAPITAL DAN PROCUREMENT MELALUI DYNAMIC CAPABILITIES VIEW TERHADAP VALUE CREATION

Ikhwanoel <sup>a\*</sup>, Anandha Budiantoro <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Manajemen / Administrasi Bisnis, [ikhwanoel@student.tau.ac.id](mailto:ikhwanoel@student.tau.ac.id), Universitas Tanri Abeng

<sup>b</sup> Manajemen / Administrasi Bisnis, [anandha.budiantoro@tau.ac.id](mailto:anandha.budiantoro@tau.ac.id), Universitas Tanri Abeng

\* coresspondence

#### ABSTRACT

*This research was conducted to assess the value creation that can be obtained by companies by using the system quality and service quality of the Shared Services Center Human Capital and Procurement to support the company's business processes both financially and strategically, being able to separate the roles of supporting functions that have competence, capability and technical mastery high in assisting routine, repetitive and high-volume work processes as well as being effective and efficient in separating tactical and low-value tasks from strategic and higher-value tasks, so as to increase the company's dynamic capabilities view in implementing strategic management and capabilities organization to adapt to rapid and dynamic changes in the market environment and be able to provide services to internal and external customers in an end-to-end process, cost-effective, flexible and of high quality. Hypothesis testing in this research uses primary data by distributing questionnaires using non-probability sampling with a purposive sampling technique to 240 respondents from 5.298 all SSC Human Capital and Procurement service users using a Structural Equation Model approach based on Partial Least Square with the smartPLS version 3.0 program.*

**Keywords:** system quality, service quality, shared services center, human capital, procurement, value creation, dynamic capabilities view

#### Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menilai penciptaan nilai yang dapat diperoleh perusahaan dengan menggunakan kualitas sistem dan kualitas layanan Shared Services Center Human Capital and Procurement untuk mendukung proses bisnis perusahaan baik secara finansial maupun strategis, mampu memisahkan peran dari fungsi pendukung yang mempunyai kompetensi, kapabilitas dan penguasaan teknis yang tinggi dalam membantu proses kerja yang rutin, berulang dan bervolume tinggi serta efektif dan efisien dalam memisahkan tugas-tugas yang bersifat taktis dan bernilai rendah dari tugas-tugas yang bersifat strategis dan bernilai tinggi, sehingga dapat meningkatkan kinerja. pandangan kemampuan dinamis perusahaan dalam menerapkan manajemen strategis dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan pasar yang cepat dan dinamis serta mampu memberikan layanan kepada pelanggan internal dan eksternal dalam proses end-to-end, hemat biaya, fleksibel dan tinggi kualitas. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner menggunakan non-probability sampling dengan teknik purposive sampling kepada 240 responden dari 5.298 seluruh pengguna jasa SSC Human Capital and Procurement dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Model berbasis Partial Least Square dengan smartPLS versi 3.0 program.

**Kata Kunci:** kualitas sistem, kualitas layanan, pusat layanan bersama, sumber daya manusia, pengadaan, penciptaan nilai, pandangan kemampuan dinamis

#### 1. PENDAHULUAN

Suksesnya perusahaan dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya internalnya agar dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis yang disebut dengan *dynamic capabilities*. Menurut Kaehler et al. (2014), kemampuan ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena apabila hanya dengan mengandalkan strategi *positioning* atau mengembangkan strategi yang sedang berjalan untuk

mendapatkan efisiensi operasional yang lebih baik, maka kedua hal tersebut tidak dapat menyesuaikan dalam lingkungan yang penuh gangguan dan ketidakpastian. Ada berbagai hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, seperti beradaptasi, memperbarui, mengkonfigurasi ulang, serta membuat kembali sumber daya, dan kapabilitasnya. Teori *dynamic capabilities view* pada dasarnya adalah perkembangan dari teori *Resource-Based View* (RBV) yang menjelaskan penggunaan sumber daya secara optimal dalam lingkungan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan dukungan bisnis.

Pada jurnal ini akan dibahas tentang bagaimana Pengaruh Kualitas Sistem dan Kualitas Layanan *Shared Services Center (SSC) Human Capital (HC)* dan *Procurement (Proc)* melalui *Dynamic Capabilities View (DCV)* terhadap *Value Creation (VC)*. Terkait hal ini ada empat fungsi SSC yang meliputi *HC operation, procurement operation, value creation, dan center of excellence*. Strateginya mencakup peningkatan proses dan pengurangan biaya khususnya terhadap pengurangan biaya tidak langsung seperti biaya administrasi Kantor dan umum yang tidak berhubungan langsung dengan pendapatan. Analisis pengaruh kualitas sistem dan kualitas layanan SSC HC dan Proc ini ditujukan untuk mengetahui dan mengukur sampai sejauh mana *value creation* dihasilkan dengan menggunakan pendekatan teori DCV. Ada beberapa hal yang menjadi tantangan mendasar bagi banyak perusahaan saat ini dalam mengimplementasikan dan mengintegrasikan fungsi SSC HC dan Proc. yaitu memungkinkan penggunaan aktivitas bisnisnya secara efisien dalam jaringan global unit bisnis strategis dan dapat membangun peningkatan efisiensi dalam kegiatan pendukungnya, seperti sumber daya manusia (SDM), dan teknologi informasi (Richter & Brühl, 2019). Selain itu juga, salah satu fungsi SSC HC dan Proc ini merupakan unit organisasi yang menggabungkan sumber daya perusahaan misalnya, modal manusia, struktur organisasi, dan sistem TI yang berfungsi untuk melakukan tugas pendukung dan memberikan layanan kepada pelanggan internal *Strategic Business Unit (SBU)*.

Pada fungsi SSC HC dan Proc. ini nantinya akan mengelola sumber daya sebagai unit semiotonom dan menyediakan layanan pendukung bagi pelanggan yaitu SBU di dalam perusahaan, sehingga perusahaan akan lebih efektif dan efisien melalui pembagian sumber daya semacam itu di dalam kelompok daripada mengaturnya dalam bentuk multi bisnis bentuk-M atau *M-Form* (Richter & Brühl, 2021). Target akhirnya adalah dengan mengimplementasikan SSC HC dan Proc. perusahaan akan mampu mengoptimalkan fungsi korporasi untuk aktifitas yang bersifat general, transaksional, rutin, dan menciptakan *economies of scale* serta mampu memberikan manfaat berupa *value creation* yang signifikan bagi perusahaan baik secara finansial maupun strategis, sehingga mampu menjawab tantangan bisnis perusahaan dalam menyediakan pelayanan kepada pelanggan internal (karyawan) maupun eksternal secara *end-to-end process* yang mampu bersaing dengan perusahaan global maupun multi nasional.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Value Creation

Prinsip dasar dari *Value Creation (VC)* adalah menciptakan nilai tambah (Porter, 1985; Cash Jr. & Earl, 1996; Kramer & Porter, 2011) bagi pelanggan atau konsumen yang dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan mereka dengan cara yang lebih baik daripada pesaing yang ada di pasar. Prinsip dasar ini berfokus pada meningkatkan kualitas produk atau layanan serta menawarkan harga yang kompetitif (Barner, 1991). Untuk menciptakan nilai tambah tersebut, perusahaan harus memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berusaha untuk memenuhi harapan mereka dengan memberikan produk atau layanan yang berkualitas tinggi (Cespedes, 2014). Selain itu juga, perusahaan harus terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan pasar untuk tetap relevan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Prinsip dasar lainnya dari VC adalah bagaimana menekankan pada pentingnya mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan karena dengan membangun hubungan yang kuat, maka perusahaan dapat memperoleh pelanggan setia yang terus menggunakan produk atau layanannya dan merekomendasikannya kepada pelanggan yang lain.

### 2.2 Kualitas Sistem

Sistem merupakan suatu kumpulan elemen- elemen yang saling terkait dan bekerja sama untuk memproses masukan (input) yang ditunjukkan kepada sistem tersebut dan mengolah masukan tersebut sampai menghasilkan keluaran (*output*) yang diinginkan (Kristanto, 2018:1-2). Sistem merupakan sekelompok unsur yang erat hubungannya satu dengan yang lain, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Tujuan dihubungkan dengan ruang lingkup yang luas dan sasaran dalam ruang lingkup yang sempit. Suatu sistem minimal terdiri dari tiga unsur, yaitu *input, process, dan output* (Sutabri (2012:6). Pada sistem itu sendiri diperlukan adanya kualitas sistem yang baik dalam prosesnya karena

kualitas sistem merupakan sebuah dimensi karakteristik yang diinginkan dari sebuah sistem informasi yang dapat mempengaruhi sistem informasi itu sendiri (Urbach & Muller, (2011). Selain itu, sistem merupakan sekumpulan objek, unsur-unsur atau bagian-bagian yang mempunyai arti berbeda-beda yang saling berhubungan, saling bekerjasama serta saling mempengaruhi satu sama lain dan memiliki keterkaitan pada sebuah rencana yang sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu pada lingkungan yang kompleks (Bitar, 2021). Ada beberapa elemen yang dapat membentuk sebuah sistem, yaitu *goal, input, process, output, boundary, mecanism, dan environment*.

Kualitas sistem juga merupakan kualitas dari kombinasi hardware dan software dalam sistem informasi (Delone & McLean (2003). Sistem merupakan sekelompok jaringan dari berbagai prosedur yang disusun dalam rangkaian secara utuh dan menyeluruh yang saling berhubungan dan saling berinteraksi satu sama lain guna mencapai suatu tujuan (Nurazila, 2018). Sistem merupakan sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan yang lainnya, yang berfungsi samasama untuk mencapai tujuan tertentu (Siringo, 2019). Sistem juga merupakan suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan kegiatan atau untuk melakukan sasaran yang tertentu Hutahean (2015).

### 2.3 *Shared Services Center (SSC)*

SSC merupakan suatu model untuk mengkonsentrasikan sumber daya organisasi dalam melakukan aktivitas pendukung (*back offices*) yang pada umumnya bersifat transaksional, volume yang tinggi, dan tersebar di berbagai unit bisnis. SSC pada prinsipnya dapat diterapkan dalam fungsi kepegawaian, fungsi pengadaan, fungsi teknologi informasi, dan fungsi keuangan lain dalam usaha untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan dalam suatu organisasi (Tresury Policy Brief\_Dirjen Perbendaharaan RI, 2018).

SSC juga merupakan suatu model bisnis yang melibatkan konsolidasi dan pengoptimalan ulang fungsi-fungsi pendukung bisnis seperti keuangan, sumber daya manusia, dan layanan teknologi informasi dari berbagai unit bisnis di dalam satu pusat layanan yang terpisah (Bergeron, 2003) yang menggunakan sebuah pendekatan yang efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya di berbagai jenis bisnis (Deloitte, 2018) pada pusat layanan bersama yang menyediakan layanan tertentu/layanan pendukung back office atau operasional untuk satu atau beberapa unit bisnis di dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyediaan layanan melalui konsolidasi sumber daya dan standarisasi proses bisnis (Gartner (2018) dan merupakan strategi dan model bisnis yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan peran fungsi support untuk memiliki kompetensi dan penguasaan teknis tinggi dalam membantu proses pekerjaan yang bersifat rutin, repetitif, dan bervolume tinggi (Vionna, 2019) serta sebuah model pengelolaan layanan yang memusatkan pada fungsi-fungsi bisnis yang tidak berkaitan langsung dengan core business di dalam satu unit terpusat yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta mengurangi biaya dengan memanfaatkan skala ekonomi dan sinergi yang dihasilkan dari penggabungan fungsi-fungsi bisnis tersebut (PwC, 2020).

### 2.4 *Kualitas Layanan*

Kualitas layanan adalah kualitas dukungan yang pengguna sistem terima dari organisasi sistem informasi dan dukungan IT personil (DeLone and McLean, 2016). Kemunculan *end user computing* (EUC) menyebabkan departemen sistem informasi (*information provider*) tidak hanya menjadi penyedia informasi tetapi juga penyedia layanan (*service provider*). Sebagai penyedia layanan departemen teknologi dan informasi menyediakan dukungan kepada pengguna akhir (Jogiyanto, 2007: 96). Kualitas layanan digunakan untuk mengukur kualitas dari dukungan penyedia sistem informasi kepada pengguna sistem informasi (Delone & McLean, 2003).

Kualitas layanan merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh pengguna. pengguna akan menilai kualitas sebuah layanan yang dirasakan berdasarkan apa yang mereka deskripsikan dalam benak mereka (Tjiptono & Gregorius, 2011). Pengguna akan beralih ke penyedia layanan lain yang lebih mampu memahami kebutuhan spesifik pengguna dan memberikan layanan yang lebih baik. Kesuksesan dimensi kualitas layanan merepresentasikan kualitas dukungan yang pengguna dapatkan dari departemen sistem informasi dan dukungan personel TI seperti contoh, *Training, Hotline, atau Helpdesk* (Urbach & Muller, 2011).

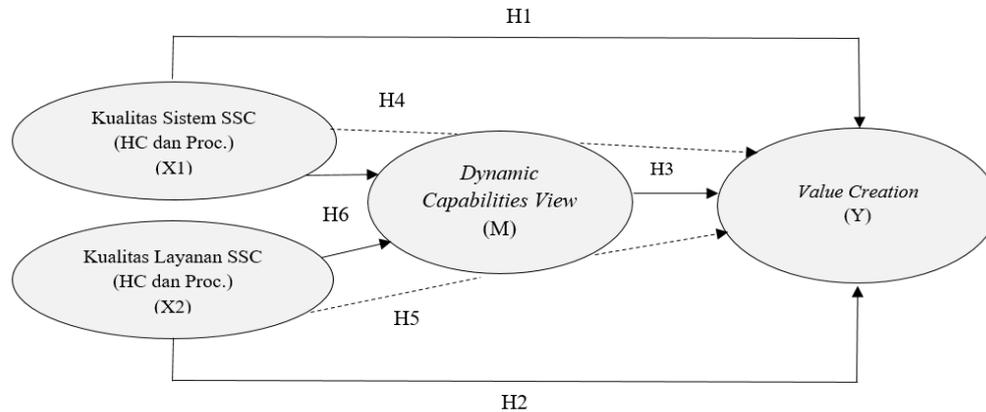
### 2.5 *Dynamic Capabilites View (DCV)*

DCV merupakan salah satu konsep dalam manajemen strategi yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan pasar yang cepat (Teece, Pisano et.al.

1997). DCV merupakan salah satu pendekatan dalam menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menghadapi lingkungan bergejolak melalui pembaharuan, mengkoordinasikan, mengintegrasikan, dan konfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan mereka (Wang & Ahmed, 2007).

**3. METODOLOGI PENELITIAN**

Berikut kerangka penelitian yang dilakukan dalam proses penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan conceptual framework yang dibuat tersebut, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh langsung antara Kualitas Sistem SSC *Human Capital dan Procurement* (X1) terhadap *Value Creation* (Y).
- H2: Terdapat pengaruh langsung antara Kualitas Layanan SSC *Human Capital dan Procurement* (X2) terhadap *Value Creation* (Y).
- H3: Terdapat pengaruh langsung antara *Dynamic Capabilities View* (M) terhadap *Value Creation* (Y).
- H4: Terdapat pengaruh tidak langsung antara Kualitas Sistem SSC *Human Capital dan Procurement* (X1) yang dimediasi oleh *Dynamic Capabilities View* (M) terhadap *Value Creation* (Y).
- H5: Terdapat pengaruh tidak langsung antara Kualitas Layanan *Human Capital dan Procurement* (X2) yang dimediasi oleh *Dynamic Capabilities View* (M) terhadap *Value Creation* (Y).
- H6: Terdapat pengaruh langsung antara Kualitas Sistem SSC *Human Capital dan Procurement* (X1), Kualitas Layanan SSC *Human Capital dan Procurement* (X2) serta *Dynamic Capabilities View* (M) terhadap *Value Creation* (Y).

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Diskriptif Variabel**

**4.1.1 Kualitas Sistem**

Kode Item	Min	Max	Mean	Standard Deviation
X1.1	2	5	3.975	0.707
X1.2	1	5	3.996	0.766
X1.3	1	5	3.983	0.764
X1.4	1	5	4.029	0.829
X1.5	2	5	3.904	0.733
X1.6	1	5	4.054	0.714
X1.7	2	5	3.612	0.809
X1.8	1	5	4.125	0.731
<b>Total Nilai Rata-Rata dan Standard Deviasi</b>			<b>3.960</b>	<b>0.757</b>

Tabel 1. Deskriptif Variabel Kualitas Sistem

Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel Kualitas Sistem secara keseluruhan dinilai sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar **3.960**. Nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menunjukkan adanya penilaian yang baik terhadap variabel Kualitas Sistem. Disamping itu, terdapat satu indikator yang lebih tinggi dari indikator lainnya, yaitu indikator X1.8 yang artinya menunjukkan bahwa kerahasiaan data terjamin karena setiap pengguna menggunakan login dan password yang berbeda-beda dengan nilai rata-rata sebesar **4.125**.

#### 4.1.2 Kualitas Layanan

Kode Item	Min	Max	Mean	Standard Deviation
X2.1	2	5	3.962	0.703
X2.2	1	5	3.996	0.733
X2.3	2	5	4.050	0.644
X2.4	2	5	3.904	0.704
<b>Total Nilai Rata-Rata dan Standard Deviasi</b>			<b>3.978</b>	<b>0.696</b>

Tabel 2. Deskriptif Variabel Kualitas Layanan

Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel Kualitas Layanan secara keseluruhan dinilai sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar **3.978**. Nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menunjukkan penilaian yang baik terhadap variabel Kualitas Layanan. Terdapat satu indikator yang lebih tinggi dari indikator lainnya, yaitu indikator X2.3 yang artinya menunjukkan bahwa pengelola Layanan SSC *Human Capital* dan *Procurement* memiliki perhatian dan kesungguhan yang cukup besar dalam memberikan layanan dengan nilai rata-rata sebesar **4.050**.

#### 4.1.3 Dynamic Capabilities View

Kode Item	Min	Max	Mean	Standard Deviation
Y1.1	1	5	4.175	0.715
Y1.2	1	5	4.088	0.693
Y1.3	1	5	4.108	0.687
Y1.4	1	5	4.138	0.685
Y1.5	1	5	4.046	0.709
<b>Total Nilai Rata-Rata dan Standard Deviasi</b>			<b>4.111</b>	<b>0.698</b>

Tabel 3. Deskriptif Variabel DCV

Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel *Dynamic Capabilities View* secara keseluruhan dinilai sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar **4.111**. Nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menunjukkan penilaian yang baik terhadap variabel *Dynamic Capabilities View*. Terdapat satu indikator yang lebih tinggi dari indikator lainnya, yaitu indikator Y1.1 yang artinya menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) telah mampu meningkatkan kinerja bisnis dengan lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar dan persaingan dengan nilai rata-rata sebesar **4.175**.

#### 4.1.4 Value Creation

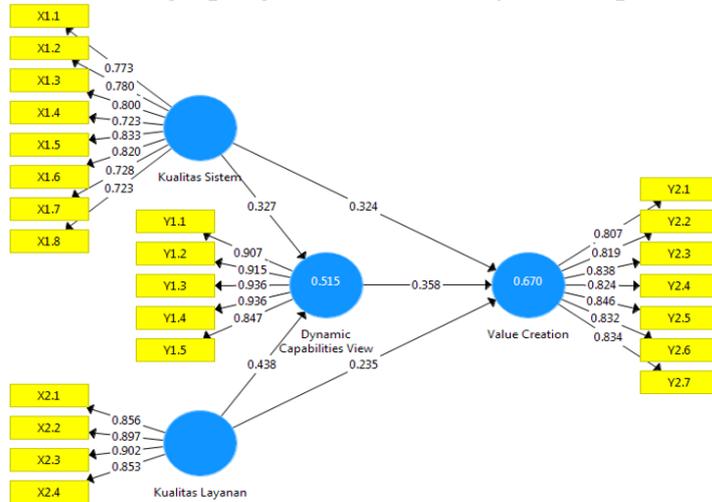
Kode Item	Min	Max	Mean	Standard Deviation
Y2.1	1	5	3.750	0.739
Y2.2	2	5	3.942	0.643
Y2.3	2	5	3.871	0.668
Y2.4	2	5	3.817	0.701
Y2.5	2	5	4.025	0.664
Y2.6	2	5	4.062	0.633
Y2.7	2	5	4.121	0.631
<b>Total Nilai Rata-Rata dan Standard Deviasi</b>			<b>3.941</b>	<b>0.668</b>

Tabel 4. Deskriptif Variabel VC

Hasil penelitian deskripsi jawaban responden atas variabel *Value Creation* secara keseluruhan dinilai sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar **3.941**. Nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menunjukkan penilaian yang baik terhadap variabel *Value Creation*. Terdapat satu indikator yang lebih tinggi dari indikator lainnya, yaitu indikator Y2.7 yang artinya adalah bahwa Layanan SSC *Human Capital* dan *Procurement* mampu untuk terus menjaga dan meningkatkan reputasi perusahaan di mata pelanggan dengan nilai rata-rata sebesar **4.121**.

**4.2. Evaluasi Outer Model**

Hasil evaluasi *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator dengan hubungan antar konstruk yang dinyatakan melalui anak panah sebagai berikut:



Gambar 2. Outer Model

**4.2.1 Pengujian Validitas**

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Keterangan
Kualitas Sistem	X1.1	0.773	Valid
	X1.2	0.780	Valid
	X1.3	0.800	Valid
	X1.4	0.723	Valid
	X1.5	0.833	Valid
	X1.6	0.820	Valid
	X1.7	0.728	Valid
	X1.8	0.723	Valid
Kualitas Layanan	X2.1	0.856	Valid
	X2.2	0.897	Valid
	X2.3	0.902	Valid
	X2.4	0.853	Valid
Dynamic Capabilities View	Y1.1	0.907	Valid
	Y1.2	0.915	Valid
	Y1.3	0.936	Valid
	Y1.4	0.936	Valid
	Y1.5	0.847	Valid
Value Creation	Y2.1	0.807	Valid
	Y2.2	0.819	Valid
	Y2.3	0.838	Valid
	Y2.4	0.824	Valid
	Y2.5	0.846	Valid
	Y2.6	0.832	Valid
	Y2.7	0.834	Valid

Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas

**4.2.2 Pengujian AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kualitas Sistem	0.599	Valid
Kualitas Layanan	0.769	Valid
Dynamic Capabilities View	0.826	Valid
Value Creation	0.687	Valid

Tabel 6. Hasil Pengujian AVE

Hasil nilai AVE menunjukkan bahwa untuk seluruh variabel telah memenuhi nilai syarat, yaitu di atas 0,5. Nilai AVE terendah terdapat pada variabel Kualitas Sistem dengan nilai 0,599 > 0,5. Selanjutnya, dengan memperhatikan nilai *loading factor* pada tabel 4.11 dan nilai AVE pada tabel 4.12 tersebut, maka data dari

penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen.

**4.2.3 Pengujian *Discriminant Validity***

Kode Item	Kualitas Sistem	Kualitas Layanan	<i>Dynamic Capabilities View</i>	<i>Value Creation</i>
X1.1	0.773	0.632	0.519	0.570
X1.2	0.780	0.571	0.549	0.585
X1.3	0.800	0.627	0.490	0.660
X1.4	0.723	0.561	0.513	0.579
X1.5	0.833	0.619	0.483	0.610
X1.6	0.820	0.565	0.556	0.538
X1.7	0.728	0.536	0.407	0.483
X1.8	0.723	0.551	0.538	0.509
X2.1	0.616	0.856	0.584	0.569
X2.2	0.660	0.897	0.605	0.635
X2.3	0.673	0.902	0.614	0.665
X2.4	0.694	0.853	0.597	0.667
Y1.1	0.574	0.599	0.907	0.641
Y1.2	0.582	0.590	0.915	0.665
Y1.3	0.561	0.602	0.936	0.620
Y1.4	0.600	0.635	0.936	0.640
Y1.5	0.654	0.671	0.847	0.738
Y2.1	0.620	0.637	0.684	0.807
Y2.2	0.591	0.590	0.604	0.819
Y2.3	0.552	0.528	0.570	0.838
Y2.4	0.588	0.604	0.657	0.824
Y2.5	0.625	0.572	0.541	0.846
Y2.6	0.616	0.628	0.570	0.832
Y2.7	0.669	0.630	0.601	0.834

Tabel 7. Hasil Pengujian DV

Berdasarkan hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari masing-masing item terhadap konstraknya lebih besar dari pada nilai *loading* dengan konstruk yang lain dan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat permasalahan pada *discriminant validity*.

**4.2.4 Pengujian DV *Fornell-Larcker Criterion***

	Kualitas Sistem	Kualitas Layanan	<i>Dynamic Capabilities View</i>	<i>Value Creation</i>
Kualitas Sistem	0.774			
Kualitas Layanan	0.755	0.877		
<i>Dynamic Capabilities View</i>	0.657	0.685	0.909	
<i>Value Creation</i>	0.736	0.724	0.732	0.829

Tabel 8. Hasil Pengujian DV *Fornell-Larcker Criterion*

Berdasarkan uji *discriminant validity Fornell-Larcker Criterion* dapat dilakukan dengan melihat akar AVE untuk setiap konstraknya yang harus lebih besar dari pada nilai korelasi dengan konstruk lainnya dalam model, sehingga dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

**4.2.5 Pengujian DV *Heterotrait-Monotrait Ratio***

	Kualitas Sistem	Kualitas Layanan	<i>Dynamic Capabilities View</i>	<i>Value Creation</i>
Kualitas Sistem				
Kualitas Layanan	0.835			
<i>Dynamic Capabilities View</i>	0.705	0.739		
<i>Value Creation</i>	0.801	0.790	0.775	

Tabel 9. Hasil Pengujian DV *Heterotrait-Monotrait Ratio*

Ada kriteria baru lain yang digunakan untuk menguji *discriminant validity* yaitu dengan melihat hasil matriks *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dalam PLS, yang mana merekomendasikan nilai pengukuran harus <0,85 walaupun nilai diatas 0,85 sampai dengan maksimal 0,90 masih dianggap cukup.

#### 4.2.6 Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kualitas Sistem	0.922	Reliable
Kualitas Layanan	0.930	Reliable
<i>Dynamic Capabilities View</i>	0.959	Reliable
<i>Value Creation</i>	0.939	Reliable

Tabel 10. Hasil Pengujian Reliabilitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian ini reliabel karena *composite reliability* >0,7

#### 4.2.7 Pengujian Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kualitas Sistem	0.904	Reliable
Kualitas Layanan	0.900	Reliable
<i>Dynamic Capabilities View</i>	0.947	Reliable
<i>Value Creation</i>	0.924	Reliable

Tabel 11. Hasil Pengujian Cronbach's Alpha

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian ini reliabel karena *cronbach's alpha* >0,7.

#### 4.2.8 Pengujian R Square (R<sup>2</sup>)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Dynamic Capabilities View</i>	0.515	0.511
<i>Value Creation</i>	0.670	0.666

Tabel 12. Hasil Pengujian R<sup>2</sup>

Berdasarkan hasil pengujian ini dapat dilihat, bahwa nilai R<sup>2</sup> untuk *Dynamic Capabilities View* sebesar 0.515 yang berarti menunjukkan bahwa termasuk ke dalam kategori *moderate*, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kualitas Sistem dan Kualitas Layanan memberikan dampak yang cukup besar terhadap *Dynamic Capabilities View*.

Selain itu juga, hasil pengujian data R<sup>2</sup> untuk *Value Creation* adalah sebesar 0.670 yang berarti menunjukkan bahwa termasuk kedalam kategori Kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kualitas Sistem, Kualitas Layanan, dan *Dynamic Capabilities View* dapat memberikan dampak yang besar terhadap *Value Creation*.

#### 4.2.9 Effect Size (f<sup>2</sup>)

	<i>Dynamic Capabilities View</i>	<i>Value Creation</i>
Kualitas Sistem	0.095	0.125
Kualitas Layanan	0.170	0.062
<i>Dynamic Capabilities View</i>		0.188

Tabel 13. Hasil Pengujian f<sup>2</sup>

Berdasarkan hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa untuk variabel Kualitas Sistem memiliki nilai *effect size* sebesar 0.095 dan Kualitas Layanan memiliki nilai *effect size* sebesar 0.170 yang artinya adalah Kualitas Sistem dan Kualitas Layanan mempunyai pengaruh kecil dan menengah terhadap *Dynamic Capabilities View*. Untuk variabel Kualitas Sistem, Kualitas Layanan, dan *Dynamic Capabilities View* memiliki nilai *effect size* sebesar 0.125, 0.062 dan 0.188 yang mempunyai pengaruh kecil dan menengah terhadap *Value Creation*.

4.2.10 Nilai Relevansi Prediktif (Q<sup>2</sup>)

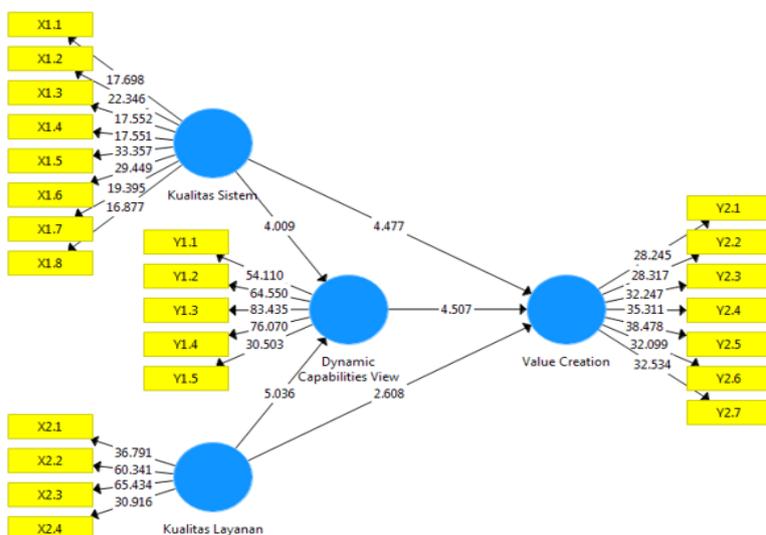
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kualitas Sistem	1,920.000	1,920.000	
Kualitas Layanan	960.000	960.000	
Dynamic Capabilities View	1,200.000	730.524	0.391
Value Creation	1,680.000	971.763	0.422

Tabel 14. Hasil Pengujian Nilai Q<sup>2</sup>

Berdasarkan pengujian nilai Q<sup>2</sup> ini menunjukkan, bahwa besaran nilai Q<sup>2</sup> memiliki nilai rentang 0 < Q<sup>2</sup> < 1, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Oleh karena itu, karena seluruh variabel memiliki nilai Q<sup>2</sup> > 0, maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki prediktif relevansi.

4.3. Evaluasi Inner Model

Selanjutnya dilakukan proses pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan koefisien *T-statistic*, yang mana hasil/output dari perintah *bootstrapping* akan menghasilkan *T-statistic*. Indikator yang memiliki *T-statistic* > 1,96 dikatakan signifikan (Ghozali dan Latan, 2015). Selain itu pula, indikator dapat dikatakan berpengaruh jika memiliki *p-value* < 0,05.



Gambar 3. Inner Model

4.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	p-Values
Kualitas Sistem → Value Creation	0.324	0.323	0.072	4.477	0.000
Kualitas Layanan → Value Creation	0.235	0.240	0.090	2.608	0.009
Dynamic Capabilities View → Value Creation	0.358	0.356	0.079	4.507	0.000
Kualitas Sistem → Dynamic Capabilities View	0.327	0.341	0.081	4.009	0.000
Kualitas Layanan → Dynamic Capabilities View	0.438	0.424	0.087	5.036	0.000

Tabel 15. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Berdasarkan data hasil pengujian hipotesis pada Tabel 15 dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hipotesis H<sub>1</sub> Kualitas Sistem Terhadap Value Creation menunjukkan bahwa Kualitas Sistem mempunyai nilai *t-statistic* 4.477 > 1,96, *p-value* 0.000 < 0,05 dan *original sample* 0.324, maka H<sub>1</sub> diterima yang artinya adalah Kualitas Sistem berpengaruh positif dan signifikan terhadap Value Creation.

- b. Hipotesis  $H_2$  Kualitas Layanan Terhadap *Value Creation* menunjukkan bahwa Kualitas Layanan mempunyai nilai *t-statistic* 2.608 > 1,96, *p-value* 0.009 < 0,05 dan *original sample* 0.235, maka  $H_2$  diterima yang artinya adalah Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation*.
- c. Hipotesis  $H_3$  *Dynamic Capabilities View* Terhadap *Value Creation*  
*Dynamic Capabilities View* mempunyai nilai *t-statistic* 4.507 > 1,96, *p-value* 0.000 < 0,05 dan *original sample* 0.358, maka  $H_3$  diterima yang artinya adalah *Dynamic Capabilities View* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation*.
- d. Hipotesis  $H_4$  Kualitas Sistem Terhadap *Dynamic Capabilities View*  
Kualitas Sistem mempunyai nilai *t-statistic* 4.009 > 1,96, *p-value* 0.000 < 0,05 dan *original sample* 0.327, maka  $H_4$  diterima yang artinya adalah Kualitas Sistem berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities View*.
- e. Hipotesis  $H_5$  Kualitas Layanan Terhadap *Dynamic Capabilities View* menunjukkan bahwa Kualitas Layanan mempunyai nilai *t-statistic* 5.036 > 1,96, *p-value* 0.000 < 0,05 dan *original sample* 0.438, maka  $H_5$  diterima yang artinya adalah Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities View*.

#### 4.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p- Values
Kualitas Sistem → <i>Dynamic Capabilities View</i> → <i>Value Creation</i>	0.117	0.121	0.038	3.090	0.002
Kualitas Layanan → <i>Dynamic Capabilities View</i> → <i>Value Creation</i>	0.157	0.151	0.047	3.321	0.001

Tabel 16. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan data hasil pengujian hipotesis pada Tabel 16 dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hipotesis  $H_6$  Kualitas Sistem terhadap *Value Creation* melalui *Dynamic Capabilities View* menunjukkan bahwa Kualitas Sistem Terhadap *Value Creation* melalui Kepuasan Kerja mempunyai nilai *t-statistic* 3.090 > 1,96, *p-value* 0.002 < 0,05 dan *original sample* 0.117, maka  $H_6$  diterima yang artinya adalah Kualitas Sistem berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* dengan *Dynamic Capabilities View* sebagai variabel mediasi.
- b. Hipotesis  $H_7$  Kualitas Layanan terhadap *Value Creation* melalui *Dynamic Capabilities View* menunjukkan bahwa Kualitas Layanan Terhadap *Value Creation* melalui Kepuasan Kerja mempunyai nilai *t-statistic* 3.321 > 1,96, *p-value* 0.001 < 0,05 dan *original sample* 0.157, maka  $H_7$  diterima yang artinya adalah Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* dengan *Dynamic Capabilities View* sebagai variabel mediasi.

#### 4.4. Pembahasan

- a. Pengaruh Kualitas Sistem Terhadap *Value Creation*  
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai *t-statistic* sebesar 4.477 yang berarti > 1.96 dan nilai sig. 0.000 dibawah 0.05, maka  $H_1$  diterima yang artinya adalah bahwa Kualitas Sistem memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* serta artinya apabila Kualitas Sistem meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat *Value Creation* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan dan diketahui juga bahwa nilai koefisien jalur Kualitas Sistem terhadap *Value Creation* adalah sebesar 0.324, yang artinya adalah bahwa Kualitas Sistem berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* untuk digunakan.
- b. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap *Value Creation*  
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai *t-statistic* sebesar 2.608 yang berarti > 1.96 dan nilai sig. 0.009 dibawah 0.05, maka  $H_2$  diterima yang berarti bahwa Kualitas Layanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* yang artinya apabila Kualitas Layanan meningkat, maka akan terjadi peningkatan pada *value creation* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan dan diketahui juga bahwa nilai koefisien jalur Kualitas Layanan terhadap *Value Creation* sebesar 0.235 yang berarti bahwa Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* untuk digunakan.
- c. Pengaruh *Dynamic Capabilities View* Terhadap *Value Creation*  
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai *t-statistic* sebesar 4.507 yang berarti > 1.96 dan nilai

sig. 0.000 dibawah 0.05, maka  $H_3$  diterima yang berarti bahwa Dynamic Capabilities View memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Value Creation yang artinya apabila Dynamic Capabilities View meningkat, maka akan terjadi peningkatan Value Creation dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan dan diketahui juga bahwa nilai koefisien jalur Dynamic Capabilities View terhadap Value Creation sebesar 0.358, yang berarti bahwa Dynamic Capabilities View berpengaruh positif dan signifikan terhadap Value Creation.

- d. Pengaruh Kualitas Sistem Terhadap Dynamic Capabilities View  
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai  $t$ -statistic sebesar 4.009 yang berarti  $> 1.96$  dan nilai sig. 0.000 dibawah 0.05, maka  $H_4$  diterima yang berarti bahwa Kualitas Sistem memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities View* yang artinya apabila Kualitas Sistem meningkat maka akan terjadi peningkatan terhadap *Dynamic Capabilities View* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan dan diketahui juga bahwa nilai koefisien jalur Kualitas Sistem terhadap *Dynamic Capabilities View* sebesar 0.327, yang berarti bahwa Kualitas Sistem berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities View* untuk digunakan.
- e. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Dynamic Capabilities View  
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai  $t$ -statistic sebesar 5.036 yang berarti  $> 1.96$  dan nilai sig. 0.000 dibawah 0.05, maka  $H_5$  diterima yang berarti bahwa Kualitas Layanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities View* yang artinya apabila Kualitas Layanan meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat *Dynamic Capabilities View* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan dan diketahui juga bahwa nilai koefisien jalur Kualitas Layanan terhadap *Dynamic Capabilities View* sebesar 0.437, yang berarti bahwa Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities View* untuk digunakan.
- f. Pengaruh Kualitas Sistem Terhadap Value Creation Melalui Variabel Mediasi Dynamic Capabilities View  
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai  $t$ -statistic sebesar 3.090 yang berarti  $> 1.96$  dan nilai sig. 0.002 dibawah 0.05, maka  $H_6$  diterima yang berarti bahwa Kualitas Sistem memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Value Creation melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View* yang artinya perubahan nilai *Dynamic Capabilities View* mempunyai pengaruh searah dengan perubahan pengaruh antara Kualitas Sistem terhadap Value Creation atau dengan kata lain apabila *Dynamic Capabilities View* meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat pengaruh antara Kualitas Sistem terhadap Value Creation dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan dan diketahui juga bahwa nilai koefisien jalur Kualitas Sistem terhadap Value Creation melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View* sebesar 0.117, yang berarti bahwa Kualitas Sistem berpengaruh positif dan signifikan terhadap Value Creation melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View*.
- g. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Value Creation Melalui Variabel Mediasi Dynamic Capabilities View  
Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai  $t$ -statistic sebesar 3.321 yang berarti  $> 1.96$  dan nilai sig. 0.001 dibawah 0.05, maka  $H_7$  diterima yang berarti bahwa Kualitas Layanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Value Creation melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View* yang artinya perubahan nilai *Dynamic Capabilities View* mempunyai pengaruh searah dengan perubahan pengaruh antara Kualitas Layanan terhadap Value Creation atau dengan kata lain apabila *Dynamic Capabilities View* meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat pengaruh antara Kualitas Layanan terhadap Value Creation dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan dan diketahui juga bahwa nilai koefisien jalur Kualitas Layanan terhadap Value Creation melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View* sebesar 0.157 yang berarti, bahwa Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Value Creation melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View*.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kualitas Sistem *Shared Services Center Human Capital* dan *Procurement* berpengaruh positif terhadap Value Creation yang artinya adalah bahwa perubahan nilai Kualitas Sistem berpengaruh searah dengan perubahan Value Creation atau dengan kata lain jika Kualitas Sistem meningkat, maka Value Creation akan meningkat pula secara signifikan.

- b. Kualitas Layanan *Shared Services Center Human Capital* dan *Procurement* berpengaruh positif terhadap *Value Creation* yang artinya adalah bahwa perubahan nilai Kualitas Layanan berpengaruh searah dengan perubahan *Value Creation* atau dengan kata lain jika Kualitas Layanan meningkat, maka *Value Creation* akan meningkat pula secara signifikan.
- c. *Dynamic Capabilities View* berpengaruh positif terhadap *Value Creation* yang artinya adalah bahwa perubahan nilai *Dynamic Capabilities View* berpengaruh searah dengan perubahan *Value Creation* atau dengan kata lain jika *Dynamic Capabilities View* meningkat, maka *Value Creation* akan meningkat pula secara signifikan.
- d. Kualitas Sistem *Shared Services Center Human Capital* dan *Procurement* berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities View* yang artinya adalah bahwa perubahan nilai Kualitas Sistem berpengaruh searah dengan perubahan *Dynamic Capabilities View* atau dengan kata lain jika Kualitas Sistem meningkat, maka *Dynamic Capabilities View* akan meningkat pula secara signifikan.
- e. Kualitas Layanan *Shared Services Center Human Capital* dan *Procurement* berpengaruh positif terhadap *Dynamic Capabilities View* yang artinya adalah bahwa perubahan nilai Kualitas Layanan berpengaruh searah dengan perubahan *Dynamic Capabilities View* atau dengan kata lain jika Kualitas Layanan meningkat, maka *Dynamic Capabilities View* akan meningkat pula secara signifikan.
- f. Kualitas Sistem *Shared Services Center Human Capital* dan *Procurement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View* yang artinya adalah bahwa perubahan nilai *Dynamic Capabilities View* mempunyai pengaruh searah dengan perubahan pengaruh antara Kualitas Sistem terhadap *Value Creation* atau dengan kata lain apabila *Dynamic Capabilities View* meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat pengaruh antara Kualitas Sistem terhadap *Value Creation* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.
- g. Kualitas Layanan *Shared Services Center Human Capital* dan *Procurement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Value Creation* melalui variabel mediasi *Dynamic Capabilities View* yang artinya adalah bahwa perubahan nilai *Dynamic Capabilities View* mempunyai pengaruh searah dengan perubahan pengaruh antara Kualitas Layanan terhadap *Value Creation* atau dengan kata lain apabila *Dynamic Capabilities View* meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat pengaruh antara Kualitas Layanan terhadap *Value Creation* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan..

## 5.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang telah disebutkan di atas, Peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Terhadap Kualitas Sistem dan Kualitas Layanan yang dihasilkan seperti data yang dihasilkan agar menjadi lebih akurat, tepat waktu, sesuai dengan peraturan, sehingga memudahkan tata kelola dan memudahkan bagi pengguna, sebaiknya pihak pengelola *Shared Services Center Human Capital* dan *Procurement* lebih meningkatkan lagi pemahaman kepada para pengguna informasi layanan SSC tersebut.
- b. Untuk dapat lebih meningkatkan *Dynamic Capabilities View* bagi PT Pelabuhan Indonesia (Persero), maka sebaiknya melakukan pembelajaran terhadap strategi-strategi yang terbaru agar dapat bersaing dengan kompetitornya dan bertahan dalam lingkungan yang dinamis. Pihak perusahaan juga dapat melakukan penyederhanaan informasi yang diberikan kepada pengguna layanan SSC ini dan lebih meningkatkan kualitas SDM melalui kegiatan R&D untuk melakukan inovasi seperti variasi pengembangan kualitas sistem, kualitas layanan, atau strategi pemasaran terbaru.
- c. Terhadap keterbatasan dari penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya karena di dalam penelitian ini jumlah responden terpilih hanya sebanyak 240 responden dan dirasa belum cukup memadai untuk mewakili kondisi yang sebenarnya karena responden penelitian ini hanya mengidentifikasi 240 pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dari total 5.298 pegawai yang menggunakan layanan SSC ini.
- d. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur dan memiliki keterbatasan seperti bias dalam penyelesaian pertanyaan dan ada kemungkinan responden tidak benar-benar menjawab kuesioner atau hanya mengisi jawaban berdasarkan kondisi ideal yang diantisipasi daripada yang sebenarnya, yang mana hal ini dapat mengakibatkan pengukuran yang tidak cukup mencirikan variabel sesungguhnya. Terkait hal tersebut, disarankan untuk melakukan penelitian tambahan untuk menetapkan dimensi lain dari Kualitas Sistem, Kualitas Layanan, dan *Dynamic Capabilities View* agar dapat melakukan tinjauan yang lebih mendalam terhadap target *Value Creation* yang diinginkan dengan menggunakan metode yang lain, sehingga dapat diperoleh komparasi hasil penelitian yang lebih baik dan sempurna.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] A.w. Colombo, S. K. and T. B. (2016). Towards the next generation of industrial Cyber-Physical Systems. *Ind. Cloud-Bases Cyber-Physical Syst. IMC-AESOP Approach*, 9783319056, 1–22.
- [2] Abdillah, W. dan J. (2014). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. BPFPE.
- [3] Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct on strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- [4] Augusty Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- [5] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 19–120.
- [6] Bergeron. (2003). *Essentials of Knowledge Management*.
- [7] Boukhris, H. S. dan S. (2019). *Shared Services Centers: A Systematic Literature Review*.
- [8] Budi Sitorus, T. I. H. S. dan P. R. (2016). *Evaluasi Manajemen Sistem Informasi Dan Teknologi Informasi Pelabuhan*.
- [9] Burns, Timothy J. dan Yeaton, K. (2008). *Success Factors for Implementing Shared Services in Government*. IBM Center for the Business of Government.
- [10] C Helfat, et. al. (2006). *Dynamic capabilities. Resource-based change in organizations*. MA: Blackwell.
- [11] Cash, James I., Warren F. McFarlan, and J. L. M. (1996). *Corporate Information Systems Management*. Business One Irwin.
- [12] Cespedes, F. V. (2014). *Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors That Drive Effective Selling*. Harvard Business Review Press.
- [13] Chase, R. B., Jacobs, F. R., dan Aquilano, N. J. (2006). *Operations Management For competitive advantage, 9th ed*. McGraw-Hill.
- [14] Cooper, R & Kaplan, R. S. (1988). How Cost Accounting Distorts Product Costs. *Management Accounting*, 20–27.
- [15] Curry, J. (2016). *Shared Services in the Public Service. Public Sector Accountancy Irelan*. 48(2).
- [16] Cynthia J. Davis dan J. David Ross. (2008). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*.
- [17] Daellenbach, H. (2005). *Management Science, Decision Making Through Systems Thinking*. Palgrave Macmillan.
- [18] Deloitte. (2018). The Future of Shared Services is Intelligent. *Digital Media: Rise of On-Demand Content*, 5–7.
- [19] Delone, W. & McLean, E. (2003). Model Of Information Systems Success: A TenYear Update. *Journal Of Management Information Systems*, 19, 10–15.
- [20] DeLone, WH., M. (2016). Information Systems Success Measurement. *Foundations and Trends in Information Systems*, 2(1), 1–116.
- [21] Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2018). Digitalisasi Pengelolaan Keuangan Negara. *Treasury Policy Brief*, 1–3.
- [22] E. Vionna. (2019). *Analisis Strategi Implementasi Shared Services Center di PT Pertamina (Persero)*. Universitas Gadjah Mada.
- [23] Fandy, T. dan G. C. (2005). *Service, Quality & Satisfaction*. Andi.
- [24] Gartner. (2018). *The Future of Workforce Management and Shared Services in Europe*.
- [25] Ghozali, Imam, H. L. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- [26] Hair, et al. (2014). *Multivariate Data Analysis, New International Edition*. Pearson Education Limited.
- [27] Harjowiryo, M. (2019). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kepatuhan bendahara pemerintah dalam penyetoran pajak. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 4(3), 195–217.
- [28] Hasanah. (2019). Analisis Usability Integrated Academic Information System Menggunakan Metode Use Questionnaire. *Seminar Nasional Teknologi Informasi, Komunikasi Dan Industri*, 49–54.
- [29] Helfat, Constance E. and Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resoruce-Based View : Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- [30] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- [31] Ho, C., & Lee, Y. (2007). The development of an e-travel service quality scale. *Tourism*

- Management*, 28, 1434–1449.
- [32] Hooley, P. & N. (1992). *Marketing Strategy & Competitive Positioning. Fifth*. Pearson Education Limited.
- [33] Huang, H., Gartner, G., M.Krisp, J., Raubal, M., & Van de Weghe, N. (2019). Location based services : ongoing evolution and research agenda Location based services : ongoing evolution and research agenda. *Journal of Location Based Services*, 0(00), 1–31.
- [34] Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- [35] Hutahaean. (2015). *Konsep Sistem Informasi*. Deepublish.
- [36] Jogyanto. (2017). *Teori Portofolio Dan Analisis Investasi. Edisi. Kesepuluh*. BPFE.
- [37] Jogyanto, H. M. (2007). *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman–Pengalaman* (BPFE).
- [38] Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V., Hansen, P. B., & Santos, J. L. S. (2014). Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company. *IBusiness*, 06(01), 1–9. <https://doi.org/10.4236/ib.2014.61001>
- [39] Kotler, P. (2008). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Indeks.
- [40] Kristianto, A. (2018). *Perancangan Sistem informasi dan Aplikasinya*. Gava Media.
- [41] Liu, T.-C. and L. W. W. (2007). Customer Retention and Cross Buying in the Banking Industry : An Integration Of Service Attributes, Satisfaction and Trust. *Journal of Financial Service Marketing*, 12(2), 132–145.
- [42] Mary C. Lacity, L. P. W. (2016). *a new approach to automating services*.
- [43] Mary Driscoll. (2005). *Mining for Corporate Gold*.
- [44] Mehmet Akif Demircoglu. (2021). *Shared Service Centers: A New Opportunity for Public Sector Management*.
- [45] Nisula, A.-M. and Kianto, A. (2016). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *International Journal of Human Resource Management*, 27.
- [46] Norton, & Kaplan. (1990). *Konsep Balanced Scorecard*. Harvard university.
- [47] Novita S Lausu, Mohammad Agus Salim Monoarfa, D. L. R. (2022). *Pengaruh Sistem Informasi manajemen dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo.
- [48] Nurazila. (2018). Sistem Informasi Penerimaan Kas Pada Pendapatan Rawat Inap Pada Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu. *Sistem Informasi Akuntansi*, 70.
- [49] Ohno, T. (1950). *The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- [50] Porter, Michael E., and M. R. K. (2011). *The Big Idea Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- [51] Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining. SuperiorPerformance*. Free Press.
- [52] Pramia, S. dwi. (2022). *Hubungan Tingkat Pengetahuan Patient Safety Dengan Kepatuhan Penerapan Ssc (Surgical Safety Checklist) Di Kamar Operasi Rs Permata Bunda Malang*. Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Widyagama Husada.
- [53] PwC. (2020). *The Power of Intelligent Automation in Shared Services*.
- [54] Richter, Philipp and Brühl, R. (2019). Shared Service Implementation in Multidivisional Organizations - A Meta-Synthesis Study. *Journal of General Management*, 46(2), 73–90.
- [55] Rosenkopf, L. dan Nerkar, A. (2001). Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in The Optical Disk Industry. *Strategic Management Journal*, 22, 287–306.
- [56] Santoso, S. (2014). *Statistik Parametrik Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. PT. Elex Media Komputer.
- [57] Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational Adaptive Capacity. *Journal of Management Inquiry*, 408–424.
- [58] Strikwerda. (2014). *Understanding the HRD Role in MNCs: The Imperatives of Social Capital and Networking*. Sage.
- [59] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [60] Sujarweni, W. (2014). *Metodologi Penelitian*. Pustaka Baru Press.
- [61] Sum, F. F., de Paula, I. C., Tortorella, G., Pontes, A. T., & Faco, R. T. (2018). Analysis of the Implementation of a Lean Service in a Shared Service Center: A Study of Stability and Capacity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 672, 334–346.
- [62] Sutabri, T. (2012). *Analisis Sistem Informasi*. Andi.
- [63] Tawar, A. F. S. dan Y. S. S. (2022). *Model HOT FIT dalam Manajemen Sistem Informasi*.

- [64] Teece, Pisano, dan S. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7).
- [65] Urbach, N., & Müller, B. (2012). No Title. *The Updated DeLone and McLean Model of Information Systems Success*, 1–18.
- [66] Wang, D. C. L. & A. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- [67] Zahra, Shaker A, and G. G. (2002). Absoprtive Capacity: A Review, Reconceptulisation, and Extension. *Academy of Management Review*, 17(2), 185–203.
- [68] Zollo, M. and S. . W. (2002). Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.