



**ANALISIS PENGARUH SERVICE INNOVATION CAPABILITY, FIRM'S
VALUE OFFERING, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DAN SERVICE
MARKETING CAPABILITY TERHADAP
CUSTOMER PERCEIVED VALUE**

(Studi Kasus di PT Asuransi Jasindo)

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor



Oleh:

SAHATA LUMBAN TOBING
NIM : 127020200012018

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
M A L A N G
2 0 1 8**

DISERTASI

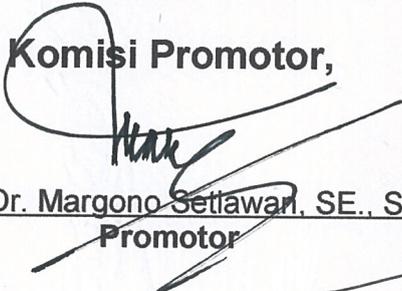
**ANALISIS PENGARUH SERVICE INNOVATION CAPABILITY,
FIRM'S VALUE OFFERING, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
DAN SERVICE MARKETING CAPABILITY TERHADAP
PENINGKATAN CUSTOMER PERCEIVED VALLUE
(Studi Kasus di PT. Asuransi Jasindo)**

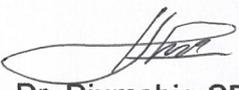
Oleh :

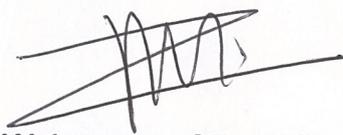
SAHATA LUMBAN TOBING
127020200012018

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **05 Mei 2018**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Promotor,


Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU
Promotor


Dr. Djumahir, SE., MM
Ko - Promotor 1


Dodi W. Irawanto, SE., M.Com., Ph.D
Ko - Promotor 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Wakil Dekan I


Abdul Ghofar, SE., M.Si., DBA., Ak.
NIP. 19760628 200212 1 002

LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : ANALISIS PENGARUH *SERVICE INNOVATION CAPABILITY, FIRM'S VALUE OFFERING, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DAN SERVICE MARKETING CAPABILITY* TERHADAP PENINGKATAN *CUSTOMER PERCEIVED VALLUE* (Studi Kasus di PT. Asuransi Jasindo)

Nama Mahasiswa : SAHATA LUMBAN TOBING

Program Studi : ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU

Promotor 1 : Dr. Djumahir, SE., MM

Promotor 2 : Dodi W. Irawanto, SE., M.Com., Ph.D

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc

Dosen Penguji 2 : Dr. Sumiati, SE., M.Si

Dosen Penguji 3 : Dr. Drs. Sunaryo, M.Si

Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Christantius Dwiatmadja, ME., Ph.D

Dosen Penguji Luar 2 : Dr. Ir. Wahyu

Tanggal Ujian : 05 Mei 2018

a.n. Dekan
Wakil Dekan I



Abdul Ghofar, SE., M.Si., DBA., Ak.

NIP. 19760628 200212 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

“ANALISIS PENGARUH *SERVICE INNOVATION CAPABILITY, FIRM'S VALUE OFFERING, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DAN SERVICE MARKETING CAPABILITY* TERHADAP PENINGKATAN *CUSTOMER PERCEIVED VALLUE* (Studi Kasus di PT. Asuransi Jasindo)”

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 05 Mei 2018

Mahasiswa,



Nama : SAHATA LUMBAN TOBING
NIM : 127020200012018
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB



RIWAYAT HIDUP

Sahata Lumban Tobing, Tarutung, 5 Maret 1963, SD sampai SMA di kota Tarutung lulus SMA tahun 1982, studi di Magister Management Universitas Tadulako Palu pada tahun 2010. Pengalaman kerja pada PT Asuransi Jasindo dimulai sebagai Auditor pada Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI) pada tahun 1995 dan pada tahun 1997 menjadi Kepala Kantor cabang Palu, pada tahun 2000 menjadi Kepala Kantor cabang Bandung, pada tahun 2005 menjadi Kepala Kantor cabang Jakarta Pemuda, dan menjadi Kepala Kantor cabang Jakarta Pintu Besar. Selanjutnya pada tahun 2007 diangkat menjadi Kepala Divisi Kendaraan Bermotor, dan pada tahun 2013 diangkat menjadi Direktur Operasi Ritel sampai dengan sekarang. Selain itu tahun 2013 menjabat sebagai Komisaris pada perusahaan joint venture Tokio Marine Indonesia dan pada tahun 2016 menjadi Komisaris Utama sampai dengan sekarang.

Disamping mengikuti pendidikan formal secara akademis yang bersangkutan juga mengikuti pendidikan dan pelatihan keahlian didalam negeri dan berbagai negara di luar negeri. Aktif juga dalam kegiatan industri asuransi umum dan menjadi wakil ketua bidang hubungan antar lembaga dan anggota di Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) sejak tahun 2016 sampai dengan sekarang. Dalam rangka mendukung kelancaran profesi turut aktif dalam kegiatan olahraga dan rutin mengikuti berbagai kejuaraan lari marathon.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkah yang berikan selama ini. Keberhasilan dalam penulisan disertasi hingga tahap ini, tentunya tidak terlepas dari bantuan banyak pihak yang secara aktif memberikan kontribusi nyata baik moril maupun materil. Dengan rasa hormat dan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR. MS., Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Nurkholis, SE., M. Bus(Acc), Ak., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Prof. Armanu Thoyib, SE, MSc, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dan ketua penguji yang banyak memberikan masukan, saran, dan perbaikan yang sangat berguna untuk penyempurnaan disertasi ini
4. Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU., selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Non Domisili Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dan promotor yang dengan tulus, sabar, arif, bijaksaksana dan penuh pengertian dalam memberikan arahan dan bimbingan serta motivasi yang luar biasa pada penulis dalam proses penyusunan disertasi ini



5. Dr. Djumahir, SE., MM selaku ko-promotor yang selalu memberikan waktu, perhatian, arahan, bimbingan dan motivasi untuk penulis agar segera menyelesaikan disertasi ini.

6. Bapak Dodi W Irawanto, SE., M.Com., Ph.D, selaku ko-promotor yang selalu memberikan waktu, perhatian, arahan, bimbingan dan motivasi untuk penulis agar segera menyelesaikan disertasi ini.

7. Rekan-rekan di Program Doktor Ilmu Manajemen

8. Teman-teman sejawat pada PT Asuransi Jasindo Kantor Pusat dan Kantor Cabang

9. Akhirnya ucapan terima kasih saya ucapkan untuk istriku dan kedua anak saya.

Malang, September 2018

Sahata Lumban Tobing

**ABSTRAK**

Sahata Lumban Tobing, Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, 2017, "Analisis Pengaruh *Service innovation capability*, *Firm's value offering*, *Transformational Leadership*, dan *Service Marketing capability* terhadap *Customer Perceived Value* (Studi Kasus di PT Asuransi Jasindo)" Promotor : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU Ko-Promotor : Dr. Djumahir, SE., MM dan Dodi W Irawanto, SE, M.Com., Ph. D

Customer perceived value merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan keuntungan dan menjaga keberlangsungan perusahaan. Proses terbentuknya *customer perceived value* dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, sehingga tujuan dari penelitian ini untuk mengevaluasi pengaruh *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, dan *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* secara langsung, dan tidak langsung melalui variabel *intervening service marketing capability*. Metode penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini adalah menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner penelitian terhadap sejumlah sampel sebanyak 145 karyawan perusahaan pembiayaan yang bekerja sama dengan PT Asuransi Jasindo. *Structural Equation Model* dengan *Partial Least Squares* merupakan metode yang digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis berdasarkan data empiris yang dikembangkan pada penelitian ini. Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dari *service marketing capability*, *Firm's value offering*, dan *transformational leadership* secara langsung terhadap *customer perceived value*. Selain itu juga terdapat pengaruh positif secara signifikan secara tidak langsung dari *Firm's value offering*, dan *transformational leadership* terhadap *customer perceived value* melalui *service marketing capability*. Sedangkan *service innovation capability* tidak mempunyai pengaruh terhadap *customer perceived value* secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *service marketing capability*.

Keyword : *Service innovation capability*, *Firm's value offering*, *Transformational Leadership*, *Service Marketing capability* and *Customer Perceived Value*.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya disertasi ini dapat diselesaikan guna memenuhi sebagian dari persyaratan dalam memperoleh gelar Doktor, Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, dengan judul ” Analisis Pengaruh *Service Innovation Capability, Firm’s Value Offering, Transformational Leadership, dan Service Marketing Capability* terhadap *Customer Perceived Value* (Studi Kasus di PT Asuransi Jasindo) ”.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU, selaku promotor atas arahan dan bimbingannya.
2. Bapak Dr. Djumahir, SE., MM dan Bapak Dodi W Irawan, SE., M.Com., Ph.D, selaku ko-promotor atas arahan dan bimbingannya.
3. Bapak Prof. Armanu, SE, MSc, Ph.D sebagai ketua panitia ujian tesis yang telah menguji dan memberikan petunjuk serta saran demi penyempurnaan disertasi ini.
4. Bapak Direktur Program Doktor Ilmu Manajemen, seluruh tenaga pengajar dan staf penunjang Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya yang telah memberikan dukungannya dalam proses penyusunan disertasi ini.



5. Teman-teman di Program Doktor Ilmu Manajemen, atas bantuan dan motivasinya, serta saran dan pandangan yang diberikan. Demikian juga kepada teman-teman sejawat pada PT Asuransi Jasindo, dan sekretaris yang turut membantu pelaksanaan penyusunan dan penyediaan materi yang diperlukan pada disertasi ini.

6. Teman-teman sejawat dari kantor cabang PT Asuransi Jasindo yang telah memberikan dukungan data, saran, dan fasilitas yang diberikan.

7. Sahabat karib saya Ibu Neyza dan Ibu Mondang yang terus tanpa lelah membantu merapikan dan menyempurnakan penjelasan disertasi ini.

Akhirnya ucapan terima kasih saya ucapkan untuk istriku dan kedua anak saya yang berada di Inggris dan Amerika, yang senantiasa mendoakan, mendampingi, dan memberikan dukungan dan motivasinya sehingga penulis bisa menyelesaikan disertasi ini.

Penulis tentunya menyadari bahwa disertasi ini jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan waktu dan penyajian serta kelemahan penulis. Akhirnya, semoga disertasi ini dapat bermanfaat khususnya bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan dalam rangka penelitian selanjutnya.

Malang, September 2018

SAHATA LUMBAN TOBING



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan.....	20
1.3. Tujuan Penelitian.....	22
1.4. Kontribusi Penelitian.....	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	25
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	25
2.2. Landasan Teori.....	33
2.2.1. <i>Service Marketing Capability</i>	33
2.2.2. <i>Customer Perceived Value</i>	36
2.2.3. <i>Service innovation capability</i>	38



DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	65
5.1	Deskripsi Responden	83
5.2	Deskripsi <i>Service innovation capability</i>	85
5.3	Deskripsi <i>Firm's value offering</i>	87
5.4	Deskripsi <i>Transformational leadership</i>	89
5.5	Deskripsi <i>Service Marketing capability</i>	91
5.6	Deskripsi <i>Customer Perceived Value</i>	93
5.7	Nilai <i>Factor Loading</i> Setiap Variabel	96
5.8	Nilai <i>Cross Loading</i> Indikator dengan Variabel Laten	99
5.9	<i>Composite Reliability</i>	101
5.10	Nilai <i>R-Square</i>	101
5.11	Nilai <i>Path Coefficient</i>	103
5.12	Hasil <i>SOBEL Test</i>	104



DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	50
3.2	Model Penelitian	67
5.1	Nilai <i>Loading Factor</i> Diagram Jalur PLS	97
5.2	Nilai <i>Loading Factor</i> Diagram Jalur PLS dari Re-estimasi Model	98
5.3	Hasil Pengujian Model Penelitian	111



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Kuesioner Penelitian	151
2	Hasil Analisa Data <i>Partial Least Squares</i> (Model Awal)	157
3	Hasil Analisa Data <i>Partial Least Squares</i> (Model Re-estimation)	170
4	Hasil Analisa Data <i>Partial Least Squares</i> (Estimation Model)	182



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan yang menawarkan produk atau layanan sejenis merupakan sebuah fenomena tidak dapat dihindari oleh perusahaan.

Setiap perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan keunggulan untuk memperoleh keuntungan dan menjaga kelangsungan perusahaan. Porter (1985) menjelaskan *competitive advantage* merupakan cara bagaimana sebuah perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi-strategi generik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulannya. Dalam rangka mempertahankan *competitive advantage* dari sebuah perusahaan maka berkembang beberapa teori dan memunculkan teori baru dari hasil penelitian yang dilakukan.

Perkembangan penelitian mengenai *competitive advantage* adalah *the traditional study of distinctive competencies* merupakan teori yang dikembangkan sejak 1911 untuk menjawab pertanyaan "Kenapa beberapa perusahaan dapat mencapai keunggulan secara konsisten dibanding perusahaan lainnya?" Pada teori ini beranggapan bahwa pasar merupakan pertemuan antara penawaran (*supply*) dan permintaan (*demand*), dimana *competitive advantage* suatu perusahaan akan diperoleh jika telah memiliki *distinctive competencies*, dan suatu perusahaan akan unggul jika memiliki seorang manajer yang mampu mengelola suatu perusahaan menjadi lebih baik dari perusahaan lainnya (Barney, 2001). Teori lain mengemukakan mengenai bagaimana



mempertahankan *competitive advantage* dikemukakan oleh Ricardo (1817)

bahwa *competitive advantage* didapatkan apabila perusahaan memiliki cakupan bisnis yang luas, sehingga persaingan industri dapat dimenangkan oleh perusahaan yang mampu memproduksi produk lebih banyak dibandingkan perusahaan lainnya, dimana pasar hanya akan dibanjir oleh produk perusahaan tersebut sehingga market tidak memiliki pilihan lain selain membeli produk tersebut. Pada tahun 1959 penerbit Edith Penrose menerbitkan *theory of the growth of the firm* yang menjelaskan bahwa sumber daya sifatnya heterogen.

Sejumlah sumber daya produktif yang dimiliki dapat menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan, namun perlu diingat pula bahwa perusahaan memiliki batasan tertentu, baik dalam sumber daya yang dimilikinya maupun dari kemampuan untuk menyatukan sumber daya perusahaan (Penrose, 1959).

Perkembangan selanjutnya pada tahun 1973 dikemukakan teori *the anti-trust implications of economics* oleh Demsetz (1973) mengemukakan bahwa suatu

perusahaan dapat menikmati *performance advantage* dikarenakan keberuntungan atau perusahaan tersebut memenuhi kebutuhan konsumen dibandingkan perusahaan lainnya. Teori ini kemudian dikembangkan dimana

competitive advantage didasari dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengimplementasikan strategi pasar ke dalam produk perusahaan (Porter,

1980; Wernerfelt, 1984). Perkembangan selanjutnya dimulai pada tahun 1980 dan terus berlanjut sampai 1990, dikembangkanlah teori *Resources Based View*.

Teori ini mengemukakan bahwa sumber daya dimiliki oleh perusahaan yang menyebabkan suatu perusahaan dapat unggul. Sumber daya dimaksud adalah

assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, dan apa saja yang berada dibawah kontrol perusahaan

memungkinkan perusahaan mengimplementasikan strateginya dengan efisien dan efektif (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991b, 2001).



Perusahaan yang memiliki sumber daya memadai dan ideal penerapannya dengan strategi pasar dapat menekan biaya dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Wright dan McMahan (1992) mengemukakan bahwa sumber daya manusia dapat memberikan keunggulan kompetitif yang unik dan sulit untuk ditiru oleh kompetitor, dengan melakukan pemenuhan empat persyaratan dasar yakni karyawan memberikan nilai tambah bagi proses produksi atau operasional perusahaan, keterampilan yang dimiliki oleh perusahaan jarang dan tidak mudah ditiru oleh kompetitor, kemampuan dan pengetahuan karyawan spesifik dan tidak mudah ditiru, dan sumber daya manusia perusahaan tidak dapat diganti oleh teknologi atau substitusi lainnya.

Teori *Resources Based View* mengemukakan bahwa *capability* perusahaan baik bersifat tangible ataupun intangible dapat meningkatkan customer *value*. Afioni (2007) mengemukakan bahwa nilai yang diberikan kepada konsumen dapat dibuat dengan menggunakan strategi baru, teknologi baru atau *'gimmick'* lainnya, tetapi untuk mempertahankan nilai ini dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya, organisasi harus mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang terlibat, berpengetahuan dan kreatif. Teori lain yang menjelaskan bahwa sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dapat menciptakan *value* dijelaskan oleh penelitian yang dilakukan oleh Zubac *et al.* (2010) mengemukakan bahwa dengan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dapat memberikan *benefit* dari produk atau layanan sesuai dengan keinginan dari konsumen sehingga secara *value* dirasakan lebih baik setelah melakukan konsumsi terhadap produk atau layanan tersebut dan dibandingkan dengan sejumlah usaha yang diberikan untuk memperoleh produk atau layanan yang diberikan.

Perusahaan menciptakan nilai dengan melakukan pengembangan terhadap proses produksi dengan melalui sumber daya tak bergerak seperti



mesin, bangunan, komputer, dan lainnya. Penciptaan nilai ini tidak akan berarti dan membutuhkan intervensi dari sumber daya manusia untuk mengaktifkan sumber daya ini sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Teori *Resources Based View* menjelaskan bahwa salah satu kemampuan dari sumber daya manusia untuk menciptakan value adalah kemampuan pemasaran (*marketing capability*), sebaiknya dimiliki oleh sebuah perusahaan sebagai salah satu sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Vorhies (1998) mendefinisikan *marketing capability* sebagai sebuah proses yang terintegrasi dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pemasaran, sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap barang atau jasa, dapat beradaptasi terhadap kondisi pasar, dan mengambil keuntungan terhadap peluang dan memenuhi ancaman dari pesaing. *Service marketing capability* mempunyai peran penting untuk menciptakan *awareness* dan makna dari pelayanan yang diberikan oleh perusahaan (Berry, 2000). *Marketing capability* selanjutnya dapat mempunyai pengaruh langsung dan saling melengkapi terhadap pendapatan dan margin pertumbuhan keuntungan sebuah perusahaan (Morgan *et al.*, 2009).

Berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan value dari produk atau layanan kepada konsumen. Kemampuan untuk menciptakan nilai sangat penting karena meningkatnya persaingan global membuat tekanan luar biasa bagi perusahaan untuk menjadi lebih inovatif dan menciptakan nilai lebih bagi pelanggan (Ngo dan O'Cass, 2009). Penciptaan dan pengelolaan nilai sangat penting bagi perusahaan dan konsumen, dan perlu diperhitungkan berbagai hal dalam setiap prosesnya (Bowman dan Ambrosini, 2000). O'Cass dan Ngo (2010) menjelaskan bahwa penciptaan nilai merupakan sebuah proses terdiri dari tiga tahapan, yakni



perusahaan menciptakan nilai penggunaan untuk konsumen, konsumen melakukan penilaian subyektif terhadap nilai yang diberikan, dan konsumen melakukan pertukaran dengan melakukan interaksi dengan perusahaan (pembelian produk atau layanan). Bowman dan Ambrosini (2000) menjelaskan bahwa penciptaan nilai adalah proses dinamis dan multi tahap yang melibatkan pengguna nilai yang berbeda. Selanjutnya Bowman dan Ambrosini (2000) menjelaskan juga bahwa penciptaan nilai ditentukan melalui nilai yang dirasakan oleh konsumen (*customer perceived value*), pertukaran nilai (*exchange value*), dan hubungan antara konsumen dengan nilai yang diperoleh (*relationship value*). Kottler (2009) mendefinisikan *customer perceived value* sebagai perbedaan antara evaluasi prospektif konsumen dari keseluruhan keuntungan dan biaya yang ditawarkan terhadap alternatif persepsi. Persepsi konsumen terhadap *value* sesuai dengan penilaian pribadi mereka terhadap apa yang diperoleh dan apa yang diberikan. Untuk itu perusahaan berupaya untuk dapat memahami apa yang diinginkan oleh konsumen dan untuk memeriksa apakah produk atau layanan yang diberikan dapat diterima oleh konsumen. Kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami perspektif konsumen merupakan strategi perusahaan yang mesti dimiliki untuk menciptakan nilai bagi konsumen (De Sarbo *et al.*, 2001). Zan dan Dubinsky (2003) mengemukakan bahwa *customer value* lebih banyak digunakan sebagai sebagai sebuah konsep menyeluruh yang meliputi *product value* dan *shopping value* yang ditawarkan.

Dijelaskan oleh teori *resources based view* bahwa *service marketing capability* merupakan salah satu kemampuan yang mesti dimiliki oleh perusahaan untuk melakukan penciptaan dan mempertahankan *value*. Secara empiris hubungan antara *marketing capability* dengan *customer perceived value* telah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Guenzi dan Trilo (2006) menjelaskan bahwa *customer perceived value* tidak



terbentuk dengan sendirinya, namun memerlukan sejumlah inisiatif dan kemampuan dari perusahaan untuk dapat menciptakan *customer value*. Penelitian yang dilakukan oleh Jafarinia *et al.* (2013) menjelaskan bahwa *marketing capability* diukur dengan faktor *customer relationship management* dan *brand management*, dan ditambahkan dengan *employee development* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *customer satisfaction*. O'Cass dan Sok (2013) melakukan penelitian terhadap 250 perusahaan jasa di negara berkembang – Vietnam, mengemukakan bahwa terdapat pengaruh moderasi dari *service marketing capability* terhadap *customer perceived value in used*. Guenzi dan Troilo (2006) melakukan penelitian mengenai bagaimana membangun *marketing capability* melalui integrasinya dengan *sales departemen* mengemukakan bahwa *marketing capability* dapat membuat *customer value*, namun pada implementasinya memerlukan adanya integrasi fungsi antara *marketing departemen* dengan *sales departemen*. Penelitian lain mempelajari mengenai hubungan antara *marketing capability* terdiri dari *customer relationship management* dan *brand management* terhadap *customer satisfaction*. (Jafarinia, *et al.*, 2013). Penelitian ini dilakukan terhadap 92 manajer bank dan 384 *customer* dari bank tersebut, diperoleh kesimpulan bahwa *marketing capability* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*. Shafeiha dan Saeednia (2011) menjelaskan bahwa *customer perceived value* mempunyai hubungan positif dan langsung dengan loyalitas konsumen, sehingga apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan maka konsumen tidak akan mengulangi pembelian dari perusahaan tersebut.

Dengan meningkatnya persaingan dan kemajuan teknologi maka perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk dapat menawarkan layanan baru kepada pasarnya melalui inovasi dalam upaya untuk menciptakan nilai terbaik bagi konsumen. Salah satu kemampuan yang sebaiknya dimiliki oleh



perusahaan adalah *service innovation capability*. Moller (2006) menjelaskan bahwa dengan semakin tingginya tingkat persaingan maka perusahaan khususnya yang bergerak di bidang jasa sebaiknya mengkhhususkan pada kemampuan untuk penciptaan nilai inti, sehingga kemampuan inovasi menjadi sebuah kemampuan yang mesti dimiliki oleh perusahaan. Kemampuan (*capability*) dalam hal ini adalah kemampuan perusahaan untuk menggabungkan dan mengubah sumber daya yang tersedia untuk menciptakan nilai bagi konsumen (Teece *et al.*, 1997). O'Casey dan Sok (2013) menjelaskan *service innovation capability* sebagai kemampuan perusahaan yang secara rutin dilakukan dalam rangka implementasi pengembangan, evolusi, dan pelaksanaan sebuah jenis pelayanan baru dan peningkatan pelayanan. Inovasi sangat penting bagi perusahaan jasa karena produk perusahaan yang mudah ditiru dan tidak ada hak paten. Untuk itu penciptaan keunggulan melalui inovasi teknologi dapat menjadikan perusahaan selalu berada di depan pesaing. Kim dan Mauborgne (1997) menjelaskan bahwa inovasi menyediakan platform untuk memungkinkan perusahaan menyediakan atribut produk dan layanan yang baru sebagai bagian dari pemenuhan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan memberikan perusahaan keleluasaan untuk terus melakukan transformasi peningkatan layanan. Oleh karena itu perusahaan dengan kemampuan berinovasi yang baik akan memiliki kapasitas untuk terus mengembangkan posisi terdepan dalam memberikan pemenuhan kebutuhan karyawan saat ini (Ngo dan Sok, 2009) serta menciptakan solusi dan layanan baru sebagai respon dari kebutuhan konsumen yang baru (Ngo dan Sok, 2009).

Sebagai sebuah kemampuan yang dimiliki perusahaan maka *service innovation capability* mempunyai hubungan dengan *service marketing capability* sebagai kemampuan dari sumber daya dalam memberikan pelayanan dan berinteraksi dengan konsumen, serta pada akhirnya dapat memberikan



persepsi konsumen terhadap produk atau layanan yang diberikan (*customer perceived value*). Secara empiris terdapat beberapa penelitian yang melakukan evaluasi terhadap hubungan dari *service innovation capability* dengan *service marketing capability* dan *customer perceived value*. Penelitian yang dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung *service innovation capability* melalui *firm's value offering* terhadap *customer's perceived value*. Yaslioglu et al.(2013) melakukan penelitian terhadap karyawan perusahaan *call center* terbesar di Turki mengenai hubungan inovasi dengan *customer value* mengemukakan terdapatnya pengaruh *innovation capability* yang terdiri dari *innovation in services*, *managerial innovation*, dan *innovation in process* terhadap *customer value* secara langsung, dan pengaruh tidak langsung dari *innovation in services*, *managerial innovation*, dan *innovation in process* terhadap *customer value* melalui *perceived service quality*. Terdapat beberapa penelitian mengemukakan relasi antar variabel yang menghubungkan *resources* yang dimiliki oleh perusahaan dengan *capability* perusahaan dalam hal ini adalah *marketing capability*. Penelitian yang dilakukan oleh Potočan (2000) pada 150 perusahaan besar di Slovenia mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *marketing capability* dengan inovasi perusahaan. Penelitian lain mengenai hubungan *marketing capability* dengan *service innovation capability* dilakukan oleh Freitas et al. (2013) terhadap 1645 perusahaan di Prancis mengemukakan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara *marketing capability* dengan *innovation capability*. Penelitian yang lebih komplisit mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara *marketing capability* diukur oleh *product packaging capability*, *sales capability*, *product development capability*, *chanel linking capability*, *pricing capability*, *relationship building capability*; terhadap *innovation capability* yang diukur oleh *non technical innovation* dan *technical innovation* (Mariadoss et al., 2011).



9

Ngo dan O'Cass (2009) menjelaskan bahwa perusahaan sebagai pemberi produk atau jasa juga harus memberikan *value* yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh konsumen, sehingga proses penciptaan nilai (*value creation*) harus dapat dipahami secara ganda berdasar sudut pandang konsumen (*value in use*) dan sudut pandang perusahaan (*value in offering*), merupakan sebuah pendekatan yang berbeda dengan perspektif konvensional selama ini memandang *value* (nilai) yang melekat pada suatu produk atau jasa berdasarkan sudut pandang konsumen (Webster, 1994). O'cass dan Ngo (2010) mengemukakan bahwa *value creation* adalah usaha perusahaan untuk memberikan layanan terbaik menurut pemahaman konsumen, mengevaluasi harga sesuai dengan keinginan konsumen dan bersedia untuk membayar, memberikan pengalaman pembelian produk atau penggunaan layanan sehingga tercipta hubungan yang saling memberikan manfaat, dan berinteraksi dengan konsumen untuk membangun pengalaman menggunakan produk atau layanan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka Woodruff (1997) menjelaskan pengertian *firm's value offering* sebagai serangkaian atribut yang ditawarkan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan evaluasi konsumen untuk mencapai tujuan konsumsi mereka. Fungsi strategis dari perusahaan untuk menciptakan nilai berdasar perspektif perusahaan sangat penting, karena hal ini akan memberikan para manajer petunjuk khusus dalam membangun, menyampaikan, dan mengelola nilai yang diberikan kepada konsumen. Menciptakan *value offering* tergantung pada kemampuan perusahaan untuk memberikan performa terbaik terhadap atribut penting menurut konsumen, berupa kualitas pelayanan, dukungan pelayanan, dan atribut lainnya (Ulaga dan Eggert, 2006). Mittal dan Sheth (2001) menjelaskan bahwa seorang pemasar harus menawarkan semua nilai yang dibutuhkan oleh konsumen di pasar. Perkembangan teknologi yang pesat mendorong kemajuan pengetahuan konsumen serta semakin besar



tuntutan dan kesadaran mengenai nilai yang diinginkan sehingga secara langsung akan mendorong perusahaan untuk lebih berupaya mengembangkan program penciptaan nilai. Mengkonseptualisasikan penciptaan nilai suatu perusahaan hanya dari perspektif konsumen tidak membantu pemasar dalam menentukan berbagai strategi untuk menciptakan nilai yang akan dicapai di pasar yang berbeda (Ngo dan O'Cass, 2009). Woodruff (1997) mengemukakan bahwa nilai yang dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif harus dipahami dari persepsi eksekutif dan konsumen.

Secara empiris penelitian mengenai hubungan dari *firm's value offering* dengan *customer perceived value* telah dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013) terhadap manajer, karyawan, dan konsumen dari 250 perusahaan jasa di Kamboja memberikan temuan bahwa terdapat pengaruh secara langsung *firm's value offering* terhadap *customer perceived value*. Penelitian lain dilakukan oleh Bowman dan Ambrosini (2000) terhadap 301 eksekutif perusahaan di bidang manufaktur dan jasa di Australia, mengemukakan bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *customer perceived value* diukur oleh *outcome* secara langsung yakni *customer acquisition*, *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *add on-selling*.

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan mengenai hubungan antara *service marketing capability* dengan *firm's value offering*. Salah satu penelitian dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan bahwa *service marketing capability* merupakan variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara *firm's value offering* dengan *customer's perceived value*. Penelitian lain yang dilakukan terhadap 259 eksekutif bisnis pada perusahaan di Ho Chi Min City – Vietnam dengan tujuan untuk mengevaluasi sejauhmana sebuah perusahaan dapat membuat *value offering* berdasarkan variabel *resources based capability* berupa *innovation capability*, *marketing capability* dan *production based*

capability mengemukakan hasil bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *marketing based capability* dengan *firm's value offering* (Ngo dan O'Cass, 2009). Penelitian dilakukan oleh Sok dan O'Cass (2011) terhadap 250 perusahaan jasa di bidang keuangan dan perbankan, hotel, telekomunikasi, dan asuransi di Kamboja dengan melakukan survey terhadap manajer dan konsumen dari perusahaan tersebut. Hasil penelitian mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung dari *service brand marketing capability* terhadap *service brand perceived value in used* dan pengaruh moderasi yang positif dari *service brand marketing capability* terhadap hubungan antara *service brand value offering* dengan *service brand perceived value in used*.

Penelitian yang dilakukan oleh Afioni (2007) mengemukakan bahwa untuk mempertahankan nilai yang diinginkan konsumen serta keunggulan kompetitif yang dimilikinya, organisasi harus mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang terlibat, berpengetahuan dan kreatif.

Pengembangan tenaga kerja yang terlibat dilakukan dengan pengelolaan sumber daya manusia melalui serangkaian program yang dikembangkan oleh *Human Resources* (HR) perusahaan. Liao dan Chuang (2004) mengemukakan bahwa *HR Practices* berupa program *service climate* dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan berpengaruh terhadap performa karyawan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas dari konsumen terhadap perusahaan. Berdasarkan penelitian ini maka *HR Practices* mempunyai peran penting dalam membantu karyawan mencapai layanan berkualitas tinggi dengan memberi karyawan keterampilan, sumber daya, dan kebijakan yang mereka butuhkan untuk memenuhi permintaan pelanggan. Selain itu peran kepemimpinan dalam perusahaan juga dapat mempengaruhi karyawan dalam memberikan layanan kepada konsumen. Stock dan Hoyer (2002)



mengemukakan bahwa para pemimpin tidak hanya memberikan motivasi dan melatih karyawan mengenai bagaimana mereka dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan sebaik-baiknya, namun juga berperan sebagai panutan bagi karyawan, sehingga perilaku pimpinan mempengaruhi orientasi karyawan dalam memberikan pelayanan. Pentingnya *leadership* dikemukakan oleh Correa *et al.* (2007) bahwa *leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap proses belajar perusahaan secara langsung, dan secara tidak langsung mempengaruhi inovasi dari perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh perusahaan adalah *transformational leadership*, merupakan sebuah gaya kepemimpinan dimana terdapat sebuah proses antara pimpinan dan pengikutnya saling membantu satu sama lain untuk dapat pencapaian yang lebih tinggi secara moral dan motivasi (Burns, 1978). Stock dan Hoyer (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengklarifikasi kebutuhan tugas secara efektif bagi karyawan dan mengajarkan bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen sehingga membantu karyawan mengatasi masalah dan kebingungan dalam menghadapi konsumen. Sikap ini mendorong karyawan mengeluarkan kemampuan dan sikap terbaik dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Mc Kenzie *et al.* (2001) menjelaskan juga bahwa kepemimpinan transformasional bertindak sebagai *role model* yang ideal dan memberikan penjelasan yang memberikan inspirasi bagi karyawan, sehingga dapat membantu menghubungkan karyawan untuk mencapai tujuan kolektif perusahaan. Kepemimpinan transformasional juga sangat peka terhadap informasi yang berkaitan dengan pasar dan kebutuhan konsumen (Mc Kenzie *et al.*, 2001). Liaw *et al.* (2010) melakukan penelitian yang menghubungkan *transformational leadership* dengan *employee customer orientation* dan *service performance*. Penelitian tersebut mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan orientasi konsumen secara langsung, namun juga secara



tidak langsung meningkatkan orientasi konsumen karyawan melalui dukungan dari pimpinan yang dirasakan oleh karyawan. Boehm et al.(2014) menjelaskan bahwa seorang CEO dapat meningkatkan performa perusahaan melalui *transformational leadership* melalui perubahan budaya perusahaan kearah yang lebih baik dan melalui optimalisasi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Penelitian mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan *customer perceived value* dilakukan oleh Patiar dan Mia (2009) melakukan penelitian mengenai hubungan *transformational leadership* dengan non-finansial *performance* salah satu pengukurannya adalah *customer loyalty* menjelaskan adanya pengaruh positif antara *transformational leadership* dengan *customer loyalty*. Shafeiha dan Saeednia (2011) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* dengan *output* berupa *employee trust* dan *company trust* mempengaruhi *customer perception of values*. Penelitian dilakukan oleh Jafarinia et al. (2013) mengevaluasi hubungan antara *transformational leadership* berupa *outcome employee development capability* dengan *customer perceived value* yang diukur oleh *customer satisfaction*, menjelaskan bahwa *employee development capability* mempunyai pengaruh langsung terhadap *customer satisfaction*. Penelitian lain dilakukan oleh Liaw et al (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan orientasi konsumen secara langsung, namun juga secara tidak langsung meningkatkan orientasi konsumen karyawan melalui dukungan dari pimpinan yang dirasakan oleh karyawan.

Secara empiris hubungan mengenai *transformational leadership* dengan *marketing capability* sangat sedikit dilakukan pada penelitian sebelumnya.

Terdapat beberapa penelitian yang melakukan evaluasi mengenai hubungan dari *transformational leadership* melalui salah komponen dari *service marketing capability*. Hubungan mengenai *transformational leadership* dengan *marketing capability* dilakukan oleh Orr et al.(2011) menjelaskan bahwa *transformational*



leadership menjadi variabel moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara *marketing capability* dengan *customer satisfaction*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tuan (2012) terhadap perusahaan dibidang jasa (hotel, kesehatan dan resort) di Vietnam mengemukakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan langsung terhadap *service marketing capability* diukur dengan *marketing effectiveness*. Begitu pula dengan komponen dari *transformational leadership* yakni pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual – berpengaruh positif secara langsung terhadap *marketing effectiveness*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sattayaraksa dan Boon-itt (2016) mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan salah satu *marketing capability* yakni proses *new product development* mengemukakan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *new product development process* melalui *organization learning* dan *innovation culture*.

Penerapan dari hubungan antara *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, *service marketing capability*, dan *customer perceived value* dapat diterapkan di berbagai industri, termasuk pada industri asuransi. Industri asuransi terus berkembang di sebagian besar negara dan mencapai kinerja *underwriting* yang kuat lagi pada tahun 2016. Kinerja ini dimungkinkan melalui peningkatan premi bruto di sebagian besar negara yang mencapai tingkat yang melebihi jumlah pembayaran dan biaya klaim secara keseluruhan. Beberapa faktor mendorong perkembangan pasar asuransi, seperti persepsi pelanggan terhadap produk asuransi (asuransi jiwa dan non-jiwa) dan makro ekonomi memiliki dampak yang signifikan terhadap industri asuransi, yang mengarah ke permintaan produk asuransi yang lebih tinggi selama pertumbuhan ekonomi. Demikian juga sebaliknya, permintaan akan lebih rendah ketika ekonomi melambat. Di sektor non-jiwa, frekuensi dan tingkat keparahan bencana



yang ditanggung perusahaan asuransi juga berdampak besar pada klaim bruto yang dibayarkan. Hasil investasi perusahaan asuransi tetap positif pada tahun 2016 di sebagian besar negara. Obligasi, yang dipandang sebagai sumber pendapatan yang stabil, biasanya merupakan bagian terbesar dari portofolio perusahaan asuransi, terlepas dari apakah mereka terlibat dalam kegiatan asuransi jiwa atau non-jiwa, atau keduanya. Namun, dalam konteks suku bunga rendah berkepanjangan, beberapa negara, dapat menyaksikan risiko reinvestasi terkait dengan obligasi terwujud, karena obligasi lama dengan yield yang lebih tinggi jatuh tempo dan obligasi baru yang dibeli oleh perusahaan asuransi menghasilkan pengembalian yang lebih rendah. Bisnis asuransi tetap menguntungkan di sebagian besar negara dengan pengembalian positif atas ekuitas dan peningkatan ekuitas pemegang saham.

Sementara itu Asia terus mengalami pertumbuhan asuransi dengan kontribusi tiga perempat dari pertumbuhan premi global dan diproyeksikan menjadi pasar asuransi yang lebih besar daripada wilayah lainnya. Asia sedang mengatur langkah untuk pasar asuransi, khususnya dalam kehidupan dengan perkembangannya yang luar biasa. Kawasan ini berhasil mengubah tingkat pertumbuhan tinggi menjadi kekayaan massal. Kelas menengah Asia baru sekarang tidak hanya menggerakkan pasar asuransi, tetapi banyak pasar konsumen. Penabung Asia dan pembeli adalah mesin pertumbuhan ekonomi dunia. Perkembangan asuransi di Indonesia dalam 10 tahun terakhir pertumbuhan bisnis industri asuransi naik sekitar 10-30%. Hal ini berarti bahwa perkembangan industri jasa keuangan dan asuransi terus berkembang pesat setiap tahunnya dan memberikan kontribusi terhadap PDB Indonesia sebesar 4,2%.

Perkembangan asuransi kendaraan sebagai sebuah produk asuransi yang ditawarkan oleh perusahaan asuransi saat ini sangat pesat. Perkembangan



ini terjadi karena pertumbuhan dari otomotif yang tinggi sejak periode tahun 2011 sampai dengan 2015 sebesar 9.13% per tahun, dengan total jumlah kendaraan pada tahun 2015 tercatat sebanyak 121 juta terdiri dari kendaraan roda empat, roda dua, bis, dan mobil barang (BPS, 2015). Dari sudut pandang asuransi maka asuransi kendaraan bermotor sesuai dengan teori asuransi yang lebih memilih jenis bisnis dengan risiko yang rendah tapi dengan jumlah yang banyak (*The laws of the large number*). Asuransi kendaraan bermotor merupakan jenis bisnis yang mempunyai risiko rendah dengan populasi dan pertumbuhan yang tinggi.

Asuransi kendaraan bermotor apabila dikelola dengan baik dan tepat, dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena pertumbuhan yang tinggi dan margin yang besar. PT Asuransi Jasindo sebagai salah satu perusahaan asuransi yang dimiliki oleh pemerintah membuka dan mengembangkan lini bisnis asuransi kendaraan bermotor ini. Perusahaan asuransi lainnya juga melihat peluang asuransi kendaraan bermotor dengan pertimbangan, bisnis asuransi kendaraan bermotor mempunyai karakteristik risiko rendah dengan populasi serta potensi tinggi, apabila dikelola dengan baik akan dapat memberikan keuntungan yang tinggi kepada perusahaan asuransi.

Perusahaan pembiayaan merupakan perusahaan yang memberikan bentuk pengadaan barang modal bagi penyewa guna usaha, baik dengan maupun tanpa hak opsi untuk membeli barang tersebut. Perusahaan pembiayaan merupakan salah satu alternative bagi perusahaan yang membutuhkan penambahan barang modal guna memperluas usahanya. Begitu pula dengan konsumen yang membutuhkan kendaraan bermotor untuk melakukan aktifitasnya maka menjadikan perusahaan pembiayaan untuk memiliki kendaraan bermotor. Selanjutnya untuk menghindari resiko yang muncul dari transaksi, antara perusahaan atau perorangan dengan perusahaan





pembiayaan maka perusahaan pembiayaan bekerjasama dengan perusahaan asuransi sebagai upaya untuk melakukan mitigasi dari resiko yang akan terjadi.

Begitu pula dengan pengembangan bisnis asuransi kendaraan bermotor di PT Asuransi Jasindo maka dikembangkan jalur distribusi yang efektif melalui kerjasama dengan perusahaan-perusahaan pembiayaan otomotif, yang mewajibkan seluruh pembiayaan kendaraan harus diasuransikan. Perusahaan pembiayaan tersebut disamping bekerja sama dengan PT Asuransi Jasindo, juga kerjasama dengan berbagai perusahaan asuransi seperti Asuransi Central Asia, Adira, Sinar Mas, ABDA dan Wahana Tata. Dengan dilakukan pengembangan bisnis yang fokus pada perusahaan pembiayaan otomotif mendorong meningkatkan pendapatan PT Asuransi Jasindo dari asuransi kendaraan bermotor pada tahun 2014 menjadi sebesar 719,86 Milyar, atau realisasi pendapatan premi sebesar 152,33 % dari anggaran tahun 2014 sebesar 410 Milyar. Besarnya perolehan premi asuransi kendaraan bermotor yang bersumber dari perusahaan pembiayaan, merupakan hasil dari penjabaran dan implementasi dari strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan produktifitas yang berkelanjutan (*sustainable productivity growth*) melalui peningkatan *portfolio* bisnis di semua lini/segmen, meningkatkan layanan prima (*service excellence*) melalui peningkatan layanan terhadap kebutuhan konsumen, penyesuaian organisasi, system dan teknologi, dan perbaikan posisi bersaing (*competitive position improvement*) melalui upaya memperbesar *market share*, menerapkan *adequate and competitive pricing*, pelayanan lebih kompetitif dan *relationship* lebih baik dengan konsumen.

Pada penelitian-penelitian sebelumnya sudah dilakukan evaluasi secara terpisah mengenai hubungan antar variabel *innovation capability*, *value offering*, terhadap *customer perceived value* berdasarkan sudut pandang keilmuan *Marketing Management*. Penelitian lainnya melakukan evaluasi yang terpisah

berdasar sudut pandang *Human Resources Management* dimana *marketing capability* sebagai faktor penting untuk menyampaikan produk atau layanan kepada konsumen, serta *leadership* sebagai bagian internal perusahaan untuk mendorong karyawan mampu memahami kebutuhan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013), Yaslioglu *et al.* (2013), Bowman dan Ambrosini (2000), serta Sok dan O'Cass (2011) merupakan beberapa penelitian yang melakukan evaluasi hubungan antar variabel dari sudut pandang *Marketing Management*. Penelitian lain oleh secara terpisah mengevaluasi hubungan antara *marketing capability* dan *transformational leadership* masih jarang dilakukan, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Orr *et al.* (2011), Tuan (2012), dan Sattayaraksa dan Boon-itt (2016). Penelitian lain yang sudah menghubungkan variabel dari dua sudut pandang juga dilakukan oleh peneliti sebelumnya secara terpisah pisah antara lain penelitian Potocan (2000), Guenzi dan Trilo (2006), Patiar dan Mia (2009), Mariadoss *et al.* (2011), Shafeiha dan Saeednia (2011), Jafarinia *et al.* (2013), serta Liaw *et al.* (2014).

Berdasarkan pada penelitian terdahulu keterbaruan pada penelitian ini secara model penelitian adalah akan dilakukan sebuah model penelitian yang mempertimbangkan variabel penelitian *Human Resources Management* dan *Marketing Management* menjadi sebuah kesatuan model yang saling berhubungan dengan melakukan dua pemodelan yakni mengevaluasi dari *service innovation capability*, *firm's value offering*, dan *transformational leadership* secara langsung terhadap *customer perceived value*, hubungan tidak langsung melalui *service marketing capability* sebagai sebuah representatif dari kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dan memenuhi kebutuhan dari konsumen. Pada penelitian ini juga dapat dievaluasi hubungan secara langsung dari *service innovation capability*, *firm's value offering*, dan *transformational leadership* terhadap *service marketing*



capability. Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan terdapat beberapa keterbaruan yang menjadi pengembangan pada penelitian ini yakni evaluasi hubungan langsung variabel *service marketing capabilities* terhadap *customer perceived value* dan sebagai variabel intervening dari variabel lainnya terhadap *customer perceived value*. Keterbaruan ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan O'Cass dan Sok (2013), Jafarinia *et al.* (2013), Patiar dan Mia (2009) dan (Orr *et al.*, 2011)

Pada penelitian O'Cass dan Sok (2013) pengukuran *firm's value offering* dengan *customer perceived value* berdasarkan indikator yang sama untuk mengevaluasi value dari sudut pandang perusahaan dan konsumen sehingga penelitian dilakukan dengan metode *multi level study*. Pada penelitian ini terdapat keterbaruan dimana *customer perceived value* diukur berdasarkan persepsi konsumen terhadap nilai dari produk atau layanan yakni *emotional value, social value, price value, dan quality value*. Keterbaruan dari pengukuran *firm's value offering* pada penelitian ini merupakan value yang diberikan perusahaan berdasarkan sudut pandang dari konsumen terhadap produk atau layanan yang diberikan oleh perusahaan sehingga diukur berdasarkan *attribute performance, pricing value, relationship building, dan co-creation value*. *Transformational leadership* pada penelitian sebelumnya O'Cass dan Sok (2013) ditanyakan kepada karyawan untuk menilai leadership dari pimpinan perusahaan, namun pada penelitian ini terdapat keterbaruan dimana *transformational leadership* diukur berdasarkan hasil dari kepemimpinan yakni produk serta layanan yang diberikan dan diukur berdasar persepsi dari konsumen penelitian ini yakni perusahaan pembiayaan.

Pada penelitian sebelumnya responden dari penelitian tersebut adalah manager atau karyawan dan konsumen perusahaan tersebut. Manager atau konsumen di beberapa penelitian menjadi responden untuk mengukur *firm's*



value offering (value dari sudut pandang perusahaan) dan mengukur *value in used* (value dari sudut pandang konsumen). Pada penelitian sebelumnya konsumen dapat secara langsung menilai perusahaan pemberi jasa karena terdapat interaksi antara konsumen serta perusahaan.

Sebagai perusahaan asuransi yang menawarkan asuransi kendaraan bermotor maka kepuasan konsumen merupakan tujuan utama bagi perusahaan dalam memberikan nilai-nilai yang dapat dirasakan oleh konsumen (*customer perceived value*). Sesuai dengan model bisnis yang dikembangkan pada asuransi kendaraan bermotor maka terdapat dua konsumen yang perlu dilakukan evaluasi mengenai nilai-nilai yang diberikan yakni perusahaan pembiayaan sebagai konsumen perantara yang menawarkan produk pembiayaan sekaligus asuransi didalamnya, dan konsumen pembeli asuransi yang akan merasakan nilai yang diberikan apabila terjadi klaim dari asuransi yang digunakan. Sehingga pada penelitian ini terdapat keterbaruan dari objek penelitian karena terdapat praktik model bisnis yang berbeda dari perusahaan asuransi khususnya untuk kendaraan bermotor. Pada industri asuransi yang menjadi studi kasus penelitian ini maka karyawan perusahaan pembiayaan merupakan objek penelitian karena produk asuransi yang ditawarkan kepada konsumen secara praktik dikelola dan disampaikan kepada konsumen dalam bentuk paket dan konsumen tidak berhubungan langsung dengan perusahaan asuransi.

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang sebagaimana sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya maka pada penelitian ini penulis mengemukakan suatu model penelitian yang menggabungkan semua variabel tersebut dalam suatu model penelitian dan meneliti hubungan *service marketing capability*, *customer*



perceived value, service innovation capability, firm's value offering, service marketing capability dan *transformational leadership*.

Model penelitian yang akan dikemukakan pada penelitian ini dilakukan di perusahaan PT Asuransi Jasindo untuk asuransi kendaraan bermotor sebagai studi kasus untuk melakukan uji empiris model penelitian. Pemilihan asuransi kendaraan bermotor PT Asuransi Jasindo sebagai studi kasus untuk pengujian model empiris karena bisnis asuransi kendaraan bermotor mempunyai karakteristik risiko rendah dan tingkat kebutuhan banyak serta sifat risikonya dapat dikalkulasi dengan mudah dan baik, yang digambarkan dengan perkembangan peningkatan premi dan margin yang tinggi di bisnis ini.

Berdasarkan permasalahan sebagaimana diuraikan di atas, dan memperhatikan keterbatasan penelitian maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *service marketing capability* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?
2. Apakah *service innovation capability* mempunyai pengaruh positif terhadap *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?
3. Apakah *service innovation capability* mempunyai pengaruh positif terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?
4. Apakah *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif terhadap *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo?
5. Apakah *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?



6. Apakah *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?

7. Apakah *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?

8. Apakah *service innovation capability* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?

9. Apakah *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?

10. Apakah *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara *service marketing capability* dengan *customer perceived value* dan hubungan antara antecedent *customer perceived value*, yakni *service innovation capability*, *firm's value offering*, *service marketing capability* dan *transformational leadership*, sebagai berikut :

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif *service innovation capability* terhadap *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif *service innovation capability* terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif *firm's value offering* terhadap *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif *firm's value offering* terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

6. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

7. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *customer perceived value* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo?

8. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif tidak langsung *service innovation capability* terhadap *customer perceived value* melalui *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

9. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif tidak langsung *firm's value offering* terhadap *customer perceived value* melalui *service marketing capability* pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

10. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif tidak langsung *transformational leadership* terhadap *customer perceived value* melalui



service marketing capability pada asuransi kendaraan perusahaan asuransi Jasindo.

1.4. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan secara akademis terhadap ilmu *human resources management* dan *marketing management* dengan menggabungkan secara simultan kedua bidang ilmu tersebut sebagai strategi dalam pengembangan perusahaan. Pada penelitian sebelumnya terdapat pemisahan diantara kedua disiplin ilmu ini sehingga analisis dilakukan secara parsial, sementara dengan penelitian ini maka analisa secara komprehensif dari kedua disiplin ilmu tersebut dapat dilakukan.

Kontribusi akademis dari penelitian ini terkait dengan *human resources management* dan *marketing management* untuk memahami hubungan antara *service innovation capability*, *firm's value offering*, dan *transformational leadership* terhadap *marketing capability* dan *customer perceived value*, serta pengaruh *marketing capability* terhadap *customer perceived value*.

Kontribusi empiris dari penelitian ini dapat memberikan masukan kepada para praktisi di bagian marketing bahwa untuk meningkatkan *perceived value* dari produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen, maka diperlukan kerjasama dengan bagian *Human Resources* untuk meningkatkan kemampuan *leadership* dari para pemimpin di perusahaan yang mampu diterjemahkan oleh karyawan di semua lini dengan baik sehingga tujuan perusahaan untuk meningkatkan *customer perceived value* dari perusahaan (barang atau jasa) dapat diimplementasikan sesuai tujuan perusahaan.





BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai keterkaitan antara *customer perceived value* dengan variabel penelitian lainnya. Pada penelitian ini akan dijabarkan beberapa studi atau penelitian terdahulu yang menjadi dasar dari penelitian ini dan keterkaitannya dengan *customer perceived value* serta variabel lainnya pada penelitian ini.

O'Cass dan Sok (2013) melakukan pengujian pengaruh dari *service innovation capability* terhadap *customer perceived value* melalui variabel *intervening firm's value offering*. Pada penelitian ini dilakukan pula pengujian variabel *transformational leadership* sebagai variabel moderasi terhadap pengaruh *service innovation capability* terhadap *firm's value offering*, dan pengujian variabel moderating lainnya yakni variabel *service marketing capability* terhadap pengaruh *firm's value offering* terhadap *customer perceived value*.

Penelitian dilakukan terhadap manajer, karyawan, dan konsumen dari 250 perusahaan jasa di Kamboja. Hasil penelitian menjelaskan bahwa *service innovation capability* mempengaruhi *firm's value offering* secara positif, dan *firm's value offering* juga mempengaruhi *customer perceived value*. Dihasilkan pula pengaruh positif dari variabel moderasi *transformational leadership* terhadap pengaruh positif dari *service innovation capability* terhadap *firm's value offering*.

Dan variabel *moderating* lainnya yakni *service marketing capability*

mempengaruhi pengaruh positif dari *firm's value offering* terhadap *customer perceived value*. Berdasar hasil penelitian tersebut maka pada penelitian ini akan dilakukan pengujian secara langsung dari *innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, dan *service marketing capabilities* terhadap *customer perceived value*, serta pengujian secara tidak langsung dari *services innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership* terhadap *customer perceived value* melalui *service marketing capabilities*. Pada pengujian ini maka *service marketing capabilities* menjadi variabel intervening dari antesenden *customer perceived value*.

Guenzi dan Troilo (2006) melakukan penelitian mengenai pengaruh dari integrasi antara *marketing* dengan *sales departemen* terhadap *customer perceived*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metoda eksplorasi dengan melakukan *depth interview* terhadap 12 responden yang terdiri dari manajer pemasaran, manajer sales, dan CEO dari berbagai jenis perusahaan. Selain itu juga dilakukan *interview* terhadap 33 eksekutif yang mengikuti kursus *marketing* atau *sales* di beberapa sekolah bisnis terbaik. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa *marketing capability* mempunyai pengaruh yang besar terhadap *service perceived value*, namun pada implementasinya hal tersebut dapat dilakukan jika ada integrasi antara *marketing* dengan *sales department*.

Berdasarkan pada penelitian Guenzi dan Troilo (2006) maka pada penelitian ini akan dilakukan pengujian pengaruh dari *marketing capability* secara independen (tanpa integrasi dengan *sales departemen*) terhadap *customer perceived value*.

Jafarina et. al. (2013) melakukan penelitian mengenai hubungan antara *marketing capability* yang diukur oleh *customer relationship capability* dan *brand management capability* terhadap *customer perceived value* yang diukur oleh *customer satisfaction*. Dipertimbangkan pula pengaruh variabel moderasi dari hasil sebuah kepemimpinan yang diukur oleh *employee development capability*.



Penelitian dilakukan terhadap cabang bank yang berada di kota Busherhr, dengan kepala cabang dari masing-masing bank menjadi respondennya, sebanyak 92 manager di bank tersebut untuk menjawab pertanyaan mengenai *brand management* dan *employee development*. Responden lainnya sebanyak 384 adalah klien dari bank tersebut untuk menjawab pertanyaan mengenai *customer relationship management* dan *customer satisfaction*. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa *marketing capabilities* yang diukur oleh *customer relationship management* dan *brand development* mempunyai pengaruh positif terhadap *customer satisfaction*, serta *employee development* juga mempengaruhi secara positif *customer satisfaction* dan meningkatkan pengaruh dari *marketing capabilities* terhadap *customer satisfaction*. Berdasarkan pada penelitian Jafarina et. al. (2013) maka pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran *marketing capability* diukur tidak lagi melalui kedua variabel di atas, namun berdiri sendiri berupa *marketing capability*. Begitu pula dengan variabel *customer perceived value* tidak lagi melalui *customer satisfaction* namun secara langsung oleh variabel *customer perceived value*. Selain itu pada penelitian ini maka *service marketing capability* menjadi variabel *intervening* dari variabel lainnya.

Potocan (2000) melakukan penelitian mengenai hubungan kemampuan *marketing* sebuah perusahaan dalam mengembangkan produk dan jasanya dengan meningkatkan teknologi dan inovasi, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing dari perusahaan. *Marketing capability* pada penelitian ini diukur melalui *company's customer service*, *marketing communications effectiveness*, *the quality of sales force*, *market research ability*, dan *the speed of new product introduction*. Sedangkan inovasi diukur melalui tipe inovasi yang dilakukan termasuk produk, proses, manjerial, dan *marketing innovation*.

Penelitian ini dilakukan terhadap 150 responden yang merupakan direktur dari

perusahaan terbesar di Slovenia. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa kemampuan marketing sebuah perusahaan dalam mengembangkan produk dan jasanya dengan meningkatkan teknologi dan inovasi dapat meningkatkan daya saing dari perusahaan. Berdasarkan pada penelitian Potocan (2000) maka pada penelitian ini dipertimbangkan bahwa bukan hanya sebuah hubungan yang terbentuk antara inovasi dengan *marketing capability*, namun kemampuan dalam inovasi perusahaan dapat meningkatkan kemampuan marketing perusahaan untuk pencapai persepsi positif dari konsumen.

Freitas *et al.* (2013) melakukan penelitian mengenai mengenai hubungan dari kemampuan perusahaan dalam *marketing (service marketing capability)* dengan inovasi perusahaan. Penelitian ini dilakukan terhadap 1645 perusahaan di Prancis, mengemukakan bahwa konsumen dengan pemahaman inovasi yang lebih tinggi dapat membuat perusahaan meningkatkan kemampuan marketingnya. Berdasarkan pada penelitian Freitas *et al.* (2013) maka pada penelitian ini dikembangkan pengukuran yang berbeda mengenai inovasi dan *service marketing capability* dengan menggunakan variabel pengukuran pada penelitian lainnya dengan beberapa penyesuaian.

Mariadoss *et al.* (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara *marketing capability* yang diukur oleh *product packaging capability, sales capability, product development capability, chanel linking capability, pricing capability, relationship building capability* dengan *innovation capability* diukur oleh non-technical innovation dan *technical innovation*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan studi kasus terhadap 130 kasus (mencakup 96 perusahaan khusus). Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara *marketing capability* dengan *innovation capability*.

Berdasarkan pada hasil penelitian Mariadoss *et al.* (2011) maka pada penelitian ini akan dilakukan pengembangan penelitian selanjutnya menggunakan



pengukuran *marketing capability* tidak melalui variabel pengukuran pada penelitian ini, namun menggunakan *marketing capability* berdasar referensi lain, begitu pula dengan *technical innovation*.

Ngo dan O'Cass (2009) melakukan penelitian mengenai sejauh mana sebuah perusahaan dapat membuat *value offering* berdasarkan variabel operasional dari *resources based capability* berupa *innovation capability*, *marketing capability* dan *production based capability*. Penelitian dilakukan terhadap 259 eksekutif bisnis pada perusahaan di Ho Chi Min City – Vietnam.

Hasil dari penelitian ini mengemukakan hasil bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara *firm's value offering* dengan *marketing capability*. Berdasarkan pada hasil penelitian Ngo dan O'Cass (2009) maka pada penelitian ini akan dilakukan pengembangan lanjutan bukan hanya melihat sebuah hubungan namun dilakukan evaluasi mengenai pengaruh dari *firm's value offering* terhadap *service marketing capability*.

Orr et al. (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan *marketing capability*. Penelitian dilakukan terhadap 168 perusahaan dengan konsumen langsung atau perusahaan sebagai konsumennya. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa *transformational leadership* yang diukur oleh *marketing employee development capability* menjadi variabel moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara *marketing capability* dengan *customer satisfaction*. Berdasarkan pada hasil penelitian Orr et al. (2011) maka pada penelitian ini dilakukan pengembangan dengan menggunakan *customer perceived value* sebagai variabel yang dipengaruhi oleh *marketing capability* dan *transformational leadership* secara langsung.

Yaslioglu et al. (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh inovasi dengan *customer value* secara langsung dan tidak langsung melalui variabel *intervening perceived service quality*. Penelitian ini dilakukan terhadap





perusahaan *call center* terbesar di Turki. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa terdapatnya pengaruh *innovation capability* yang terdiri dari *innovation in services*, *managerial innovation*, dan *innovation in process* terhadap *customer value* secara langsung, dan pengaruh tidak langsung dari *innovation in services*, *managerial innovation*, dan *innovation in process* terhadap *customer value* secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *perceived service quality*. Berdasarkan pada hasil penelitian Yaslioglu *et al.* (2013) maka pada penelitian ini akan dilakukan konfirmasi mengenai hubungan antara kedua variabel yakni *innovation capability* terhadap *perceived value* dengan industri yang berbeda dari sebelumnya non-finansial menjadi finansial.

Shafeiha dan Saeednia (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan *customer perceived value*.

Pengukuran terhadap *transformational leadership* dilakukan melalui variabel *employee trust* dan *company trust*. Penelitian ini dilakukan terhadap 150 konsumen perusahaan asuransi di negara Iran. Hasil dari penelitian tersebut mengemukakan bahwa *transformational leadership* dengan hasil yakni *employee trust* dan *company trust* mempengaruhi *customer perception of values*.

Berdasarkan pada hasil penelitian Shafeiha dan Saeednia (2011) maka pada penelitian ini dikembangkan ukuran yang berbeda mengenai inovasi dan *customer perceived value* yang disesuaikan dengan industri asuransi kendaraan bermotor.

Patiar dan Mia (2009) melakukan penelitian mengenai hubungan *transformational leadership* dengan *non-financial performance* yang salah satu pengukurannya adalah *customer loyalty*. Penelitian dilakukan terhadap 56 manajer hotel dan resort bintang empat dan lima (minimal 160 kamar) di Australia. Hasil dari penelitian tersebut mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* dengan *customer loyalty*.



Bowman dan Ambrosini (2000) melakukan penelitian terhadap 301 eksekutif perusahaan di bidang manufaktur dan jasa di Australia mengemukakan bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *customer perceived value* yang diukur oleh outcome secara langsung yakni *customer acquisition, customer satisfaction, customer retention, dan add on-selling*.

Sok dan O'cass (2011) melakukan penelitian terhadap 250 perusahaan telekomunikasi, bank dan hotel di Kamboja, dengan responden penelitian manajer dan konsumen masing-masing perusahaan tersebut. Penelitian melakukan evaluasi dari penciptaan *value* dengan mengembangkan model penelitian *service brand value creation* berdasarkan sudut pandang perusahaan berupa *service brand value offering* dan *value creation* berdasarkan sudut pandang konsumen berupa *service brand value in used* dan mempertimbangkan adanya pengaruh dari faktor *service marketing capability*. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *service brand value offering* berpengaruh positif terhadap *service brand value in used*, dan terdapat pengaruh positif dari variabel moderasi *service brand marketing capability* terhadap hubungan *service brand value offering* dengan *service brand value in used*. Selain itu pada penelitian ini juga menghasilkan adanya pengaruh dari *service brand value in use* terhadap *customer based performance*.

Liaw et al (2014) melakukan penelitian terhadap 212 *front line (customer service)* pada 55 perusahaan jasa di Taiwan. Penelitian dilakukan untuk melakukan evaluasi mengenai pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *customer orientation* dan *service performance* melalui *supervisor support* dan *co worker support*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *customer orientation* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *supervisor support*, namun

co worker support tidak menjadi variabel tidak langsung yang mempengaruhi *customer orientation*. Selain itu pada penelitian ini juga diperoleh hasil bahwa *customer orientation* tidak berpengaruh terhadap *customer based performance*.

Tuan (2012) melakukan penelitian terhadap 241 konsumen perusahaan di bidang kesehatan, hotel, dan restoran di Vietnam. Penelitian dilakukan untuk melakukan analisa mengenai keterkaitan antara *leadership*, *organizational trust*, dan *marketing effectiveness*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengaruh *transactional leadership* terhadap organisasi perusahaan lebih berhubungan dengan kepercayaan bersifat hitung-hitungan (*calculus based trust*). Sedangkan *transformational leadership* memberikan organisasi perusahaan kepercayaan berbasis pengetahuan (*cultivates knowledge-based trust*) dan kepercayaan berdasarkan identitas (*identity-based trust*) yang mendorong pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap efektifitas dari pemasaran (*marketing effectiveness*).

Sattayaraksa dan Boon-itt (2016) melakukan penelitian terhadap 200 karyawan perusahaan di Thailand dengan jabatan manajer, direktur, *vice president*, dan CEO. Penelitian bertujuan untuk menguji keterkaitan antara perubahan kepemimpinan CEO dan dengan proses pengembangan produk baru (*New Product Development*) melalui pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan budaya inovasi (*innovation culture*). Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dari CEO berpengaruh kuat secara positif terhadap pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan budaya inovasi (*innovation culture*). Hasil penelitian juga menjelaskan adanya pengaruh positif dari dan pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan budaya inovasi (*innovation culture*) terhadap proses pengembangan produk baru (*New Product Development*). Selain itu juga dijelaskan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dari CEO terhadap proses



pengembangan produk baru (*New Product Development*) melalui pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan budaya inovasi (*innovation culture*).

2.2. Landasan Teori

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai konstruk dan definisi konseptual menurut beberapa pandangan ahli dan teori yang sudah dipublikasikan mengenai *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, *service marketing capability*, dan *customer perceived value*.

2.2.1. Service Marketing Capability

Teori *Resources Based View* (RBV) mengenai sebuah perusahaan memandang bahwa *competitive advantage* sebuah perusahaan dan kinerja perusahaan tergantung kepada dukungan sumber daya (Hooley dan Greenley, 2005). Newbert (2007) pada penelitian empirisnya mengenai *resources based view* sebuah perusahaan menekankan pentingnya kemampuan (*capability*) untuk mencapai performa perusahaan dibandingkan sumber daya itu sendiri, karena sumber daya tidak bisa melakukan apapun dan yang terpenting adalah bagaimana memiliki kemampuan untuk sumber daya yang ada secara efektif.

Kemampuan (*capability*) didefinisikan sebagai sekumpulan kemampuan yang kompleks dan akumulasi pengetahuan mendorong perusahaan untuk mengkoordinasikan semua aktivitasnya dan memanfaatkan asetnya (Day, 1994).

Adapun definisi dari *marketing capability* adalah sebuah proses terintegrasi dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pemasaran, sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap barang atau jasa, dapat beradaptasi terhadap kondisi pasar, dan mengambil keuntungan terhadap

peluang serta memenuhi ancaman dari pesaing (Day, 1994; O'Case dan Weerawardena, 2010; Vorhies dan Harker, 2000; Vorhies *et al.*, 1999). Terdapat beberapa literatur yang mempunyai fokus berbeda mengenai *marketing capability*. Conant *et al.* (1990) mengemukakan 20 kompetensi pemasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Day (1994) pada penelitiannya membagi *marketing capability* menjadi *market sensing* dan *customer linking capability*.

Weerawardena (2003) mengemukakan indikator *marketing capability* dengan skala operasionalisasi yang meliputi keterampilan khusus seperti kualitas *customer service*, efektifitas promosi, kualitas bagian penjualan, kekuatan jaringan distribusi, dan kecepatan pengenalan produk baru. Hooley dan Greenley (2005) mengemukakan beberapa pengukuran *marketing capability* yang lebih tinggi meliputi reputasi merek, hubungan dengan konsumen, dan inovasi. Selain itu Song *et al.* (2008) mengemukakan pengetahuan mengenai kompetisi dan konsumen, kemampuan melakukan segmentasi pasar dan menentukan target pasar, dan kemampuan dalam beriklan dan menentukan harga sebagai indikator pengukuran *marketing capability*.

Penelitian lain dilakukan oleh Vorhies *et al.* (2009) mengenai pengaruh moderasi dari *marketing capability* terhadap hubungan strategi pemasaran produk dengan efektifitas pemasaran dan performa arus kas perusahaan telah menggunakan sembilan indikator pengukuran, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Yao *et al.* (2013) mengenai analisa dan penentuan klasifikasi perusahaan industri pertanian dan teknologi di China. Kesembilan aspek yang dikemukakan kedua penelitian tersebut adalah :

1. Manajemen distribusi (*channel management*), untuk membantu perusahaan membangun dan mempertahankan hubungan yang berkelanjutan dengan saluran distribusi perusahaan (Vorhies dan Harker, 2000; Vorhies *et al.*, 1999)

2. Komunikasi marketing (*marketing communication*), merupakan cara perusahaan untuk mempengaruhi nilai-nilai konsumen mengenai perusahaan melalui iklan, promosi, dan public relationsip (Vorhies dan Morgan, 2005).

3. Manajemen merek (*brand management*), membantu perusahaan untuk mempengaruhi nilai-nilai yang dirasakan konsumen, melalui iklan, promosi, dan hubungan kemasyarakatan (Vorhies dan Morgan, 2005).

4. Penjualan (*selling*), merupakan proses membujuk konsumen untuk memperoleh pesanan (Mariadoss *et al.*, 2011).

5. Manajemen harga (*pricing management*), merupakan proses untuk membantu perusahaan memahami harga kompetitor dan melakukan perubahan harga pada saat yang tepat (Kemper *et al.*, 2011).

6. Manajemen informasi pemasaran (*Market Information Management*), merupakan proses yang fokus utamanya memahami konsumen dan mengumpulkan informasi mengenai pesaing (Vorhies dan Harker, 2000; Vorhies *et al.*, 1999).

7. Pengembangan produk baru (*new product development*), merupakan langkah efektif untuk pengembangan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan dari konsumen (Mariadoss *et al.*, 2011).

8. Perencanaan pemasaran (*marketing plan*) merupakan proses yang dilakukan untuk mengintegrasikan informasi mengenai pasar (*market*) dan kebutuhan konsumen dalam bentuk sebuah perencanaan dan taktik yang efektif untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan kebutuhan pasar (Morgan *et al.*, 2009; Vorhies dan Morgan, 2003; Vorhies dan Morgan, 2005).

9. Implementasi pemasaran (*marketing implementation*) merupakan kegiatan yang dapat membantu perusahaan dalam menjalankan rencana pemasaran dan mendayagunakan sumber daya yang ada serta melakukan justifikasi



perencanaan disesuaikan dengan kinerja pemasaran (Morgan, et al., 2009; Vorhies dan Morgan, 2005).

2.2.2. Customer Perceived Value

Persepsi adalah proses yang digunakan oleh seorang individu untuk memilih, mengorganisasi, dan menginterpretasi masukan-masukan informasi guna menciptakan gambaran dunia yang memiliki arti (Kotler dan Keller, 2009) dan mendefinisikan *customer perceived value* sebagai perbedaan antara evaluasi prospektif konsumen dari keseluruhan keuntungan dan biaya yang ditawarkan terhadap alternatif persepsi. Menurut Payne dan Holt (2001) *customer perceived value* adalah *trade off* antara manfaat yang dipersepsikan dan pengorbanan yang dipersepsikan (atau konsekuensi positif dan negatif).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka *perceived value* ini akan positif apabila persepsi akan kualitas lebih besar daripada persepsi akan pengorbanan yang harus dilakukan oleh pembeli. Pada implementasinya sesuai dengan penelitian dari Zan dan Dubinsky (2003) mengemukakan bahwa *customer value* lebih banyak digunakan sebagai sebagai sebuah konsep menyeluruh meliputi *product value* dan *shopping value* yang ditawarkan.

Customer perceived value menggunakan perspektif mengukur *value* berdasarkan sudut pandang konsumen dan berupa penilaian pribadi dari apa yang didapatkan dari suatu layanan dengan apa yang diberikan untuk memperoleh layanan tersebut (Webster, 1994). Untuk lebih memahami mengenai nilai yang diinginkan oleh konsumen dan apakah konsumen dapat menerima nilai (*value*) tersebut maka Ulaga dan Eggert (2006) mengemukakan enam aspek yang menjadi penilaian konsumen terhadap *value* dari sebuah layanan atau produk sebagai berikut :





1. Kualitas produk (*product quality*), merupakan kehandalan dari produk atau jasa yang diberikan sesuai dengan spesifikasi teknis atau keinginan konsumen.
2. Kinerja pengiriman (*delivery performance*), merupakan sebuah penilaian terhadap ketepatan pengiriman produk atau jasa secara konsisten, percepatan perubahan jadwal pengiriman karena ada lonjakan permintaan, tingkat akurasi pengiriman dari produk atau jasa yang diberikan.
3. Dukungan pelayanan (*service support*), merupakan kemampuan pemasok untuk menyediakan pelayanan yang mempunyai nilai tambah (*added value*).
4. Interaksi personal (*personal interaction*), merupakan sebuah kegiatan untuk membangun sebuah hubungan yang baik dengan konsumen sehingga tercipta sebuah hubungan individu yang baik.
5. Pengetahuan pemasok (*supplier know how*), merupakan sebuah kemampuan secara teknis dan dipresentasikan kepada konsumen serta dapat memberikan alternatif sumber baru.
6. *Time to market*, merupakan kemampuan untuk dapat melakukan percepatan waktu akibat adanya perubahan pasar secara cepat.

Penelitian yang dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013) dengan berdasarkan pada penelitian Ulaga dan Eggert (2006) menambahkan aspek *relationship value* menjadi aspek tambahan yang dinilai oleh konsumen terhadap sebuah produk atau jasa yang diberikan.

Pengukuran *customer perceived value* lainnya dikemukakan oleh Sweeney dan Soutar (2001) mengukur *customer perceived value* menggunakan metodologi *Perceived Value* (PERVAL) berdasarkan aspek:

1. *Emotional value*, merupakan nilai guna yang berasal dari perasaan atau kedudukan sosial seseorang terhadap produk atau jasa yang diberikan.

2. *Social value*, merupakan nilai guna dari suatu produk atau jasa yang dapat meningkatkan konsep sosial konsumen.

3. *Functional value (Price)*, merupakan perbandingan antara nilai guna yang diterima dari produk atau jasa dan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

4. *Functional Value (Quality)* merupakan perbandingan antara nilai guna yang diterima dari produk atau jasa dan dibandingkan dengan kualitas barang atau jasa yang diterima.

Berdasarkan kedua metode pengukuran *customer perceived value* maka pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran *customer perceived value* berdasarkan metode yang digunakan oleh Sweeney dan Soutar (2001), karena pada penelitian ini juga dilakukan pengukuran terhadap *firm's value offering* yang secara konsep adalah *customer perceived value* dari sudut pandang perusahaan sehingga mempunyai dimensi dan aspek yang hampir sama dalam pengukurannya pada penelitian Ngo dan O'Cass (2009) dengan pengukuran *customer perceived value* yang dikemukakan oleh O'Cass dan Sok (2013) pada penjelasan bagian sebelumnya.

2.2.3. *Service innovation capability*

Pada penelitian ini *service innovation capability* didefinisikan sebagai sebuah kemampuan perusahaan yang secara rutin dilakukan dalam rangka implementasi pengembangan, evolusi, dan pelaksanaan sebuah jenis pelayanan baru dan peningkatan pelayanan (O'Cass dan Sok, 2013). Pemahaman mengenai ekspektasi konsumen dan mentransformasikan harapan tersebut menjadi sekumpulan nilai yang diberikan kepada konsumen merupakan pondasi utama yang dapat memberikan keuntungan posisi perusahaan dibanding dengan

pesaing (Ngo dan O'Case, 2009). Untuk mencapai keunggulan dan menciptakan nilai superior bagi konsumen, maka perusahaan dapat memaksimalkan kemampuan perusahaan dalam memberikan inovasi pelayanan (*service innovation*). Kemampuan inovasi pelayanan (*service innovation capability*) merupakan sebuah kemampuan perusahaan untuk mendorong penciptaan nilai superior kepada konsumen (Moller, Rajala, dan Westerlund, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Gatignon dan Xuereb (1997) menjelaskan bahwa *service innovation capability* sangat penting dalam rangka mengembangkan solusi-solusi baru dan merespon kebutuhan baru yang diinginkan oleh konsumen. Inovasi sangat penting bagi perusahaan jasa karena produk mereka sulit untuk dilindungi melalui hak paten atau hak cipta. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif di pasar, perusahaan jasa harus mampu terus memperbaharui produk agar tetap terdepan dibanding dengan kompetitor. Inovasi memberikan pondasi bagi pengembangan atribut sebuah pelayanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang lebih baik dibanding layanan saat ini, sehingga dengan inovasi ini dapat memungkinkan penciptaan jenis layanan atau produk yang dapat diberikan perusahaan kepada konsumen dan secara berkesinambungan dapat mentransformasikan ide dan pengetahuan menjadi sebuah produk atau layanan baru (Kim dan Mauborgne, 2004). Oleh karena itu perusahaan dengan kemampuan berinovasi akan mempunyai kapasitas untuk terus menerus mengembangkan posisi terdepan dalam pemenuhan kebutuhan konsumen saat ini dan membuat solusi-solusi baru dan pelayanan untuk merespon kebutuhan konsumen baru (Gatignon dan Xuereb, 1997).

Innovative capability berkaitan dengan perbedaan derajat penggunaan teknologi dan derajat efisiensi dalam sebuah proses penggunaan teknologi (Dosi, 1988). Dalam kaitannya dengan teknologi maka Lall (1992) menjelaskan bahwa perubahan teknologi merupakan sebuah proses yang berkesinambungan untuk





menyerap atau menciptakan pengetahuan ditentukan oleh input eksternal dan pengalaman keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki sebelumnya.

Selanjutnya Lall (1992) mengemukakan bahwa *innovation capability* mempunyai pengertian lebih dari sebuah teknologi, karena sebuah perusahaan yang sukses memerlukan kemampuan untuk menangani pengetahuan dan teknologi, dan kemampuan untuk menentukan tempat dan menjual produk di pasaran.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa *innovation capability* dapat dipahami sebagai kemampuan perusahaan dalam melakukan pembelajaran teknologi dan diterjemahkan menjadi kemampuan teknologi dan operasional, serta menjadi sebuah proses rutin baik di level manajerial dan level transaksi. Berdasarkan penjelasan di atas maka *innovation capabilities* terbagi menjadi empat kemampuan yang saling melengkapi yakni teknologi, operasional, *managerial*, dan *transactional* (Burgelman, 1994; Christensen, 1995; Yam *et al.*, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Hurley dan Hult (1988) membedakan *innovation* menjadi dua konstruk yakni :

1. Inovasi (*innovativeness*), adalah keterbukaan terhadap setiap gagasan atau ide baru yang selanjutnya menjadi budaya atau kultur dari perusahaan. Budaya inovasi ini menggambarkan sejauh orientasi perusahaan terhadap inovasi.
2. Kapasitas untuk berinovasi (*the capacity to innovate*), adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi atau mengimplementasikan ide baru, proses baru, dan produk baru secara sukses.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Calantonea *et al.* (2002) membedakan inovasi perusahaan (*firm's innovative*) dari dua aspek yakni dari aspek perilaku (*behavioral variable*) yakni kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan inovasi yang dilakukan; dan aspek keinginan perusahaan untuk melakukan perubahan. Penelitian lainnya dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013)



memformulasikan *service innovation capability* menjadi sebuah kemampuan perusahaan untuk menjalankan rutinitas atau proses tertentu yang terkait dengan pengembangan produk atau pelayanan baru dengan cara mengeksploitasi dan memaksimalkan teknologi terbaru. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian yang dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013) ini dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hurley dan Hult (1988) dan Calantonea *et al.* (2002) melakukan pengukuran terhadap *service innovation capability* dengan menggunakan indikator pengukuran melalui eksploitasi teknologi terbaru, pengembangan layanan baru, memperluas wilayah pelayanan perusahaan, meningkatkan kualitas pelayanan saat ini, dan meningkatkan fleksibilitas pelayanan.

2.2.4. *Transformational leadership*

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan faktor penting pada perkembangan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Stogdill (1974) mengemukakan bahwa terdapat banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan namun mempunyai beberapa unsur yang sama diantara semua definisi tersebut. Merton (1969) mendefinisikan *leadership* sebagai hubungan *interpersonal* dimana orang-orang lain didalamnya bersedia mematuhi pemimpin mereka karena menghendakinya, bukan karena mereka diharuskan. Raach dan Behling (1984) menjelaskan *leadership* sebagai suatu proses mempengaruhi kelompok yang terorganisasi dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Sejalan dengan pemikiran lainnya, Bennis (1989) menyatakan bahwa *leadership* merupakan suatu proses dimana seorang agen mempengaruhi bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Konsep dan pemikiran mengenai kepemimpinan melahirkan sejumlah teori mengenai kepemimpinan. Teori-teori tersebut melakukan berbagai

pendekatan meliputi karakteristik pemimpin, faktor penyebab seorang pemimpin menjadi efektif, pendekatan otokratik dan dan demokratis, proses pengambilan keputusan (direktif atau partisipatif), fokus ke tugas pekerjaan atau hubungan interpersonal, dan teori fokus terhadap perilaku yang dilakukan pemimpin (inisiasi atau konsiderasi). House (1977) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pemimpin direktif, yakni pemimpin membiarkan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan memberi bimbingan spesifik mengenai bagaimana caranya menyelesaikan tugas.
2. Pemimpin suportif, yaitu pemimpin yang bersahabat dan memberikan perhatian kepada bawahan
3. Pemimpin partisipatif, yaitu pemimpin yang selalu mendengarkan saran-saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan
4. Pemimpin yang berorientasi prestasi, yakni pemimpin selalu mematok tujuan-tujuan menantang dan mengharapkan bawahan untuk bekerja pada tingkat paling tinggi.

Berbagai teori kepemimpinan dan keempat gaya kepemimpinan dikemukakan di atas dikelompokkan oleh Burn (1978) dan Bass (1985) sebagai sebuah pandangan tradisional terhadap kepemimpinan dan dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan transaksional. Burn (1978) dan Bass (1985) mendefinisikan gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut sebagai imbal balik dari upaya yang dilakukan oleh pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan atau disepakati oleh pemimpinnya, dan sebaliknya pengikut berupaya sebatas imbalan yang diterimanya dari pemimpin. Proses



transaksi ini dikembangkan dan dipelihara sepanjang pemimpin dan pengikut sama-sama memperoleh keuntungan.

Selain kepemimpinan transaksional maka terdapat tipe kepemimpinan lainnya yakni *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional).

Konsep kepemimpinan ini muncul karena adanya perubahan yang cepat di dunia internasional sehingga meningkatkan kompetisi antar organisasi sehingga pola dan perilaku transaksional dari pemimpin sudah tidak memadai lagi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) pada sebuah penelitian deskriptif

mengenai pemimpin politik. Burns (1978) mendefinisikan *transformational leadership* sebagai proses saling membantu antara pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai sikap moral dan motivasi yang lebih tinggi. Bass (1985)

menjelaskan bahwa kepemimpinan dengan gaya *transformational leadership* dibangun berdasarkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level yang sama, tujuan yang sama, dan mencapai tujuan yang sama. Dengan konsep ini maka pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

Adapun fungsi dari pemimpin *transformasional* adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan, namun disaat bersamaan juga sebagai pengendali dari perubahan atau agen perubahan (*agent of change*). Tujuan dari seorang pemimpin *transformasional* adalah mengubah orang dan organisasi, mengubah hati dan pikiran, memperluas visi, pemahaman dan harapan, menentukan tujuan, membuat perilaku sesuai dengan kepercayaan, prinsip dan nilai yang dianut, serta membawa perubahan yang permanen, pengabdian diri, dan membangun sebuah momentum. *Transformational leadership* merupakan sebuah proses yang kompleks, membutuhkan tokoh-tokoh yang visioner dan inspiratif. Bass (1985) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dikatakan





transformational apabila dapat meningkatkan kesadaran dalam diri pengikut atau bawahan tentang apa yang benar, baik dan penting, dan membantu pengikutnya untuk memiliki dan mengembangkan kebutuhannya.

Dimensi dari *transformational leadership* terdiri dari empat elemen yakni:

1. *Individualized Consideration*, merupakan perhatian secara individu seorang pemimpin kepada pengikutnya sebagai mentor dan memeriksa kebutuhan pengikutnya untuk mencapai peningkatan keberhasilan dan perkembangannya. Pada elemen ini pemimpin memberikan penugasan kepada bawahannya untuk mengactualisasikan potensinya secara penuh.

2. *Individualized influence*, pemimpin memberikan model kepada pengikutnya untuk mencapai perilaku yang lebih tinggi, kebanggaan dan kehormatan serta kepercayaan sehingga pengikut mengidentifikasi dan melakukan upaya yang melebihi model tersebut. Dalam hal ini pemimpin menerapkan standar tinggi dari perilaku dan menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi bersama dan bukan perorangan.

3. *Inspirational motivation*, pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikutnya, mengkomunikasikan visi, komitmen pada tujuan organisasi dan mengarahkan upaya-upaya pengikutnya. Pada elemen ini pemimpin mengembangkan inspirasi ke dalam diri pengikutnya dengan cara memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan arti dan tantangan kepada upaya-upaya yang dilakukan para pengikut (Avolio *et al*, 1991).

4. *Intellectual stimulation*, pada elemen ini pemimpin *transformational* menciptakan rangsangan bagi pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif dengan memberikan asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang pernah terjadi di masa lampau untuk diselesaikan oleh



pengikut dengan cara baru. Pemimpin *transformational* berpikir proaktif, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan gagasan, memiliki ideologi yang radikal, dan melakukan pencarian gagasan dalam memecahkan masalah.

Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Rafferty dan Griffin (2004) melakukan penelaahan kembali mengenai model teoritis yang dikembangkan oleh Bass (1985) dan mengidentifikasi lima subdimensi yang dapat mengukur dan menggambarkan kepemimpinan *transformasional* leadership sebagai berikut :

1. Vision, merupakan ekspresi dari seorang pemimpin terhadap gambaran ideal di masa depan berdasarkan nilai-nilai yang dianut perusahaan.
2. *Inspirational communication*, merupakan ekspresi pesan positif dan pesan yang mendorong tentang organisasi, dan pernyataan yang membangun motivasi dan keyakinan.
3. *Intellectual stimulation*, merupakan peningkatan ketertarikan pegawai, dan kesadaran akan masalah, serta peningkatan kemampuan mereka untuk memikirkan berbagai masalah dengan cara-cara yang baru.
4. *Supportive leadership*, merupakan ekspresi perhatian pada karyawan dan mempertimbangkan kebutuhan individual mereka
5. *Personal recognition*, merupakan ekspresi pemberian penghargaan seperti pujian dan ucapan terima kasih atas usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Pada proses selanjutnya dilakukan pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) sebagai program yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para pemimpin organisasi sehingga mereka tidak memiliki suatu kelemahan atau kekurangan di dalam menjalankan tugasnya memimpin suatu organisasi. Day (2000) membagi *leadership development* menjadi dua bagian yakni pengembangan individu



pemimpin fokus pada kemampuan individu untuk berpartisipasi pada proses kepemimpinan dan menganggap pengembangan individu pemimpin akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Bagian kedua adalah pengembangan kepemimpinan fokus pada pengembangan kapasitas kolektif untuk terlibat pada proses kepemimpinan.

2.2.5. *Firm's value offering*

Sebuah nilai (*value*) berdasar perspektif konvensional selama ini memandang *value* (nilai) yang melekat pada suatu produk atau jasa berdasarkan sudut pandang konsumen (Webster, 1994). Sementara perusahaan sebagai pemberi produk atau jasa juga harus memberikan *value* yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh konsumen, sehingga proses penciptaan *value* (*value creation*) harus dapat dipahami secara ganda berdasar sudut pandang konsumen (*value in use*) dan sudut pandang perusahaan (*value in offering*) (Ngo dan O'Cass, 2009). Berdasarkan pemikiran tersebut maka pada saat perusahaan menawarkan produk atau jasa ke pasar harus memberikan sebuah nilai (*value in offering*) mengacu kepada nilai (*value in used*) didasarkan sudut pandang konsumen, sehingga perusahaan harus melakukan pemeriksaan fitur atau atribut yang dibutuhkan untuk memberikan nilai (*value*) dan menawarkan semua *value* yang diinginkan oleh konsumen di pasar (Mittal dan Sheth, 2001).

Firm's value offering didefinisikan sebagai serangkaian atribut yang ditawarkan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan evaluasi konsumen untuk mencapai tujuan konsumsi mereka (Woodruff, 1997). Dalam hal ini konsumen mendefinisikan sebuah nilai berdasar penilaian mereka terhadap apa yang mereka dapatkan dan apa yang mereka berikan. *Value offering* merupakan sebuah nilai yang diusulkan dan dibangun oleh perusahaan yang selanjutnya dikonsumsi, dijustifikasi, dan dikonfirmasi mengenai *value* yang ditawarkan oleh

perusahaan. Berdasarkan pengertian ini maka Woodruff (1997) mengemukakan bahwa sebuah *value* yang dianggap sebagai *competitive advantage* oleh perusahaan harus dipahami oleh perspektif konsumen dan perspektif eksekutif perusahaan sehingga pemahaman yang sama dapat terbangun dan menciptakan perspektif yang sama yang dapat menguntungkan kedua pihak (konsumen dan perusahaan).

Penelitian mengenai *value offering* yang dilakukan oleh Mittal dan Sheth (2001) menyatakan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan *value* yang diinginkan oleh konsumen meliputi dimensi kinerja atribut (*attribute performance*) berupa kualitas, inovasi dari fitur produk atau jasa yang ditawarkan, dan preferensi pribadi; dan dimensi nilai harga (*pricing value*) berupa keadilan harga dan manfaat dari harga yang ditawarkan yang selanjutnya dibandingkan dengan harga dari kompetitor.

Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Webster (1994) serta Vargo dan Lusch (2004) tidak hanya atribut fisik yang dikemukakan oleh Mittal dan Sheth (2001) yang dibutuhkan oleh konsumen, namun membutuhkan benefit lain berupa pelayanan dari produk atau jasa yang mereka terima. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ngo dan O'Cass (2009) mengacu pada dimensi yang dikemukakan Mittal and Sheth (2001) serta Vargo dan Lusch (2004) mengajukan dimensi yang menjadi pengukuran terhadap *firm's value offering* sebagai berikut :

1. Kinerja atribut (*attribute performance*), merupakan *value* yang ditawarkan oleh perusahaan terkait dengan kualitas, inovasi dari fitur produk atau jasa yang ditawarkan, dan preferensi pribadi.
2. Nilai harga (*pricing value*), merupakan *value* yang ditawarkan oleh perusahaan terkait keadilan harga dan manfaat dari harga yang ditawarkan selanjutnya dibandingkan dengan harga dari kompetitor.



3. *Relationship Building*, merupakan *value* yang dibangun oleh perusahaan untuk menciptakan hubungan saling menguntungkan dengan konsumen.

4. *Co-creation Value*, merupakan penciptaan nilai yang berkelanjutan dengan konsumen dengan cara membina hubungan baik dan melibatkan konsumen dalam menciptakan *value*.



BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka pemikiran yang dipergunakan dalam penelitian ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh O'Cass dan Sok (2013), Penelitian tersebut mengenai hubungan antara *service innovation capability* dengan *firm's value offering*, dan hubungan *firm's value offering* dengan *customer perceived value*, sedangkan *transformational leadership* dan *marketing capability* merupakan variabel moderasi terhadap masing-masing hubungan tersebut.

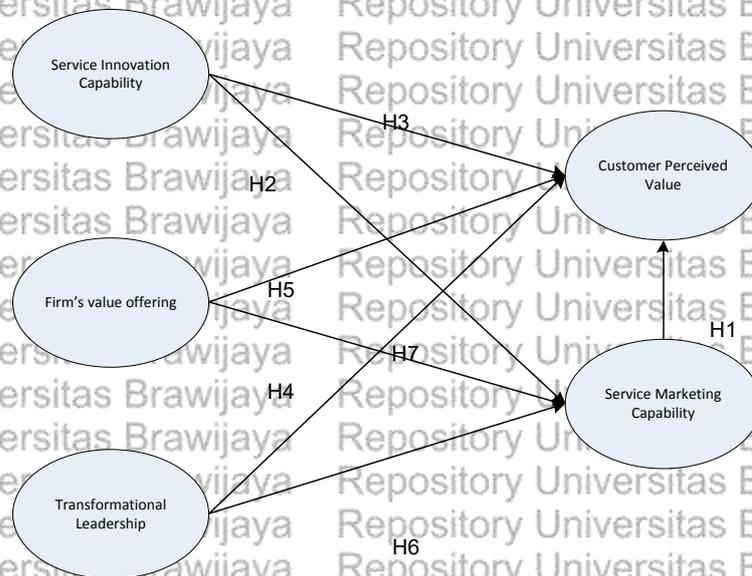
Pada penelitian ini peneliti mengemukakan bahwa *marketing capability* merupakan variabel yang mempunyai hubungan langsung dengan *service innovation capability*, *transformational leadership*, *firm's value offering* dan *consumer perceived value*.

Hal tersebut didasari oleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh Potočan (2000) mengenai hubungan langsung *service innovation capability* dengan *service marketing capability*, (Guenzi dan Troilo, 2006) mengenai hubungan antara *marketing capability* dengan *firm's value offering* and *customer service value*, dan (Orr et al., 2011) mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan *service marketing capability*.

Penelitian ini melakukan studi empiris mengenai hubungan *customer perceived value* dengan *service innovation capability* dan *transformational*

leadership. Studi empiris mengenai hubungan yang dilakukan pada penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yaslioglu *et al.*, 2013). O'Cass dan Sok (2013) melakukan penelitian terhadap perusahaan dengan produk berupa services dan mengemukakan bahwa *firm's value offering* mempengaruhi *customer perceived value* secara langsung dan signifikan. Hubungan lainnya yang akan diuji pada studi ini adalah hubungan antara *transformational leadership* dengan *customer perceived value*, sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Patiar dan Mia (2009) yang melakukan penelitian mengenai hubungan *transformational leadership* dengan *non-financial performance* yang salah satu pengukurannya adalah *customer loyalty*.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dijelaskan di atas maka model struktural yang diajukan dalam penelitian digambarkan pada Gambar 3.1



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian pada gambar 3.1, maka pada penelitian ini akan dilakukan studi empiris mengenai hubungan antara



service innovation capability, *firm's value offering*, dan *transformational leadership* terhadap *service marketing capability*. Studi lainnya adalah untuk mengevaluasi hubungan dari *service innovation capability*, *transformational leadership*, *firm's value offering*, dan *service marketing capability* dengan *customer perceived value*.

3.2. Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini dibangun sebuah konsep mengenai hubungan antar *variable customer perceived value*, *marketing capability*, *service innovation capability*, *firm's value offering*, dan *transformational leadership*.

Customer perceived value senantiasa berubah seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik secara internal maupun eksternal. Teori perubahan atau pergeseran *value* menjelaskan bahwa perubahan dapat terjadi akibat adanya perubahan lokasi pemasok, perubahan dari konsumen, serta perubahan akibat lingkungan dimana konsumen berada. Perubahan ini mendorong perusahaan untuk melakukan aktivitas pemasaran yang kontinyu untuk mengetahui dan memahami perubahan persepsi konsumen sehingga dapat memberikan produk atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk melakukan serangkaian proses pemasaran secara terus menerus dan berkesinambungan mengikuti perubahan persepsi konsumen dari masa ke masa.

Hubungan mengenai *variable customer perceived value* dengan *marketing capability* telah dilakukan oleh Guenzi dan Troilo (2006) mengemukakan bahwa *marketing capability* dapat membuat *customer value*, namun pada implementasinya memerlukan adanya integrasi fungsi antara

marketing departement dengan *sales departement*. Sok dan O'Cass (2011)

mengemukakan bahwa *service brand capability* berpengaruh secara langsung dan positif terhadap *service brand perceived value in used*. O'Cass dan Sok

(2013) dan mengemukakan bahwa terdapat pengaruh moderasi dari *service*

marketing capability terhadap *customer perceived value in used*. Demikian juga

penelitian yang dilakukan Jafarinia *et al.* (2013), diperoleh kesimpulan bahwa

marketing capability berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka

penelitian ini merumuskan hipotesis ke-1 sebagai berikut :

Hipotesis 1: *Service marketing capability* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*

Kemajuan teknologi merupakan sebuah proses yang akan terus berkembang dan tidak dapat dibendung, sehingga dapat memberikan dampak

positif bagi perusahaan yang dapat melakukan penyesuaian produk atau layanan

dengan kemajuan teknologi, namun juga tidak sedikit perusahaan yang tutup

akibat kalah bersaing dengan perusahaan sejenis yang lebih adaptif dalam

memanfaatkan kemajuan teknologi. Dengan adanya perubahan teknologi yang

semakin baik maka akan membangun kapabilitas pemasaran dari perusahaan

untuk terus berinovasi dalam rangka memberikan produk atau layanan yang

semakin memudahkan konsumen.

Penelitian yang dilakukan oleh Potočan (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *marketing capability* dengan inovasi

perusahaan. Lee dan Hsieh (2010) dalam penelitiannya menjelaskan adanya

pengaruh positif secara langsung dari *marketing capability* terhadap *innovation*

capability. Penelitian yang lebih komplit mengemukakan bahwa terdapat

hubungan positif antara *marketing capability* dengan *innovation capability*



(Mariadoss *et al.*, 2011), Freitas *et al.*(2013) mengemukakan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara *marketing capability* dengan *innovation capability*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-2 sebagai berikut :

Hipotesis 2: *Service innovation capability* berpengaruh positif terhadap *service marketing capability*

Penelitian dilakukan oleh Nasution dan Mavondo (2008) mengemukakan bahwa *innovation capability* diukur oleh *product innovation*, dan *process innovation* berpengaruh positif terhadap *customer value* secara positif. O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung *service innovation capability* melalui *firm's value offering* terhadap *customer's perceived value*. Penelitian lain oleh Yaslioglu *et al.*(2013) mengemukakan terdapatnya pengaruh *innovation capability* yang terdiri dari *innovation in services*, *managerial innovation*, dan *innovation in process* terhadap *customer value* secara langsung, dan pengaruh tidak langsung dari *innovation in services*, *managerial innovation*, dan *innovation in process* terhadap *customer value* melalui *perceived service quality*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-3 sebagai berikut :

Hipotesis 3: *Service innovation capability* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*

Penelitian yang dilakukan oleh Ngodan O'Cass (2009) mengemukakan hasil bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *marketing based capability* dengan *firm's value offering*. Sok dan O'Cass (2011) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh moderasi positif dari *service brand marketing capability* terhadap hubungan antara *service brand value offering* dengan *service brand*



perceived value in used. O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan bahwa *service marketing capability* merupakan variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara *firm's value offering* dengan *customer's perceived value*.

Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-4 sebagai berikut :

Hipotesis 4: *Firm's value offering* berpengaruh positif terhadap *service marketing capability*

Penelitian mengenai hubungan dari *firm's value offering* dengan *customer perceived value* telah dilakukan oleh Bowman dan Ambrosini (2000) mengemukakan bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *customer perceived value*. Sok dan O'Cass (2011) pada mengemukakan bahwa *service brand value offering* berpengaruh positif terhadap *service brand perceived value in use*. O'Cass dan Sok (2013) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung *firm's value offering* terhadap *customer perceived value*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-5 sebagai berikut :

Hipotesis 5: *Firm's value offering* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*

Hubungan mengenai *transformational leadership* dengan *marketing capability* dilakukan oleh Ngo dan O'Cass (2009) dengan tujuan untuk mengevaluasi sejauh mana sebuah perusahaan dapat membuat *value offering* berdasarkan variabel *resources based capability* berupa *innovation capability*, *marketing capability* dan *production based capability* mengemukakan hasil bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *marketing based*



capability dengan *firm's value offering*. Orr *et al.* (2011) menjelaskan bahwa *transformational leadership* diukur oleh output dari *transformational leadership* berupa *marketing employee development capability* menjadi variabel moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara *marketing capability* dengan *customer satisfaction*. Tuan (2012) melakukan penelitian terhadap perusahaan dibidang jasa (hotel, kesehatan, dan resort) di Vietnam mengemukakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan langsung terhadap *service marketing capability* diukur dengan *marketing effectiveness*. Penelitian lain dilakukan oleh Sattayaraksa dan Boon-itt (2016) melakukan penelitian mengenai hubungan antara *transformational leadership* dengan salah satu *marketing capability* yakni *proses new product development* mengemukakan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *new product development process* melalui *organization learning* dan *innovation culture*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-6 sebagai berikut :

Hipotesis 6: Transformational leadership berpengaruh positif terhadap service marketing capability

Penelitian oleh Patiar dan Mia (2009) menjelaskan mengenai adanya pengaruh positif antara *transformational leadership* dengan *customer loyalty*.

Shafeiha dan Saeednia (2011) menjelaskan bahwa *transformational leadership* dengan output berupa *employee trust* dan *company trust* mempengaruhi *customer perception of values*. Penelitian lain oleh Jafarina *et al.* (2013) menjelaskan bahwa *employee development capability* mempunyai pengaruh langsung terhadap *customer satisfaction*. Liaw *et al* (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan orientasi konsumen secara langsung, namun juga secara tidak langsung meningkatkan orientasi konsumen

karyawan melalui dukungan dari pimpinan yang dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-7 sebagai berikut :

Hipotesis 7: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*

Penelitian oleh Guenzi dan Troilo (2006), Sok dan O'Cass (2011), O'Cass dan Sok (2013) dan Jafarinia *et al.*(2013) mengemukakan bahwa *marketing capability* mempengaruhi *customer value* secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nasution dan Mavondo (2008), O'Cass dan Sok (2013) serta Yaslioglu *et al.*(2013) mengemukakan terdapatnya pengaruh *innovation capability* terhadap *customer value*. Penelitian yang dilakukan oleh Potočan (2000), Lee dan Hsieh (2010), Mariadoss *et al.*(2011), Freitas *et al.* (2013), mengemukakan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara *marketing capability* dengan *innovation capability*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-8 sebagai berikut :

Hipotesis 8: *Service innovation capability* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*

Penelitian oleh Guenzi dan Troilo (2006), Sok dan O'Cass (2011), O'Cass dan Sok (2013) dan Jafarinia *et al.*(2013) mengemukakan bahwa *marketing capability* mempengaruhi *customer value* secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Bowman dan Ambrosini (2000), Sok dan O'Cass (2011), O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan terdapatnya pengaruh *firm's value offering* terhadap *customer's perceived value*. Penelitian yang dilakukan oleh Ngo dan O'Cass (2009), Sok dan O'Cass (2011), dan O'Cass dan Sok (2013)



mengemukakan hubungan yang signifikan dan positif antara *marketing based capability* dengan *firm's value offering*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-9 sebagai berikut :

Hipotesis 9: *Firm's value offering* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*

Penelitian oleh Guenzi dan Troilo (2006), Sok dan O'Cass (2011), O'Cass dan Sok (2013), Jafarinia *et al.* (2013), dan Liaw *et al.* (2014) mengemukakan bahwa *marketing capability* mempengaruhi *customer value* secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Patiar dan Mia (2009), Shafeiha dan Saeednia (2011), Jafarinia *et al.* (2013), mengemukakan terdapatnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *customer's perceived value*. Penelitian yang dilakukan oleh Ngo dan O'Cass (2009), Orr *et al.* (2011), Tuan (2012), dan Sattayaraksa dan Boon-itt (2016) bahwa *transformational leadership* menjadi variabel moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara *marketing capability* dengan *customer satisfaction*. Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan tersebut maka penelitian ini merumuskan hipotesis ke-10 sebagai berikut :

Hipotesis 10: *Transformational leadership* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*



3.3. Definisi dan Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran yang diterjemahkan menjadi hipotesis penelitian pada studi ini maka variabel penelitian dan definisi operasional serta indikatornya adalah sebagai berikut :

1. *Service innovation capability*

Berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu (Moller, Rajala, dan Westerlund, 2008; Ngo dan O'Cass, 2009; O'Cass dan Sok, 2013) maka *service innovation capability* didefinisikan sebagai sebuah kemampuan

perusahaan yang secara rutin dilakukan dalam rangka implementasi pengembangan, evolusi, dan pelaksanaan sebuah jenis pelayanan baru dan peningkatan pelayanan. Kemampuan yang dikembangkan oleh perusahaan pada penelitian ini berupa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan inovasi teknologi yang diberikan kepada konsumen dalam berbagai aspek.

Inovasi sangat penting bagi perusahaan karena produk mereka sulit dilindungi melalui paten dan hak cipta, sehingga dapat mempertahankan keunggulan di pasar. Indikator pengukuran *service innovation capability*

mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Calantonea *et al.* (2002), Hurley dan Hult (1988), dan O'Cass dan Sok (2013). Indikator ini dipilih sebagai operasional variabel pada penelitian ini karena indikator ini dapat mengukur

kemampuan perusahaan untuk terus melakukan pengembangan layanan melalui proses yang dilakukan oleh internal perusahaan dan dapat memenuhi serta mempermudah akses dan kualitas layanan yang diterima

oleh konsumen, sehingga terbentuk enam pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator berikut :

a. Eksploitasi teknologi terbaru, merupakan kemampuan perusahaan dalam menggunakan teknologi terbaru jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

b. Pengembangan layanan baru, merupakan kemampuan perusahaan untuk terus memberikan produk dan pelayanan terbaru mengikuti teknologi yang berkembang.

c. Perluasan wilayah pelayanan perusahaan, merupakan kemampuan perusahaan dalam memperluas wilayah operasional dengan memanfaatkan inovasi dan teknologi sehingga dapat diakses oleh konsumen dengan cakupan yang lebih luas.

d. Peningkatan kualitas pelayanan saat ini, merupakan kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen dengan berdasarkan inovasi yang sesuai dengan keinginan konsumen.

e. Peningkatan fleksibilitas pelayanan, merupakan kemampuan perusahaan dalam berinovasi untuk memberikan layanan dalam bentuk yang berbeda sesuai dengan keinginan dari konsumen.

2. *Firm's value offering*

Terdapat beberapa penelitian mengenai definisi dari *firm's value offering* (Mittal dan Sheth, 2001; Ngo dan O'Cass, 2009; Vargo dan Lusch, 2004;

Webster, 1994). Dari beberapa penelitian tersebut maka pengertian dari *firm's*

value offering pada penelitian ini adalah *value* mesti dipahami oleh perspektif konsumen dan perspektif eksekutif perusahaan sehingga pemahaman yang

sama dapat terbangun dan menciptakan perspektif sama yang dapat menguntungkan kedua pihak (konsumen dan perusahaan). Dengan

pengertian ini maka *value in offering* akan mengacu pada *value in used*,

berupa atribut fisik dikemukakan yang dibutuhkan oleh konsumen dan

membutuhkan benefit lain berupa pelayanan dari produk atau jasa yang

mereka terima. Berdasarkan pengertian tersebut maka indikator pengukuran





firm's value offering pada penelitian ini mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Mittal dan Sheth (2001), Ngo dan O'Casey (2009), Vargo dan Lusch (2004), dan Webster (1994) sehingga terbentuk 20 pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator berikut :

- a. Kinerja atribut (*attribute performance*), merupakan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen berdasarkan beberapa sudut pandang kinerja, meliputi kualitas pelayanan, ketepatan informasi, respon terhadap keinginan konsumen.
- b. Nilai harga (*pricing value*), merupakan perbandingan nilai atau *value* yang dikeluarkan oleh konsumen dibandingkan dengan layanan yang diterima.
- c. *Relationship Building*, merupakan hubungan yang terbentuk antara perusahaan dengan konsumen yang saling menguntungkan.
- d. *Co-creation Value*, merupakan nilai yang diperoleh oleh konsumen dari melakukan transaksi dengan perusahaan.

3. *Transformational leadership*

Penelitian ini menghubungkan antara aspek internal perusahaan berupa *transformational leadership* dengan aspek lain yang berhubungan dengan konsumen. Berdasarkan penelitian Jung et al (2003) maka *transformational leadership* dapat meningkatkan kepercayaan diri dari karyawan dan membuat performa di luar ekpektasi manajemen, karena aspek dari *transformational leadership* mendorong para manajer untuk memberikan respek dan rasa bangga kepada karyawan, mendorong karyawan untuk memberikan justifikasi dari suatu asumsi dan resiko, serta mendorong para manajer untuk menyampaikan visi yang dapat diterima oleh karyawan. Pada akhirnya dengan keterlibatan tersebut maka timbul sebuah tujuan yang sama dari manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasar

pada penjelasan tersebut maka pada penelitian ini definisi operasional dari *transformational leadership* berdasar penelitian yang dilakukan oleh Bass (1985) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dengan gaya *transformational leadership* dibangun berdasarkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level yang sama, tujuan yang sama, dan mencapai tujuan yang sama. Adapun indikator pengukuran *transformational leadership* mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Rafferty dan Griffin (2004), sehingga terbentuk lima pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator berikut :

- a. *Vision*, merupakan ekspresi dari seorang pemimpin terhadap gambaran ideal di masa depan berdasarkan nilai-nilai yang dianut perusahaan.
- b. *Inspirational*, merupakan ekspresi pesan positif dan pesan yang mendorong tentang organisasi, dan pernyataan yang membangun motivasi dan keyakinan.
- c. *Intellectual stimulation*, adalah peningkatan ketertarikan pegawai, dan kesadaran akan masalah, serta peningkatan kemampuan mereka untuk memikirkan berbagai masalah dengan cara-cara yang baru.
- d. *Supportive leadership*, merupakan ekspresi perhatian pada karyawan dan mempertimbangkan kebutuhan individual mereka.
- e. *Personal recognition*, merupakan ekspresi pemberian penghargaan seperti pujian dan ucapan terima kasih atas usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

4. *Service marketing capability*

Service marketing capability memainkan peran utama dalam meningkatkan hubungan antara apa yang perusahaan tawarkan kepada pelanggan dan

sejauh mana pelanggan memperolehnya. Penelitian ini menjelaskan bahwa *service marketing capability* merupakan sebuah rutinitas dan proses perusahaan jasa asuransi yang sudah ada untuk melaksanakan aktivitas pemasaran seperti penetapan harga, distribusi, penjualan, dan sejenisnya dari layanan baru relatif terhadap pesaing utama mereka, berdasarkan pada pemahaman tersebut maka pada penelitian ini *service marketing capability* didefinisikan sebagai sebuah proses yang terintegrasi dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pemasaran, sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap barang atau jasa, dapat beradaptasi terhadap kondisi pasar, dan mengambil keuntungan terhadap peluang dan memenuhi ancaman dari pesaing (Day, 1994; O'Cass dan Weerawardena, 2010; Vorhies dan Harker, 2000; Vorhies et al., 1999).

Adapun indikator pengukuran *service marketing capability* mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Vorhies dan Harker (2000), Vorhies et al. (1999), Vorhies dan Morgan (2005), Mariadoss et al. (2011), dan Kemper et al. (2011), sehingga terbentuk sepuluh pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator berikut :

- a. Manajemen distribusi (*channel management*), merupakan kemampuan perusahaan dalam melakukan hubungan dengan perusahaan pembiayaan sebagai rekan bisnis.
- b. Komunikasi marketing (*marketing communication*), kemampuan perusahaan dalam melakukan promosi dan mendorong konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan.
- c. Manajemen merek (*brand management*), merupakan kemampuan perusahaan untuk mendorong nilai perusahaan menjadi sebuah merek yang dikenal dan menjadi pilihan dari konsumen.



- d. Penjualan (*selling*), kemampuan perusahaan untuk menjual produk atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen.
- e. Manajemen harga (*pricing management*), merupakan kemampuan perusahaan dalam menentukan harga yang sesuai dengan nilai yang diterima oleh konsumen.
- f. Manajemen informasi pemasaran (*Market Information Management*), merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan ketepatan informasi baik pada saat pre sales maupun purna jual.
- g. Pengembangan produk baru (*new product development*), merupakan kemampuan perusahaan dalam membuat produk atau layanan baru yang sesuai dengan keinginan dari konsumen.
- h. Perencanaan pemasaran (*marketing plan*), merupakan kemampuan perusahaan dalam melakukan riset dan perencanaan pemasaran sehingga dapat memenuhi keinginan konsumen.
- i. Implementasi pemasaran (*marketing implementation*), merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan perencanaan pemasaran yang sudah sesuai dengan target perusahaan.

5. *Customer perceived value*

Customer perceived value adalah *trade off* antara manfaat yang dipersepsikan dan pengorbanan yang dipersepsikan (atau konsekuensi positif dan negatif) yang dilakukan oleh konsumen. Dalam hal ini konsumen merupakan subjek yang dapat memberikan gambaran mengenai *value* dari sebuah produk atau jasa sebagai perbedaan antara evaluasi prospektif konsumen dari keseluruhan keuntungan dan biaya yang ditawarkan terhadap alternatif persepsi. *Perceived value* ini akan positif apabila persepsi akan kualitas lebih besar daripada persepsi akan pengorbanan yang harus

dilakukan oleh konsumen, dan sebaliknya. Berdasarkan penjelasan diatas maka definisi *customer perceived value* pada penelitian ini menggunakan perspektif mengukur *value* berdasarkan sudut pandang konsumen dan berupa penilaian pribadi dari apa yang didapatkan dari suatu layanan dengan apa yang diberikan untuk memperoleh layanan tersebut (Webster, 1994). Adapun indikator pengukuran *firm's value offering* mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Sheth *et al.* (1991); Sweeney dan Soutar (2001), sehingga terbentuk 17 pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator berikut :

- a. *Emotional value*, merupakan nilai guna dari produk asuransi kendaraan bermotor yang dirasakan oleh konsumen berdasarkan perasaan konsumen.
- b. *Social value*, nilai guna dari produk asuransi kendaraan bermotor yang dirasakan oleh konsumen berdasarkan status sosial dari konsumen.
- c. *Functional value (Price)* merupakan perbandingan antara nilai guna dari asuransi kendaraan bermotor yang diberikan oleh Jasindo dibandingkan dengan biaya (premi) yang dikeluarkan.
- d. *Functional Value (Quality)* merupakan perbandingan antara nilai guna dari asuransi kendaraan bermotor yang diberikan oleh Jasindo dibandingkan dengan kualitas barang atau jasa yang diterima.

Secara lengkap maka operasionalisasi variabel pada penelitian ini digambarkan pada tabel 3.1.



Tabel 3.1: Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Indikator	Jumlah Item Pertanyaan	Referensi
1	<i>Service innovation capability</i>	Eksplorasi teknologi terbaru	6 Pertanyaan	<ul style="list-style-type: none"> • Calantonea <i>et al.</i> (2002) • Hurley dan Hult (1988) • O'Cass dan Sok (2013)
		Pengembangan layanan baru		
		Perluasan wilayah pelayanan		
		Peningkatan kualitas pelayanan		
		Peningkatan fleksibilitas pelayanan		
2	<i>Firm's value offering</i>	Kinerja atribut (<i>attribute performance</i>)	20 Pertanyaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mittal dan Sheth (2001) • Ngo dan O'Cass (2009) • Vargo dan Lusch (2004) • Webster (1994)
		Nilai harga (<i>pricing value</i>)		
		<i>Relationship Building</i>		
		<i>Co-creation Value</i>		
3	<i>Transformational leadership</i>	<i>Vision</i>	5 Pertanyaan	<ul style="list-style-type: none"> • Rafferty dan Griffin (2004) • Bass (1985)
		<i>Inspirational</i>		
		<i>Intellectual stimulation</i>		
		<i>Supportive leadership</i>		
		<i>Personal recognition</i>		

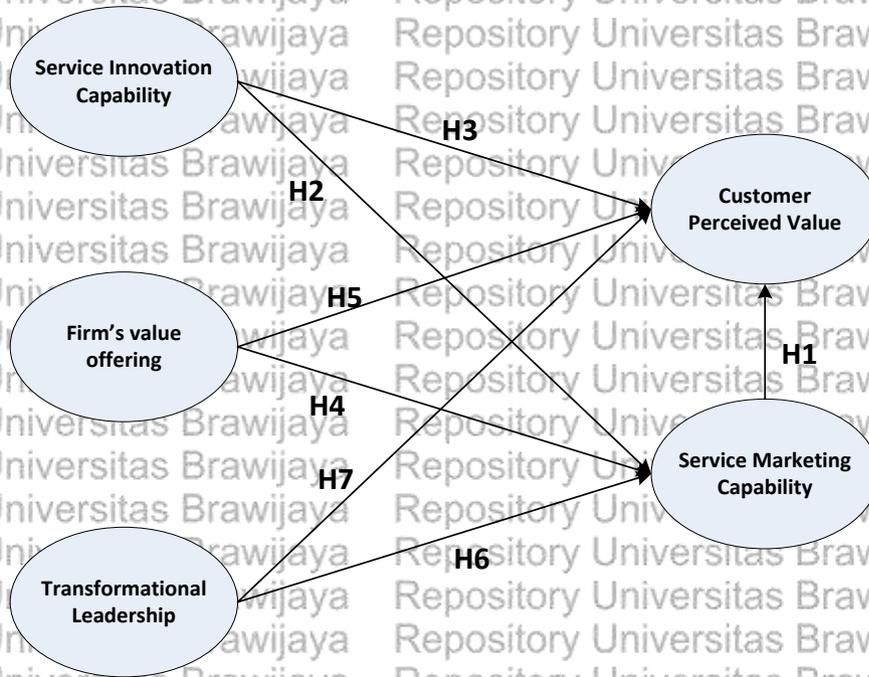


No	Variabel Penelitian	Indikator	Jumlah Item Pertanyaan	Referensi
4	Service marketing capability	Manajemen distribusi (<i>channel management</i>)	10 Pertanyaan	• Vorhies dan Harker, (2000) • Vorhies et al. (1999)
		Manajemen informasi pemasaran (<i>Market Information Management</i>)		
		Komunikasi <i>marketing</i> (<i>marketing communication</i>)		• Vorhies dan Morgan (2005)
		Manajemen merek (<i>brand management</i>)		
		Pengembangan produk baru (<i>new product development</i>)		• Mariadoss et al. (2011)
		Penjualan (<i>selling</i>)		
		Manajemen harga (<i>pricing management</i>)		• Kemper et al. (2011)
		Perencanaan pemasaran (<i>marketing plan</i>)		• Morgan et al. (2009)
		Implementasi pemasaran (<i>marketing implementation</i>)		• Vorhies dan Morgan (2005)
5	Customer perceived value	<i>Emotional value</i>	17 Pertanyaan	• Sheth et al.(1991) • Sweeney dan Soutar (2001)
		<i>Social value</i>		
		<i>Functional (Price) value</i>		
		<i>Functional (Quality) Value</i>		



3.4. Model Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang dikembangkan pada penelitian ini, hipotesis penelitian, dan operasional variabel penelitian maka model penelitian yang terbentuk dapat digambarkan pada gambar 3.2.



Gambar 3.2. Model Penelitian



BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan pada penelitian ini meliputi pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, dan metode analisis yang akan digunakan.

4.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan positivis. Menurut definisi yang dikemukakan oleh Neuman (2009) pendekatan positivis, merupakan sebuah pendekatan penelitian digunakan pada penelitian sosial yang menggabungkan pendekatan deduktif dengan pengukuran data kuantitatif sehingga peneliti dapat menemukan dan mengkonfirmasi sebuah hubungan sebab akibat yang dapat memprediksi mengenai perilaku sosial individu.

Berdasarkan definisi tersebut, maka pada penelitian ini dilakukan penelitian kuantitatif dengan menggunakan teori mengenai variabel yang menjadi fokus pada penelitian ini dan selanjutnya dilakukan pembuktian dengan menggunakan data empiris yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian.

Pendekatan penelitian ini didasarkan pada fenomena hubungan antara *service innovation capability*, *firm's value offering*, dan *transformational*



leadership terhadap service marketing capability dan customer perceived value pada asuransi kendaraan bermotor. Melalui pendekatan kuantitatif ini, peneliti akan menggambarkan dan mengkonfirmasi fenomena sosial dari hubungan antar variabel tersebut secara empiris dan dapat melakukan sebuah generalisasi terhadap hubungan antar variabel tersebut.

4.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dan waktu penelitian ini dilakukan pada tahun 2015 di kantor cabang PT Asuransi Jasindo yang melakukan pendekatan dan interaksi hubungan bisnis asuransi kendaraan bermotor antara PT Asuransi Jasindo dengan perusahaan pembiayaan. Kantor cabang tentunya mempunyai cara yang efektif untuk membangun bisnis antara perusahaan baik melalui pendekatan *marketing*, inovasi, fitur-fitur produk dan kepemimpinan yang tepat guna mendorong peningkatan penjualan di kantor cabang.

4.3. Populasi Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan pembiayaan yang melakukan kerjasama dan melayani kantor cabang PT Asuransi Jasindo. Berdasarkan data internal perusahaan PT Asuransi Jasindo maka terdapat 21 perusahaan pembiayaan yang bekerjasama dengan perusahaan yang melayani 36 kantor cabang PT Asuransi Jasindo di seluruh Indonesia. Berdasarkan pemikiran peneliti bahwa kantor cabang yang memberikan kontribusi premi yang besar akan melakukan transaksi dan interaksi yang lebih sering antara kedua pihak (perusahaan asuransi dan perusahaan pembiayaan), maka untuk menentukan populasi dari penelitian ini maka dilakukan kriteria sebagai berikut :



1. Kantor cabang PT Asuransi Jasindo yang terpilih menjadi unit populasi adalah kantor cabang yang memberikan kontribusi sebanyak 80% premi sehingga terpilih 15 kantor cabang yang secara total memberikan premi asuransi kendaraan bermotor sebesar 80% dari total premi yang diperoleh.
2. Perusahaan pembiayaan yang terpilih menjadi unit populasi adalah perusahaan yang melayani seluruh kantor cabang dan memberikan kontribusi sebanyak 80% premi sehingga terpilih 14 perusahaan pembiayaan yang memberikan kontribusi 80% premi terhadap pendapatan premi secara total dari PT Asuransi Jasindo.

Berdasarkan kriteria tersebut maka jumlah populasi pada penelitian ini sebesar 210 perusahaan pembiayaan (kantor pusat dan cabang) yang selanjutnya akan dilakukan pemilihan unit sampel.

4.4. Sampel Penelitian

Setelah populasi penelitian ditentukan, selanjutnya dilakukan pemilihan sampel penelitian. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk menentukan minimum jumlah sampel yang dibutuhkan, digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = prosentase kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir



Perhitungannya:

Dengan tingkat probabilitas kesalahan pengambilan sampel $e = 5\%$, maka :

$$= \frac{210}{(1+(210)[(0,05)]^2)} = \frac{210}{1,525} = 137,70 \approx 138$$

Berdasarkan rumus slovin maka jumlah sampel minimum yang akan diambil pada penelitian ini sebanyak 138 perusahaan, setelah dilakukan penyebaran kuesioner pada penelitian ini maka responden yang menjawab kuisisioner sebanyak 145 responden, sehingga semakin besar jumlah responden dibandingkan dengan nilai minimum jumlah sampel maka semakin baik sebuah penelitian dilakukan.

Setelah minimum jumlah sampel penelitian diperoleh maka dari setiap perusahaan, perusahaan pembiayaan terpilih akan diambil karyawan yang berhubungan langsung dengan asuransi kendaraan bermotor PT Asuransi Jasindo. Pemilihan sampel karyawan perusahaan pembiayaan dan bukan konsumen langsung (pemegang polis) dari PT Asuransi Jasindo karena pola bisnis dari asuransi kendaraan yang menempatkan perusahaan pembiayaan sebagai pihak yang menawarkan dan menjual asuransi sebagai paket dari kredit kendaraan bermotor, dan tidak ada interaksi antara pihak asuransi dengan pihak pembeli kendaraan bermotor selaku pemegang polis nantinya. Adapun variabel penelitian *customer perceived value* pada penelitian ini adalah persepsi dari karyawan perusahaan pembiayaan sebagai konsumen langsung dari perusahaan PT Asuransi Jasindo, karena semakin baik persepsi dari karyawan perusahaan pembiayaan dalam memberikan layanan terhadap asuransi yang diberikan maka karyawan perusahaan pembiayaan akan memilih asuransi kendaraan bermotor



PT Asuransi Jasindo sebagai paket penawaran dari kredit kendaraan bermotor tersebut.

4.5. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan tujuan penelitian ini maka jenis data yang digunakan adalah data primer, yakni data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan survei berupa kuisisioner kepada sampel penelitian.

Adapun proses pengumpulan data primer yang dilakukan dengan mengirimkan kuisisioner ke setiap pimpinan kantor cabang untuk dikirimkan kembali ke perusahaan pembiayaan terpilih di setiap kantor cabang terpilih. Selanjutnya setiap pimpinan masing-masing perusahaan pembiayaan, kepala unit *marketing* dan staf administrasi kredit akan menjadi responden yang akan mengisi kuisisioner.

Setelah kuisisioner terisi lengkap selanjutnya kuisisioner tersebut dikirimkan kembali ke kantor cabang PT Asuransi Jasindo untuk selanjutnya dikirimkan ke kantor pusat di Jakarta.

4.6. Analisis Data

Untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian ini digunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Peneliti mempertimbangkan pendekatan PLS dibandingkan pendekatan lainnya (SEM berbasis kovarian) karena estimasi dari metode ini memberikan hasil yang lebih baik dan lebih sesuai untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang kompleks (Hair *et al.*, 2009). Pemodelan PLS diterapkan dengan tujuan penerapan pemodelan struktural adalah prediksi dan penjelasan tentang konstruk pada penelitian. PLS memberikan nilai pendekatan



hubungan antar variabel laten, menghindari masalah ukuran sampel yang kecil, dapat memperkirakan model yang sangat kompleks dengan variabel laten dan manifest, memiliki asumsi yang kurang ketat tentang distribusi dari variabel dan error, dan dapat menangani model pengukuran reflektif dan formatif (Hair *et al.*, 2009).

Pada penelitian ini model pengukuran yang digunakan adalah model reflektif dan pendekatan PLS yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikator. Model pengukuran reflektif mengasumsikan bahwa indikator disebabkan oleh konstruk yang mendasarinya (Hair *et al.*, 2009). Tahapan ini dikenal dengan Konstruksi ini juga dikenal sebagai model pengukuran atau outer model. Tahap kedua, evaluasi model struktural atau inner model yakni menganalisis hubungan antara variabel laten dengan mengevaluasi hubungan antar variabel laten.

4.5.1. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Pada pemodelan dengan PLS maka variabel laten merupakan jumlah pembobotan dari masing-masing variabel manifest (indikator). Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan dengan parameter Internal consistency reliability, convergent validity dengan outer loadings dan average variance extracted (AVE), discriminant validity dengan cross-loadings dan Fornell-Larcker criterion.

Internal consistency reliability dilakukan untuk mengevaluasi kehandalan (composite reliability) dari variabel manifest (indikator) dari masing-masing variabel laten. Nilai yang dapat diterima untuk penelitian eksplorasi antara 0,60-



0,70. Cronbach's alpha merupakan ukuran konservatif untuk mengukur internal consistency reliability. Menurut Gardiner dkk. (2012) maka nilai Cronbach Alpha berfluktuasi antara 0,89-0,96.

Convergent validity dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator konstruk tertentu dapat mengukur konstruk tersebut atau berbagi proporsi varians yang tinggi (Hair *et al*, 2009). Jika nilai loading factor lebih dari 0,70 maka indikator tersebut berkorelasi tinggi dengan variabel konstruk. Indikator dengan loading factor antara 0,40 – 0,70 akan dipertimbangkan untuk dikeluarkan dari penelitian jika dapat meningkatkan nilai reliabilitas dan AVE diatas nilai ambang yang disarankan. Sedangkan convergent validity dengan menggunakan AVE menyarankan untuk nilai AVE lebih dari 0,50 merupakan variabel manifest (indikator) yang dapat digunakan pada penelitian.

Discriminant validity merupakan sebuah ukuran untuk menilai sejauh mana sebuah konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lainnya, baik dari segi berapa banyak korelasi dengan konstruksi lainnya dan bagaimana variabel terukur hanya mewakili konstruksi tunggal ini (Hair *et al*, 2009). Pengukuran ini dinilai dengan korelasi indikator pada konstrunya harus lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya. Jika indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya dibandingkan dengan variabel laten masing-masing, maka kesesuaian model harus dipertimbangkan kembali. Pengukuran discriminant validity dilakukan pula dengan metode Fornell-Larcker criterion, dimana akar kuadrat AVE harus lebih tinggi daripada korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Dengan metode ini maka setiap variabel laten memiliki varians yang lebih banyak dengan blok indikatornya sendiri dibandingkan dengan variabel laten lain yang mewakili blok indikator yang berbeda.



4.5.2. Model Struktural atau *Inner Model*

Setelah model pengukuran (outer model) dilakukan dan model penelitian sudah berkualitas, maka selanjutnya dilakukan untuk menilai model strukturalnya. Model struktural atau *inner model* merupakan hubungan antar konstruk (variabel laten) penelitian. Model struktural terdiri dari variabel laten eksogen dan endogen serta hubungan di antara keduanya. Nilai dari variabel laten eksogen diasumsikan diperoleh dari luar model, sehingga variabel eksogen tidak dijelaskan oleh variabel lain dalam model penelitian dan tidak ada panah pada model penelitian yang mengarah ke variabel eksogen. Variabel endogen dijelaskan oleh variabel laten lain yang terdapat pada model penelitian tersebut, sehingga setiap variabel endogen setidaknya akan memiliki satu panah dari model struktural yang menunjuk padanya. Hubungan antar konstruk penelitian ini biasanya diasumsikan linier, dan besaran nilai serta signifikansi dari hubungan (path) antar variabel eksogen dan endogen ini yang menjadi fokus dalam pengujian empiris dengan menggunakan PLS ini.

Nilai R^2 digunakan untuk menilai model struktural, yang menunjukkan persentase dari variabilitas yang dihasilkan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang menjadi model penelitian. Nilai Adjusted R^2 digunakan untuk mempertimbangkan kompleksitas model dan ukuran sampel, sehingga membantu untuk membandingkan model yang berbeda atau kekuatan penjelasan model di kumpulan data yang berbeda.

Pengujian signifikansi dari koefisien jalur dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel yang berhubungan pada penelitian dengan menggunakan prosedur bootstrapping. Koefisien jalur yang



signifikan dapat diartikan sebagai perubahan variabel dependen (endogen) jika variabel independen (eksogen) berubah sebesar satu satuan, dan semua variabel lainnya dianggap konstan.

4.5.3. SOBEL Test

Pada penelitian ini variabel *service marketing capability* merupakan variabel intervening (mediating), yakni variabel yang berada diantara variabel laten independen dan dependen, dan berpengaruh terhadap hubungan tersebut. Salah satu pengujian yang dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh variabel intervening ini adalah uji Sobel (Sobel test).

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai t dengan formula sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Dimana :

a = nilai koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening

b = nilai koefisien pengaruh variabel intervening terhadap variabel dependen

S_{ab} = Standard error dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening* dengan rumus sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

S_a dan S_b = standar error koefisien a dan b

Nilai t-hitung yang diperoleh dengan formula diatas dibandingkan dengan nilai-t-tabel yaitu $\geq 1,96$. Kesimpulan mengenai adanya pengaruh mediasi atau pengaruh dari variabel intervening terhadap hubungan antara variabel



independen terhadap variabel dependen diperoleh jika nilai t-hitung yang lebih besar dari nilai t-tabel.

Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian Sobel Test akan ditentukan posisi dari variabel *intervening* (*mediating*) dari *service marketing capability* terhadap masing-masing hubungan (*service innovation capability*, *firm's value offering*, dan *transformational leadership* terhadap *customer perceived value*) berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing koefisien hubungan antar variabel tersebut.



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum PT Asuransi Jasindo

Sejarah berdirinya asuransi di Indonesia tidak terlepas dari semakin berkembangnya bisnis pemerintah kolonial Belanda pada sektor perkebunan dan perdagangan. Pada masa tersebut perkebunan rempah-rempah, tembakau dan karet yang menjadi ciri khas tanaman di Indonesia tumbuh pesat. Pemerintah Belanda merasa perlu untuk menjamin kelangsungan bisnis mereka bisa berjalan dengan baik dan mendapatkan perlindungan terhadap risiko mulai dari proses panen sampai dengan pengiriman hasil panen tersebut ke negara mereka.

Secara umum perkembangan asuransi di Indonesia dibagi menjadi dua tahap penting, pertama pada masa penjajahan dan kedua pada masa kemerdekaan. Sejarah perkembangan asuransi pada masa penjajahan Belanda, dimulai dalam rangka untuk menunjang bisnis perkebunan dan perdagangan berdirilah perusahaan asuransi kerugian pertama di Indonesia yaitu *Bataviasche Zee End Brand Asrantie Maatschappij* pada tahun 1853 dengan perlindungan utama terhadap risiko kebakaran dan asuransi pengangkutan. Lahirnya asuransi di Indonesia pertama kali didirikan oleh orang Belanda dengan nama *Nederlandsh Indisch Leven Verzekering En Liefrente Maatschappij* (NILMIY)



dengan mengadopsi perusahaan asuransi Belanda yaitu *De Nederlanden Van 1845*. Secara umum asuransi pada masa penjajahan dibagi menjadi dua kategori yakni perusahaan-perusahaan yang didirikan oleh orang Belanda dan perusahaan-perusahaan yang merupakan kantor cabang dari perusahaan asuransi yang berkantor pusat di Belanda, Inggris dan di negara lainnya.

Adapun sejarah perkembangan asuransi setelah masa kemerdekaan terdapat dua tahap penting perkembangan asuransi di Indonesia yakni nasionalisasi perusahaan asuransi asing serta pendirian dan penggabungan perusahaan asuransi. Perusahaan asuransi peninggalan penjajah Belanda yang dinasionalisasi adalah *NV Assurantie Maatschappij De Nederlandern* dan *Bloom Vander EE* tahun 1845 menjadi PT Asuransi Bendasraya. Selain itu *Asuransi De Nederlanden Van 1845* dinasionalisasi menjadi PT Asuransi Jiwasraya.

Selanjutnya penggabungan asuransi PT Asuransi Bendasraya yang bergerak dalam asuransi rupiah dan PT Umum Internasional *Underwriters* (PT UIU) yang bergerak dalam asuransi valuta asing menjadi PT Asuransi Jasa Indonesia atau lebih dikenal dengan nama Asuransi Jasindo.

Adapun perusahaan asuransi baru yang didirikan oleh pemerintah untuk menunjang kesejahteraan masyarakat, pegawai pemerintahan, dan swasta yaitu:

1. Asuransi Jasa Rahardja untuk melindungi masyarakat dari risiko kecelakaan lalu lintas.
2. Perum Taspem untuk Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri.
3. Perum Asabri untuk anggota Angkatan Bersenjata Republik Indonesia.
4. Jamsostek, yaitu asuransi kecelakaan tenaga kerja.



Kehadiran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) atau dikenal dengan Asuransi Jasindo tidak dapat dilepaskan dari bagian sejarah perjalanan bangsa dan tanah air Indonesia. Sejarah tersebut bermula pada tahun 1945 ketika dilaksanakan nasionalisasi atas *NV Assurance Maatschappij de Nederlander*, sebuah perusahaan asuransi umum milik kolonial Belanda, dan *Bloom Vander*, perusahaan asuransi umum Inggris yang berkedudukan di Jakarta. Nasionalisasi perusahaan – perusahaan Belanda ditempuh melalui Undang Undang No. 19 PP tahun 1960 tentang Perusahaan Negara selanjutnya dengan Intruksi Presiden No. 17 Tahun 1967, kemudian Undang Undang No. 9 Tahun 1969 sampai dengan keluarnya Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1983.

PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1973 tentang Penyertaan Modal Negara untuk Pendirian Perusahaan Perseroan dalam Bidang Asuransi Kerugian berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 764/MK/12/1972 tanggal 9 Desember 1972 yang dikukuhkan dengan Akta No. 1 tanggal 2 Juni 1973 dari Mohamad Ali, SH, notaris di Jakarta.

Anggaran dasar perusahaan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) mengalami perubahan, terakhir dengan Akta No. 3 tanggal 2 Nopember 2009 dari Sovyedi Andasasmita, SH, notaris di Jakarta, tentang perubahan tugas dan wewenang direksi. Perubahan anggaran dasar tersebut telah disetujui oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada Surat No.AHU-AH.01.10-21950 tanggal 4 Desember 2009. Perusahaan mulai beroperasi pada tahun 1973 dan berkantor di Pusat Perusahaan yang terletak di Jalan Letjen MT Haryono Kav.61 Jakarta. Saat ini perusahaan memiliki 48 kantor



cabang dan 42 kantor penjualan yang tersebar di seluruh Indonesia, dan satu kantor cabang di Labuan, Malaysia.

Dalam menjalankan bisnis asuransi di pasar nasional dan internasional, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) mendapatkan dukungan dari perusahaan reasuransi dalam dan luar negeri dengan reputasi internasional dengan rating kesehatan perusahaan kategori baik dan baik sekali. Dengan dukungan reasuransi yang baik akan memudahkan pembayaran klaim kepada nasabah, dan dibuktikan dengan komitmen dan lancarnya pembayaran klaim besar seperti klaim *Apogee Kick Motor Satelit Palapa B2* sebesar US\$ 75 juta, *BDC Failure Satelit Palapa C2* senilai US\$ 31,2 juta, *Battery Charging Failure Satelit Palapa C2* sebesar US\$ 36,5 juta, dan *Loss of DB Satelit Garuda* milik Aces International hingga senilai US\$ 101,5 juta. Periode tahun 2012, Asuransi Jasindo juga telah menyelesaikan pembayaran klaim asuransi satelit Telkom – 3 milik PT Telkom Indonesia Tbk senilai US\$ 185,319 juta atau setara dengan Rp. 2 triliun. Asuransi Jasindo sebagai leader ko-asuransi di tahun 2012 melakukan pembayaran klaim sebesar US\$ 50,939,944 atas tiga kecelakaan yang terjadi pada aset milik Negara yang dikelola oleh SKK Migas (sebelumnya BP Migas).

5.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian telah dilakukan dengan melibatkan 145 responden karyawan perusahaan pembiayaan yang melakukan interaksi secara langsung dengan PT Asuransi Jasindo. Karakteristik dari responden secara keseluruhan berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, dan lamanya bekerja.

Berdasarkan pada tabel 5.1 yang menyajikan karakteristik jawaban responden berdasarkan jenis kelamin bahwa sebagian besar jumlah responden



menurut jenis kelamin adalah laki-laki dengan jumlah 100 responden atau sebesar 69% dan responden perempuan sebanyak 45 orang atau sebesar 31%.

Berdasarkan persentase diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Dari data ini, maka karyawan pembiayaan yang lebih banyak berkomunikasi dengan PT Asuransi Jasindo didominasi oleh jenis kelamin pria.

Dari segi usia maka responden pada penelitian ini berusia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun merupakan frekuensi terbanyak dengan prosentase 58%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden terdiri dari usia muda. Responden dengan usia muda menunjukkan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi dengan ditopang oleh tingkat rasional yang tinggi. Kondisi ini akan mempengaruhi karyawan dalam mengaplikasikan ilmunya sesuai dengan tingkat pendidikan dan keahlian masing-masing. Usia menentukan perilaku dan kemampuan seseorang untuk bekerja, termasuk bagaimana merespons stimulus yang diberikan individu.

Sebagian besar jumlah responden menurut tingkat pendidikan adalah S1 dengan jumlah 121 responden atau sebesar 83%. Berdasarkan persentase diatas dapat dijelaskan bahwa secara umum tingkat pendidikan dari karyawan perusahaan pembiayaan yang berkomunikasi dengan PT Asuransi Jasindo bergelar sarjana strata satu, sehingga setidaknya karyawan PT asuransi Jasindo juga mempunyai strata pendidikan yang sama untuk terciptanya komunikasi dan koordinasi yang baik.

Lamanya bekerja karyawan dapat dijelaskan bahwa sebanyak 113 responden atau sekitar 78% mempunyai masa kerja dibawah 10 tahun. Lamanya masa kerja ini memperlihatkan bahwa perusahaan pembiayaan kendaraan bermotor merupakan sebuah bisnis baru seiring dengan meningkatnya



kebutuhan masyarakat akan kendaraan bermotor yang terus tumbuh dari tahun ke tahun.

Tabel 5.1. Deskripsi Responden

Demografi Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persen (%)
Jenis Kelamin	Pria	69
	Wanita	31
	Total	100
Usia	< 21 tahun	0.7
	21 - 30 tahun	24.8
	31 - 40 tahun	57.9
	41 - 50 tahun	15.2
	51 - 60 tahun	1.4
	Total	100
Pendidikan	SMU	1.4
	D1 - D3	12.4
	S1	83.4
	S2	2.8
	Total	100
Masa Kerja	< 5 tahun	53.1
	5 – 10 tahun	24.8
	11 – 15 tahun	15.9
	16 – 20 tahun	4.1
	> 20 tahun	2.1
	Total	100

Sumber : data primer diolah, 2017

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis yang dikembangkan pada penelitian ini maka akan dilakukan analisis deskriptif untuk setiap variabel penelitian yakni *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, *service marketing capability*, dan *customer perceived value*. Deskripsi variabel penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai pendapat dari 145



responden penelitian karyawan perusahaan pembiayaan dengan kelima variabel laten yang dikembangkan pada perusahaan ini dan diukur melalui indikator pengukuran masing-masing.

Ferdinand (2006) menyebutkan bahwa angka indeks adalah alat analisis yang lebih cocok digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden. Nilai indeks akan memberikan gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden dalam suatu penelitian. Nilai indeks setiap variabel diperoleh dari hasil penjumlahan setiap nilai indeks per indikator dengan formula:

Nilai Indeks (NI)

$$= \{(\%F_1 \times 1) + (\%F_2 \times 2) + (\%F_3 \times 3) + (\%F_4 \times 4) + (\%F_5 \times 5)\}$$

Dimana :

F_1 = Frekuensi responden menjawab 1 dari skor yang digunakan pada daftar pertanyaan kuesioner

F_2 = Frekuensi responden menjawab 2 dari skor yang digunakan pada daftar pertanyaan kuesioner

F_3 = Frekuensi responden menjawab 3 dari skor yang digunakan pada daftar pertanyaan kuesioner

F_4 = Frekuensi responden menjawab 4 dari skor yang digunakan pada daftar pertanyaan kuesioner

F_5 = Frekuensi responden menjawab 5 dari skor yang digunakan pada daftar pertanyaan kuesioner

Total nilai indeks adalah 100 dengan menggunakan kriteria 3 kotak (*Three-box Method*), maka rentang 100 (10-100) akan menghasilkan rentang sebesar 30



yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

10,00 - 40,00 = Rendah

40,01 - 70,00 = Sedang

70,01 - 100 = Tinggi

5.3.1. *Service innovation capability*

Service innovation capability merupakan kemampuan perusahaan yang secara rutin dilakukan dalam rangka implementasi pengembangan, evolusi, dan pelaksanaan sebuah jenis pelayanan baru dan peningkatan pelayanan (O'Case dan Sok, 2013). Variabel *service innovation capability* pada penelitian ini diukur melalui lima indikator yakni eksploitasi teknologi terbaru, pengembangan layanan baru, perluasan wilayah pelayanan perusahaan, peningkatan kualitas pelayanan, dan peningkatan fleksibilitas pelayanan.

Deskripsi penilaian responden terhadap variabel *service innovation capability* disajikan pada tabel 5.2.

Tabel 5.2. Deskripsi *Service innovation capability*

No.	Indikator	Prosentase Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
1	Eksplorasi teknologi terbaru	0	9.7	38.6	46.2	5.5	69.5
2	Pengembangan layanan baru	0	4.8	25.5	62.1	7.6	74.5
3	Peningkatan kualitas pelayanan	0	1.4	21.4	65.5	11.7	77.6
4	Perluasan wilayah pelayanan perusahaan	0	2.8	22.8	57.9	16.6	77.7
5	Peningkatan fleksibilitas pelayanan	0.7	3.4	26.9	53.8	15.2	75.9
	Nilai Indeks Variabel						75.0

Sumber : data primer diolah, 2017



Berdasarkan Tabel 5.2 maka nilai indeks variabel dari *service innovation capability* memiliki nilai lebih dari 70, artinya secara umum responden yang terdiri dari perusahaan pembiayaan memberikan tanggapan tinggi terhadap kemampuan PT Asuransi Jasindo melakukan *service innovation capability* atau berinovasi dalam rangka implementasi pengembangan, evolusi, dan pelaksanaan sebuah jenis pelayanan baru dan peningkatan pelayanan.

Dari indikator pengukuran *service innovation capability* maka responden memberikan penilaian yang tinggi (nilai indeks 77.7) terhadap kemampuan PT Asuransi Jasindo dalam memperluas wilayah operasional dengan memanfaatkan inovasi dan teknologi sehingga dapat diakses oleh konsumen dengan cakupan yang lebih luas. Indikator selanjutnya menurut responden (indeks 77.6) adalah kemampuan PT Asuransi Jasindo untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen dengan berdasarkan inovasi sesuai dengan keinginan konsumen. Indikator lainnya yang mempunyai penilaian tinggi dari responden adalah kemampuan peningkatan fleksibilitas pelayanan merupakan kemampuan perusahaan dalam berinovasi untuk memberikan layanan dalam bentuk yang berbeda sesuai dengan keinginan dari konsumen (indeks 75.9), dan kemampuan pengembangan layanan baru untuk terus memberikan produk dan pelayanan terbaru mengikuti teknologi yang berkembang (indeks 74.5). Sedangkan indikator dari *service innovation capability* masih perlu dikembangkan karena masih berada pada kategori sedang (indeks 69.5) untuk indikator eksploitasi teknologi terbaru, merupakan kemampuan perusahaan dalam menggunakan teknologi terbaru jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing.



5.3.2. Firm's value offering

Firm's value offering adalah sebuah *value* yang dianggap sebagai *competitive advantage* serta dipahami oleh perspektif konsumen dan perspektif eksekutif perusahaan sehingga pemahaman dan perspektif yang sama dapat terbangun dan dapat menguntungkan kedua pihak (konsumen dan perusahaan).

Firm's value offering pada penelitian ini didefinisikan melalui empat indikator yakni kinerja atribut (*attribute performance*), nilai harga (*pricing value*), *relationship building*, dan *co-creation value*. Deskripsi penilaian responden terhadap variabel *firm's value offering capability* disajikan pada tabel 5.3.

Tabel 5.3. Deskripsi *firm's value offering*

No.	Indikator	Prosentase Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
1	Kualitas Pelayanan (<i>Service Quality</i>)	0.2	6.7	26.0	57.7	9.4	73.9
2	Dukungan Pelayanan (<i>Service Support</i>)	0.5	7.6	23.9	58.2	9.9	73.9
3	Pemberian Pelayanan (<i>Delivery</i>)	0.7	8.0	31.5	52.2	7.6	71.6
4	Pemahaman kebutuhan konsumen (<i>Supplier Know How</i>)	0.0	5.1	23.0	62.1	9.9	75.4
5	Waktu Pelayanan (<i>Time to market</i>)	0.7	10.3	29.4	52.4	7.6	71.4
6	Interaksi pribadi (<i>personal interaction</i>)	0.7	4.4	24.4	61.8	9.2	75.1
7	<i>Relationship value</i>	0.0	5.5	26.9	59.0	8.6	74.1
	Nilai Indeks Variabel						73.6

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5.3, maka nilai indeks variabel *firm's value offering* memiliki nilai 73.6, artinya secara umum responden perusahaan pembiayaan memberikan penilaian yang tinggi terhadap *value* yang memberikan *competitive advantage* bagi PT Asuransi Jasindo serta dipahami oleh perspektif konsumen



dan perspektif eksekutif perusahaan sehingga pemahaman yang sama dapat terbangun dan menciptakan perspektif yang sama menguntungkan kedua pihak (konsumen dan perusahaan).

Berdasarkan indikator yang membentuk variabel *firm's value offering*, semua indikator diberikan penilaian yang tinggi oleh perusahaan pembiayaan yang menjadi responden penelitian ini. Indikator yang paling tinggi dengan nilai indeks 75.4 adalah *value* mengenai pemahaman kebutuhan konsumen (*supplier know how*) dari PT Asuransi Jasindo dalam hal memberikan akses yang mudah kepada konsumen, mengenalkan produk baru kepada konsumen secara lebih baik, dan membantu kesulitan yang dihadapi konsumen secara lebih baik.

Penilaian tinggi dengan nilai indeks 75.1 adalah *value* mengenai interaksi pribadi (*personal interaction*) dari PT Asuransi Jasindo dalam hal membina hubungan yang lebih baik dengan konsumen, konsumen dapat menyampaikan permasalahan dengan mudah dan dapat membangkitkan perasaan konsumen bahwa mereka diutamakan. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 74.1 adalah *relationship value* dari PT Asuransi Jasindo dalam hal memberikan nilai tambah kepada konsumen apabila dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan dan menciptakan sebuah hubungan yang bernilai dengan konsumen. Penilaian tinggi

dengan nilai indeks 73.9 adalah kualitas pelayanan (*service quality*) dan dukungan pelayanan (*service support*) berupa *value* dalam memberikan pelayanan yang lebih berkualitas, reliabel, dan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesaing, memberikan informasi yang lebih tepat, serta merespon keinginan konsumen lebih cepat. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 71.6 adalah pemberian pelayanan (*delivery*) berupa *value* lebih baik dalam memberikan waktu pelayanan, membuat sedikit kesalahan pelayanan, dan memberikan



pelayanan lebih akurat dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 71.4 adalah waktu pelayanan (*time to market*) berupa *value* untuk memberikan efisiensi waktu yang lebih baik terhadap kebutuhan konsumen, membantu konsumen memperoleh efisiensi waktu saat mengakses pelayanan perusahaan, dan membantu konsumen dalam mempercepat aktivitas bisnisnya.

5.3.3. Transformational leadership

Transformational leadership adalah kepemimpinan yang dibangun berdasarkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level yang sama, tujuan yang sama, dan mencapai tujuan yang sama.

Transformational leadership pada penelitian ini didefinisikan melalui lima indikator yakni *vision*, *inspirational*, *intellectual stimulation*, *supportive leadership*, dan *personal recognition*. Deskripsi penilaian responden terhadap variabel

Transformational leadership capability disajikan pada tabel 5.4.

Tabel 5.4 Deskripsi *Transformational leadership*

No.	Indikator	Prosentase Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
1	<i>Intellectual stimulation</i>	0.0	1.4	24.1	58.6	15.9	77.8
2	<i>Vision</i>	0.0	1.4	31.0	55.9	11.7	75.6
3	<i>Inspirational</i>	0.0	0.7	28.3	56.6	14.5	77.0
4	<i>Supportive leadership</i>	0.0	2.8	27.6	50.3	19.3	77.2
5	<i>Personal recognition</i>	0.0	2.1	30.3	55.9	11.7	75.4
	Nilai Indeks Variabel						76.6

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5.4, maka nilai indeks variabel *transformational leadership* memiliki nilai 76.6, artinya secara umum responden memberikan



penilaian yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan PT. Asuransi Jasindo sehingga kepemimpinan yang dibangun berdasarkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level yang sama, tujuan yang sama, dan mencapai tujuan yang sama telah diterapkan dengan baik di perusahaan.

Berdasarkan indikator yang membentuk variabel *transformational leadership*, maka indikator paling tinggi dengan nilai indeks 77.8 adalah indikator *intellectual stimulation* berupa peningkatan ketertarikan pegawai, dan kesadaran akan masalah, serta peningkatan kemampuan mereka untuk memikirkan berbagai masalah dengan cara-cara yang baru. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 77.2 adalah indikator *supportive leadership* berupa ekspresi perhatian pada karyawan dan mempertimbangkan kebutuhan individual mereka. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 77.0 adalah indikator *inspirational* berupa ekspresi pesan positif dan pesan yang mendorong tentang organisasi, dan pernyataan yang membangun motivasi dan keyakinan. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 75.6 adalah indikator *vision* berupa ekspresi dari seorang pemimpin terhadap gambaran ideal di masa depan berdasarkan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 75.4 adalah indikator *personal recognition* berupa ekspresi pemberian penghargaan seperti pujian dan ucapan terima kasih atas usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

5.3.4. Service Marketing Capability

Service marketing capability adalah sebuah proses yang terintegrasi yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pemasaran, sehingga



dapat memberikan nilai tambah terhadap barang atau jasa, dapat beradaptasi terhadap kondisi pasar, dan mengambil keuntungan terhadap peluang dan memenuhi ancaman dari pesaing. *Service marketing capability* pada penelitian ini didefinisikan melalui sembilan indikator yakni manajemen distribusi (*channel management*), komunikasi marketing (*marketing communication*), manajemen merek (*brand management*), penjualan (*selling*), manajemen harga (*pricing management*), manajemen informasi pemasaran (*Market Information Management*), pengembangan produk baru (*new product development*), perencanaan pemasaran (*marketing plan*), dan implementasi pemasaran (*marketing implementation*). Deskripsi penilaian responden terhadap variabel *Service marketing capability* disajikan pada tabel 5.5.

Tabel 5.5. Deskripsi *Service Marketing Capability*

No.	Indikator	Prosentase Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
1	Perencanaan pemasaran (<i>marketing plan</i>)	0.0	4.8	29.7	57.9	7.6	73.7
2	Manajemen harga (<i>pricing management</i>)	1.4	6.2	40.7	42.8	9.0	70.3
3	Manajemen merek (<i>brand management</i>)	0.0	1.4	20.0	59.3	19.3	79.3
4	Pengembangan produk baru (<i>new product development</i>)	0.0	7.6	30.3	52.4	9.7	72.8
5	Penjualan (<i>selling</i>)	0.0	2.4	37.2	51.7	8.6	73.3
6	Manajemen distribusi (<i>channel management</i>)	0.0	3.4	38.6	49.0	9.0	72.7
7	Komunikasi marketing (<i>marketing communication</i>)	0.0	4.8	44.8	44.1	6.2	70.3
8	Implementasi pemasaran (<i>marketing implementation</i>)	.7	3.4	31.7	50.3	13.8	74.6
	Nilai Indeks Variabel						73.4

Sumber: data primer diolah, 2017



Berdasarkan Tabel 5.5, maka nilai indeks variabel *service marketing capability* memiliki nilai 73.4, artinya secara umum responden yang terdiri dari perusahaan pembiayaan memberikan penilaian tinggi terhadap proses integrasi yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pemasaran, sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap barang atau jasa, dapat beradaptasi terhadap kondisi pasar, dan mengambil keuntungan terhadap peluang dan memenuhi ancaman dari pesaing.

Berdasarkan indikator yang membentuk variabel *service marketing capability*, maka indikator yang paling tinggi dengan nilai indeks 79.3 adalah kemampuan marketing dalam hal manajemen merek (*brand management*), yakni kemampuan perusahaan untuk mendorong nilai perusahaan menjadi sebuah merek yang dikenal dan menjadi pilihan dari konsumen. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 74.6 adalah implementasi pemasaran (*marketing implementation*), merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan perencanaan pemasaran yang sudah sesuai dengan target perusahaan. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 73.7 adalah perencanaan pemasaran (*marketing plan*), merupakan kemampuan perusahaan dalam melakukan riset dan perencanaan pemasaran sehingga dapat memenuhi keinginan konsumen. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 73.3 adalah penjualan (*selling*), merupakan kemampuan perusahaan untuk menjual produk atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 72.8 adalah pengembangan produk baru (*new product development*), merupakan kemampuan perusahaan dalam membuat produk atau layanan baru yang sesuai dengan keinginan dari konsumen. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 72.7 adalah manajemen distribusi



(*channel management*), merupakan kemampuan perusahaan dalam melakukan hubungan dengan perusahaan pembiayaan sebagai rekan bisnis. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 70.3 adalah manajemen harga (*pricing management*), merupakan kemampuan perusahaan dalam menentukan harga yang sesuai dengan value yang diterima oleh konsumen. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 70.3 adalah komunikasi marketing (*marketing communication*) merupakan kemampuan perusahaan dalam melakukan promosi dan mendorong konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan.

5.3.5. Customer Perceived Value

Customer perceived value pada penelitian ini menggunakan perspektif mengukur *value* berdasarkan sudut pandang konsumen dan berupa penilaian pribadi dari apa yang didapatkan dari suatu layanan dengan apa yang diberikan untuk memperoleh layanan tersebut. *Customer perceived value* pada penelitian ini didefinisikan melalui empat indikator yakni *emotional value*, *social value*, *functional (price) value*, dan *functional (quality) Value*. Deskripsi penilaian responden terhadap variabel *customer perceived value* disajikan pada tabel 5.6.

Tabel 5.6. Deskripsi *Customer perceived value*

No.	Indikator	Prosentase Frekuensi Jawaban Responden					Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
1	<i>Functional Value (Quality)</i>	0.1	2.6	18.5	69.8	9.0	77.0
2	<i>Emotional value</i>	0.3	4.3	21.1	67.0	7.3	75.4
3	<i>Functional value (Price)</i>	0.3	3.6	27.4	60.3	8.3	74.5
4	<i>Social value</i>	.3	3.4	18.6	69.0	8.6	76.4
	Nilai Indeks Variabel						73.6

Sumber: data primer diolah, 2017



Berdasarkan Tabel 5.6, maka nilai indeks variabel *customer perceived value* memiliki nilai 73.6, artinya secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap value yang diberikan oleh PT Asuransi Jasindo berdasarkan sudut pandang pelanggan dan berupa penilaian pribadi dari apa yang didapatkan dari suatu layanan dengan apa yang diberikan untuk memperoleh layanan tersebut.

Berdasarkan indikator yang membentuk variabel *customer perceived value*, maka indikator yang paling tinggi dengan nilai indeks 77 adalah *functional value (quality)*, merupakan perbandingan antara nilai guna dari asuransi kendaraan bermotor yang diberikan oleh Jasindo dibandingkan dengan kualitas barang atau jasa yang diterima. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 76.4 adalah *social value*, merupakan nilai guna dari produk asuransi kendaraan bermotor yang dirasakan oleh konsumen berdasarkan status sosial dari konsumen.

Penilaian tinggi dengan nilai indeks 75.4 adalah *emotional value*, merupakan merupakan nilai guna dari produk asuransi kendaraan bermotor yang dirasakan oleh konsumen berdasarkan perasaan konsumen. Penilaian tinggi dengan nilai indeks 74.5 adalah *functional value (price)* merupakan perbandingan antara nilai guna dari asuransi kendaraan bermotor yang diberikan oleh Jasindo dibandingkan dengan biaya (premi) yang dikeluarkan.

5.4. Analisa Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square (PLS)* memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2014), yakni menilai *outer model* atau



measurement model, dan pengujian Model Struktural (*Inner Model*). Analisa data ini akan dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS.

5.4.1. Evaluasi Model pengukuran atau *Outer Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

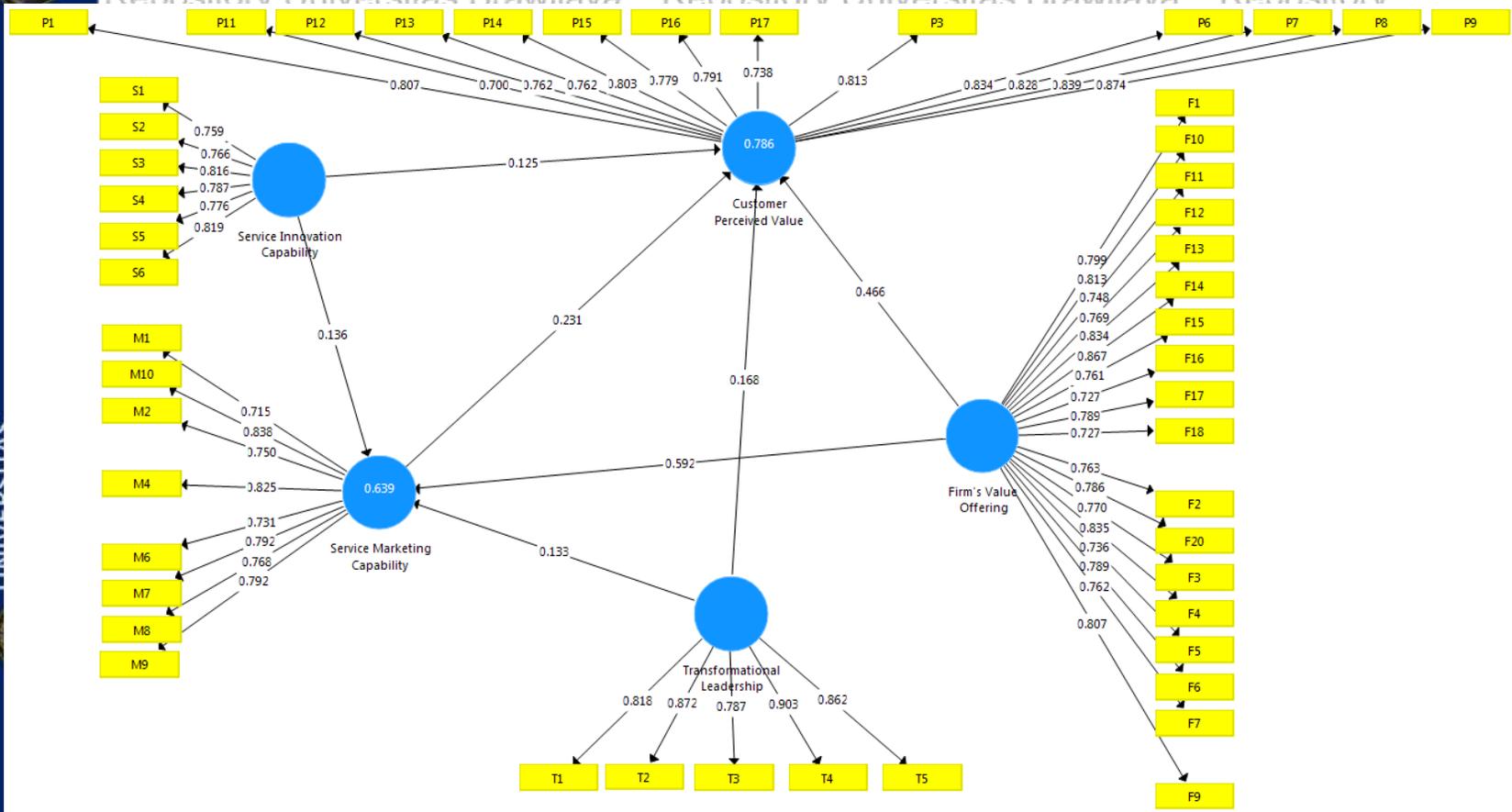
Selanjutnya dengan menggunakan SmartPLS 3.4.2 maka dilakukan pengujian data untuk mengetahui akurasi tingkat indikator dalam menjelaskan variabel laten menggunakan *factor loading* berdasarkan model penelitian yang dibangun pada penelitian ini diperoleh tampilan pada gambar 5.1. Nilai *factor loading* yang kurang dari 0,7 akan dikeluarkan dari model penelitian, dan dilakukan kembali estimasi ulang dari model penelitian tersebut.

Berdasarkan gambar 5.1 tersebut maka disusun nilai *factor loading* dalam bentuk tabel untuk setiap variabel dijelaskan oleh tabel 5.7. Berdasarkan pada tabel 5.7. maka terdapat beberapa indikator yang mempunyai nilai *loading factor* kurang dari 0,7 yakni F8 dan F19 untuk variabel *Firm's value offering*; M2 dan M5 untuk variabel *service marketing capability*; P2, P4, dan P10 untuk variabel *customer perceived value*. Selanjutnya dilakukan model *re-estimation* dengan mengeluarkan indikator dengan *factor loading* ($< 0,70$), dengan menggunakan smartPLS 3.4.2 maka dihasilkan bahwa masih terdapat satu indikator lagi yakni P5 untuk variabel *customer perceived value*, sehingga dilakukan kembali model *re-estimation*. Dari hasil model *re-estimation* yang ke-3 pada gambar 5.2. maka diperoleh nilai *loading factor* yang lebih dari 0,7 sehingga model estimasi sudah memenuhi *convergent validity*

Tabel 5.7. Nilai *Factor Loading* Setiap Variabel

<i>Service innovation capability</i>		<i>Firm's value offering</i>		<i>Transformational leadership</i>		<i>Service marketing capability</i>		<i>Customer perceived value</i>	
Indikator	Loading Factor	Indikator	Loading Factor	Indikator	Loading Factor	Indikator	Loading Factor	Indikator	Loading Factor
S1	0.760	F1	0.786	T1	0.817	M1	0.723	P1	0.799
S2	0.767	F2	0.759	T2	0.872	M2	0.743	P2	0.677
S3	0.816	F3	0.766	T3	0.786	M3	0.429	P3	0.799
S4	0.787	F4	0.824	T4	0.903	M4	0.824	P4	0.606
S5	0.776	F5	0.732	T5	0.863	M5	0.523	P5	0.703
S6	0.819	F6	0.778			M6	0.728	P6	0.828
		F7	0.764			M7	0.791	P7	0.812
		F8	0.489			M8	0.752	P8	0.827
		F9	0.804			M9	0.778	P9	0.865
		F10	0.810			M10	0.825	P10	0.699
		F11	0.742					P11	0.718
		F12	0.761					P12	0.780
		F13	0.831					P13	0.775
		F14	0.867					P14	0.785
		F15	0.761					P15	0.759
		F16	0.733					P16	0.782
		F17	0.797					P17	0.730
		F18	0.737						
		F19	0.688						

Sumber : Data primer diolah, 2017



Gambar 5.2. Nilai Loading Factor Diagram Jalur PLS dari Re-estimasi Model



Discriminant validity dilakukan dengan melihat *cross loading* antara indikator dengan variabel latennya yang disajikan pada tabel 5.8.

Tabel 5.8. Nilai Cross Loading Indikator dengan Variabel Laten

Indikator	<i>Service innovation capability</i>	<i>Firm's value offering</i>	<i>Transformational leadership</i>	<i>Service marketing capability</i>	<i>Customer perceived value</i>
S1	0.759	0.647	0.383	0.544	0.571
S2	0.766	0.642	0.479	0.473	0.592
S3	0.816	0.625	0.559	0.577	0.649
S4	0.787	0.564	0.441	0.508	0.560
S5	0.776	0.685	0.512	0.597	0.637
S6	0.819	0.649	0.523	0.581	0.599
F1	0.692	0.799	0.518	0.675	0.710
F2	0.642	0.763	0.475	0.608	0.687
F3	0.585	0.770	0.487	0.522	0.617
F4	0.707	0.835	0.516	0.609	0.684
F5	0.624	0.736	0.488	0.575	0.652
F6	0.670	0.789	0.519	0.645	0.679
F7	0.597	0.762	0.381	0.627	0.641
F9	0.692	0.807	0.494	0.569	0.674
F10	0.610	0.813	0.511	0.620	0.684
F11	0.579	0.748	0.511	0.585	0.655
F12	0.597	0.769	0.487	0.594	0.667
F13	0.661	0.834	0.512	0.673	0.684
F14	0.691	0.867	0.504	0.706	0.730
F15	0.683	0.761	0.525	0.599	0.636
F16	0.577	0.727	0.493	0.615	0.628
F17	0.572	0.789	0.436	0.640	0.679
F18	0.580	0.727	0.462	0.554	0.601
F20	0.614	0.786	0.503	0.631	0.700
T1	0.431	0.444	0.818	0.482	0.526
T2	0.549	0.552	0.872	0.497	0.588
T3	0.541	0.529	0.787	0.412	0.533
T4	0.569	0.586	0.903	0.529	0.618
T5	0.523	0.542	0.862	0.565	0.582
M1	0.559	0.588	0.484	0.715	0.618
M2	0.395	0.526	0.354	0.750	0.547
M4	0.657	0.669	0.495	0.825	0.698



Indikator	Service innovation capability	Firm's value offering	Transformational leadership	Service marketing capability	Customer perceived value
M6	0.458	0.524	0.422	0.731	0.532
M7	0.606	0.654	0.549	0.792	0.623
M8	0.502	0.546	0.367	0.768	0.561
M9	0.423	0.599	0.361	0.792	0.537
M10	0.660	0.732	0.568	0.838	0.705
P1	0.689	0.737	0.556	0.625	0.807
P3	0.593	0.624	0.536	0.600	0.813
P6	0.687	0.692	0.515	0.659	0.834
P7	0.650	0.679	0.564	0.622	0.828
P8	0.652	0.742	0.574	0.621	0.839
P9	0.687	0.767	0.599	0.652	0.874
P11	0.541	0.592	0.554	0.579	0.700
P12	0.599	0.670	0.479	0.642	0.762
P13	0.505	0.614	0.481	0.618	0.762
P14	0.642	0.610	0.513	0.624	0.803
P15	0.542	0.693	0.542	0.618	0.779
P16	0.582	0.708	0.518	0.625	0.791
P17	0.518	0.670	0.509	0.609	0.738

Sumber :Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 5.8, maka nilai korelasi variabel *service innovation capability* dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi *service innovation capability* dengan indikator variabel lainnya. Hal yang sama juga untuk variabel lainnya dimana korelasi antara variabel tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel tersebut dengan indikator dari variabel lainnya. Berdasarkan nilai korelasi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan variabel laten masing-masing dan membuktikan bahwa berdasarkan *discriminant validity* semua indikator adalah valid.

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Konstruk dinyatakan



reliable jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* diatas 0,70. Berdasar hasil perhitungan dengan smartPLS maka diperoleh nilai *composite reliability* pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9. *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Customer perceived value</i>	0.951	0.957
<i>Firm's value offering</i>	0.963	0.966
<i>Service innovation capability</i>	0.878	0.907
<i>Service marketing capability</i>	0.906	0.924
<i>Transformational leadership</i>	0.903	0.928

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 5.9 maka nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk pada penelitian ini mempunyai reliabilitas baik.

5.4.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian terhadap model *structural* dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness of fit* yang disajikan pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10. Nilai *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Customer perceived value</i>	0.786	0.780
<i>Service marketing capability</i>	0.639	0.631

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 5.10 maka model pengaruh dari *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, dan *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* memberikan nilai *r-squared* sebesar 0,786. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa



variabilitas dari konstruk *customer perceived value* yang dapat dijelaskan oleh *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, dan *service marketing capability* sebesar 78,6% sedangkan 21,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Selain itu sesuai dengan kriteria Chin (1998) maka model *structural* dari penelitian ini adalah baik.

Selanjutnya sesuai data pada tabel 5.10 maka model pengaruh dari *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership* terhadap *service marketing capability* memberikan nilai *r-squared* sebesar 0,639.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa variabilitas dari konstruk *service marketing capability* dapat dijelaskan oleh konstruk *service innovation capability*, *Firm's value offering*, *transformational leadership* sebesar 63,9% sedangkan 26,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Selain itu sesuai dengan kriteria Chin (1998) maka model *structural* dari penelitian ini adalah baik.

Pengujian kedua pada model *structural* ini adalah melakukan pengujian terhadap signifikansi dari pengaruh masing-masing variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogennya dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t-statistic*. Tabel 5.11 merupakan hasil dari perhitungan untuk memperoleh nilai signifikansi dari penelitian ini.

Tabel 5.11. Nilai *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Firm's value offering</i> -> <i>Customer perceived value</i>	0.466	0.461	0.122	3.818	0.000
<i>Firm's value offering</i> -> <i>Service marketing capability</i>	0.592	0.592	0.100	5.939	0.000
<i>Service innovation capability</i> -> <i>Customer perceived value</i>	0.125	0.128	0.092	1.357	0.176
<i>Service innovation capability</i> -> <i>Service marketing capability</i>	0.136	0.135	0.094	1.452	0.147
<i>Service marketing capability</i> -> <i>Customer perceived value</i>	0.231	0.234	0.080	2.869	0.004
<i>Transformational leadership</i> -> <i>Customer perceived value</i>	0.168	0.167	0.060	2.806	0.005
<i>Transformational leadership</i> -> <i>Service marketing capability</i>	0.133	0.134	0.065	2.038	0.042

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data pada tabel 5.11 maka terdapat pengaruh secara signifikan dari *firm's value offering*, *transformational leadership*, dan *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*. Sedangkan *service innovation capability* tidak mempunyai pengaruh terhadap *customer perceived value*. Hasil lain yang diperoleh dari tabel 5.11 dapat menjelaskan bahwa *service innovation capability* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *customer perceived value* maupun *service marketing capability* dengan nilai t-statistics berada dibawah 1.96.

Selanjutnya dilakukan pengujian dengan menggunakan *SOBEL Test* untuk menguji pengaruh dari *service innovation capability*, *firm's value offering*,



dan *transformational leadership* terhadap *customer perceived value* yang melalui *service marketing capability*, yang disajikan pada tabel 5.12.

Tabel 5.12. Hasil SOBEL Test

	P ₁	P ₂	Se ₁	Se ₂	t-hitung
<i>Firm's value offering</i> -> <i>Service marketing capability</i> -> <i>Customer perceived value</i>	0.592	0.231	0.100	0.080	2.595
<i>Service innovation capability</i> -> <i>Service marketing capability</i> -> <i>Customer perceived value</i>	0.136	0.231	0.094	0.080	1.294
<i>Transformational leadership</i> -> <i>Service marketing capability</i> -> <i>Customer perceived value</i>	0.133	0.231	0.065	0.080	1.669

Sumber : Data primer diolah, 2017

5.4.3. Pengujian Hipotesis

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab ketiga dan keempat, penelitian ini menguji sepuluh hipotesis. Metode statistik yang digunakan adalah *Partial Least Squares* (PLS). Berdasarkan data padat tabel 5.11 maka selanjutnya

dilakukan penarikan kesimpulan terhadap tujuh hipotesis yang diajukan pada penelitian ini.

Hipotesis 1 : *Service marketing capability* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.11 maka nilai koefisien parameter untuk variabel laten *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* adalah sebesar 0,231 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,869 (> 1,96). Hal ini



menunjukkan bahwa *service marketing capability* memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *customer perceived value*. Dengan demikian hipotesis 1 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa *service marketing capability* mempunyai pengaruh positif terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan kemampuan *service marketing capability* PT Asuransi Jasindo akan meningkatkan *customer perceived value* terhadap produk PT Asuransi Jasindo juga akan meningkat. Adapun besar pengaruh *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* pada PT Asuransi Jasindo adalah sebesar 0,466.

Hipotesis 2 : *Service innovation capability* berpengaruh positif terhadap *service marketing capability*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.11 maka nilai koefisien parameter untuk variabel laten *service innovation capability* terhadap *service marketing capability* adalah sebesar 0.136 dan nilai *t-statistics* sebesar 1,452 ($<1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *service innovation capability* tidak memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *service marketing capability*. Dengan demikian hipotesis 2 pada penelitian ini ditolak, bahwa *service innovation capability* tidak mempunyai pengaruh yang positif terhadap *service marketing capability* di perusahaan Asuransi Jasindo.

Hipotesis 3 : *Service innovation capability* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*



Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.11 maka nilai koefisien parameter untuk variabel laten *service innovation capability* terhadap *service marketing capability* adalah sebesar 0.125 dan nilai *t-statistics* sebesar 1,357 ($<1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *service innovation capability* tidak memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *customer perceived value*. Dengan demikian hipotesis 3 pada penelitian ini ditolak, bahwa *service innovation capability* tidak mempunyai pengaruh positif terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo.

Hipotesis 4 : *Firm's value offering* berpengaruh positif terhadap *service marketing capability*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.11 maka nilai koefisien parameter untuk variabel laten *firm's value offering* terhadap *service marketing capability* adalah sebesar 0,592 dan nilai *t-statistics* sebesar 5,939 ($>1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *firm's value offering* memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *service marketing capability*. Dengan demikian hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif terhadap *service marketing capability* di perusahaan Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan kemampuan *firm's value offering* PT Asuransi Jasindo akan meningkatkan *service marketing capability* PT Asuransi Jasindo. Adapun besar pengaruh *firm's value offering* terhadap *service marketing capability* pada PT Asuransi Jasindo adalah sebesar 0,592.



Hipotesis 5 : *Firm's value offering* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.11 maka nilai koefisien parameter untuk variabel laten *firm's value offering* terhadap *customer perceived value* adalah sebesar 0,466 dan nilai *t-statistics* sebesar 3,818 ($>1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *firm's value offering* memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *customer perceived value*. Dengan demikian hipotesis 5 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan kemampuan *firm's value offering* PT Asuransi Jasindo akan meningkatkan *customer perceived value* PT Asuransi Jasindo. Adapun besar pengaruh *firm's value offering* terhadap *customer perceived value* pada PT Asuransi Jasindo adalah sebesar 0,466.

Hipotesis 6 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *service marketing capability*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.11 maka nilai koefisien parameter untuk variabel laten *transformational leadership* terhadap *service marketing capability* adalah sebesar 0,133 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,038 ($>1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *service marketing capability*. Dengan demikian hipotesis 6 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *service marketing capability* di



PT Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan kemampuan *transformational leadership* PT Asuransi Jasindo akan meningkatkan *service marketing capability* PT Asuransi Jasindo. Adapun besar pengaruh *transformational leadership* terhadap *service marketing capability* pada PT Asuransi Jasindo adalah sebesar 0,133.

Hipotesis 7 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.11 maka nilai koefisien parameter untuk variabel laten *transformational leadership* terhadap *customer perceived value* adalah sebesar 0,168 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,806 ($>1,96$) . Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *customer perceived value*. Dengan demikian hipotesis 7 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan kemampuan *transformational leadership* PT Asuransi Jasindo akan meningkatkan *customer perceived value* PT Asuransi Jasindo. Adapun besar pengaruh *transformational leadership* terhadap *customer perceived value* pada PT Asuransi Jasindo adalah sebesar 0,168.

Hipotesis 8: *Service innovation capability* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*



Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.12 maka dari hasil pengujian dengan menggunakan SOBEL Test diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 1,294 ($<1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *service innovation capability* tidak memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *customer perceived value* melalui variabel *service marketing capability*. Dengan demikian hipotesis 8 pada penelitian ini ditolak, bahwa *service innovation capability* tidak mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo, serta *service marketing capability* bukan merupakan variabel mediasi untuk hubungan antara *service innovation capability* dengan *customer perceived value*.

Hipotesis 9: *Firm's value offering* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.12 maka dari hasil pengujian dengan menggunakan SOBEL Test diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,595 ($>1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *firm's value offering* memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *customer perceived value* melalui variabel *service marketing capability*. Dengan demikian hipotesis 9 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan kemampuan *firm's value offering* PT Asuransi Jasindo akan meningkatkan *customer perceived value* PT Asuransi Jasindo, serta *service*



110
marketing capability merupakan variabel mediasi (*partial mediation*) untuk hubungan antara *firm's value offering* dengan *customer perceived value*.

Hipotesis 10: *Transformational leadership* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*

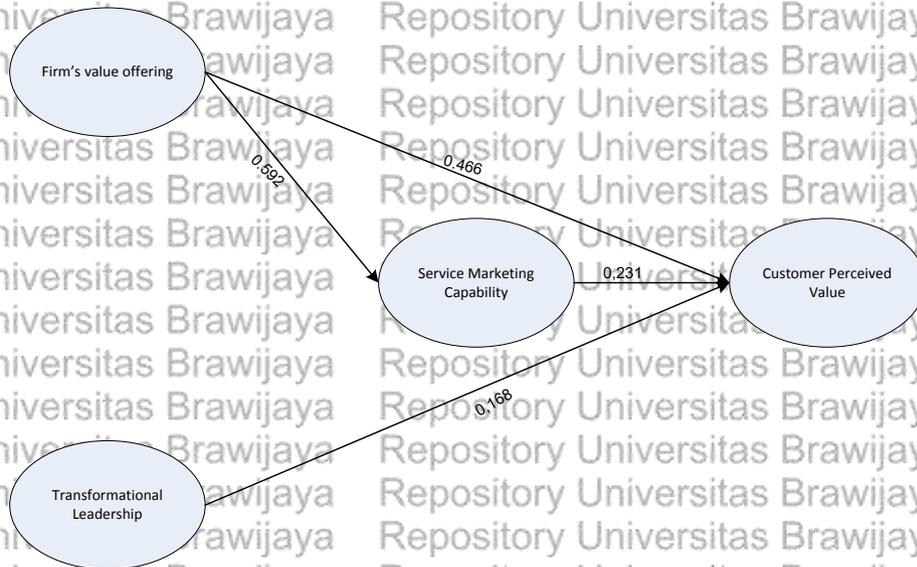
Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.12 maka dari hasil pengujian dengan menggunakan SOBEL Test diperoleh nilai t-statistics sebesar 1,669 ($<1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap *customer perceived value* melalui variabel *service marketing capability*. Dengan demikian hipotesis 10 pada penelitian ini ditolak, bahwa *transformational leadership* tidak mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo, serta *service marketing capability* bukan merupakan variabel mediasi untuk hubungan antara *transformational leadership* dengan *customer perceived value*.

5.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pengujian hipotesis berdasarkan data empiris dan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo dengan menggunakan *partial least squares*, diperoleh kesimpulan bahwa faktor yang paling dominan mempengaruhi *customer perceived value* secara berturut-turut adalah *firm's value offering*, *service marketing capability*, dan *transformational leadership*, sedangkan *service*



innovation capability tidak mempengaruhi *customer perceived value*. Hasil dari pengujian model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.3. Hasil Pengujian Model Penelitian

5.5.1. Pengaruh *Service Marketing Capability* Terhadap *Customer Perceived Value*

Secara teoritis penelitian yang dilakukan oleh Guenzi dan Troilo (2006) mengemukakan bahwa *marketing capability* dapat mempengaruhi *customer value*, namun pada implementasinya memerlukan adanya integrasi fungsi antara *marketing departement* dengan *sales departement*. Penelitian lain yang sejalan adalah penelitian Sok dan O'Cass (2011) yang mengemukakan bahwa *service brand capability* berpengaruh secara langsung dan positif terhadap *service brand perceived value in used*. Penelitian terdahulu yang



sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian O'Cass dan Sok (2013) dan Jafarinia et al. (2013) bahwa *marketing capability* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*.

Berdasarkan pengujian data empiris pada penelitian ini maka hasil pengujian mendukung penelitian sebelumnya bahwa *service marketing capability* berpengaruh positif pada *customer perceived value*. Pengaruh tersebut merupakan pengaruh langsung (*direct effect*) tanpa melalui variabel lainnya.

Hasil pada penelitian ini secara signifikan menjelaskan adanya pengaruh secara langsung (*direct effect*) dari *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*. Hasil ini memberikan penjelasan bahwa *service marketing capability* secara langsung mempengaruhi *customer perceived value*, sehingga dengan semakin baiknya *service marketing capability* maka secara langsung meningkatkan pula *customer perceived value*. Berdasarkan hasil penelitian ini maka *service marketing capability* sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan untuk mengelola dan merancang semua proses pemasaran merupakan faktor penting untuk meyakinkan dan memberi makna dari layanan yang diberikan kepada konsumen sehingga konsumen dapat menerima value yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang dibayarkan konsumen kepada perusahaan. Perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan produk atau layanan yang bersifat *tangible* (mesin, bangunan, computer dan lainnya) namun membutuhkan intervensi dari sumber daya manusia untuk mengaktifkan sumber daya tak bergerak sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan dapat diterima oleh konsumen. Pada perusahaan asuransi khususnya produk asuransi kendaraan bermotor perlu dilakukan proses terintegrasi yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, kemampuan dan sumber



daya manusia untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pemasaran, sehingga dapat memberikan nilai tambah produk asuransi yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan semakin baiknya pengelolaan *marketing capabilities* perusahaan di industri asuransi ini selanjutnya akan memberikan pengaruh positif terhadap persepsi konsumen dalam menilai *value* produk atau jasa baik secara *emotional value*, *social value*, *functional (price) value*, dan *functional (quality)*. Adapun kemampuan perusahaan dalam mengelola proses integrasi yang perlu dikembangkan secara kontinyu oleh setiap perusahaan di industri asuransi adalah meliputi *channel management*, *marketing communication*, *brand management*, *selling*, *pricing management*, *market information management*, *new product development*, *marketing plan*, dan *marketing implementation*.

5.5.2. Pengaruh *Service innovation capability* Terhadap *Service Marketing Capability*

Secara teoritis penelitian sebelumnya dikemukakan Potocani (2010) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara *service marketing capability* mempengaruhi *innovation* secara signifikan. Freitas et al. (2013) mengemukakan bahwa konsumen dengan pemahaman inovasi yang lebih tinggi dapat membuat perusahaan meningkatkan kemampuan marketingnya. Mariadoss et al. (2011) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara *marketing capability* yang diukur oleh *product packaging capability*, *sales capability*, *product development capability*, *channel linking capability*, *pricing capability*, *relationship building capability* dengan *innovation capability* yang diukur oleh *non-technical innovation* dan *technical innovation*.



Berdasarkan pengujian data empiris pada penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh *service innovation capability* terhadap *service marketing capability* secara langsung diperoleh hasil bahwa *service innovation capability* tidak berpengaruh terhadap *service marketing capability*. Hasil pengujian pada penelitian tidak mendukung penelitian-penelitian sebelumnya dan menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi tidak mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan pengelolaan proses pemasaran.

Secara deskriptif pada penelitian ini dijelaskan bahwa kemampuan perusahaan dalam berinovasi yang dilakukan oleh perusahaan asuransi berada pada kategori yang baik sejalan dengan kemampuan pemasaran perusahaan, namun berdasarkan hasil pengujian secara empiris menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan dalam berinovasi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kemampuan (skill) dan pengetahuan bagi karyawan pemasaran sehingga tidak membantu dalam melakukan proses pemberian layanan kepada konsumen, atau teknologi diimplementasikan oleh perusahaan tidak menjadi sebuah keunggulan kompetitif oleh konsumen pada saat karyawan pemasaran memberikan layanan kepada konsumen. Berdasarkan hasil penelitian ini maka model bisnis asuransi kendaraan bermotor yang terjadi saat ini dimana perusahaan asuransi tidak pernah berhadapan langsung dengan konsumen akhir pembeli polis, sehingga teknologi yang sudah dibangun oleh perusahaan asuransi tidak menjadi produk unggulan dari perusahaan asuransi tersebut, namun menjadi unggulan dari perusahaan pembiayaan. Selain itu teknologi yang digunakan antara perusahaan asuransi dengan perusahaan pembiayaan adalah teknologi berbasis *host to host* dimana setiap perusahaan



asuransi harus mengikuti teknologi dan tampilan dari perusahaan pembiayaan, sehingga tidak ada perbedaan dari teknologi yang dilakukan oleh perusahaan asuransi karena menjadi sama dan seragam dengan perusahaan pembiayaan.

Kemampuan perusahaan dalam berinovasi dengan memberikan peningkatan kualitas pelayanan dan fleksibilitas pelayanan tidak meningkatkan kemampuan pemasaran oleh karena fokus dari inovasi lebih kepada bagaimana memberikan kualitas pelayanan yang serba otomatis dan dilakukan via online.

Padahal jika melihat hasil deskripsi dari penelitian ini menjelaskan bahwa kemampuan pemasaran perusahaan asuransi yang terlemah adalah terkait dengan manajemen harga dan manajemen komunikasi. Hal ini menjelaskan bahwa dengan model bisnis asuransi yang melibatkan perusahaan pembiayaan sebagai mediator antara perusahaan asuransi dengan konsumen pemegang polis maka perusahaan lebih mendorong inovasi teknologi yang dapat meningkatkan kemampuan komunikasi dari karyawan pemasaran sehingga hubungan antara karyawan perusahaan asuransi dengan karyawan perusahaan pembiayaan terjalin dengan baik. Kemampuan berinovasi dari perusahaan belum dapat mengarahkan teknologi sebagai alat untuk melakukan penghematan pembiayaan operasional sehingga nilai penghematan yang dilakukan dengan menggunakan inovasi teknologi ini dapat dikonversi menjadi sales promo atau insentif yang lebih besar kepada karyawan perusahaan pembiayaan, sehingga mendorong karyawan perusahaan pembiayaan untuk menawarkan paket asuransi kendaraan bermotor dari perusahaan asuransi yang memberikan insentif menguntungkan buat mereka. Kemampuan perusahaan dalam berinovasi juga belum mengarah kepada teknologi yang memudahkan pemegang polis untuk melakukan klaim karena jika proses klaim ini sulit



dilakukan maka pemegang polis akan melakukan komplain terhadap perusahaan pembiayaan yang pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpercayaan perusahaan pembiayaan terhadap produk dan layanan yang dijelaskan oleh karyawan pemasaran dan pada akhirnya meragukan kemampuan para pemasar dari karyawan asuransi.

5.5.3. Pengaruh *Service innovation capability* Terhadap *Customer*

Perceived Value

Secara teoritis penelitian oleh Yaslioglu *et al.* (2013) menjelaskan adanya pengaruh inovasi yang diukur dengan *innovation services*, *managerial innovation*, dan *innovation in processes* secara langsung terhadap *customer value* dan tidak langsung melalui variabel intervening *perceived service quality*. Hu dan Huang (2011) menjelaskan bahwa *innovation capability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *customer value* meski pengaruhnya tergolong rendah dan lebih kecil dibanding pengaruh dua variabel lainnya. O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung *service innovation capability* melalui *firm's value offering* terhadap *customer's perceived value*.

Penelitian deskriptif pada penelitian ini menjelaskan bahwa *service innovation capability* yang dilakukan oleh perusahaan asuransi berada pada kategori yang baik, begitu pula dengan *customer perceived value* yang mempunyai kategori yang baik. Namun berdasar hasil pengujian secara empiris dijelaskan bahwa *service innovation capability* tidak berpengaruh terhadap *customer perceived value*, dimana pengaruh tersebut merupakan pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap *customer perceived value*. Hasil pada penelitian



ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari *innovation capability* terhadap *customer perceived value*. Perbedaan hasil penelitian ini terjadi karena *service innovation capability* yang dilakukan oleh perusahaan asuransi kendaraan Jasindo tidak dapat langsung dirasakan oleh konsumen, namun oleh karyawan perusahaan pembiayaan, sehingga terdapat perbedaan kebutuhan yang diinginkan oleh konsumen karyawan pembiayaan dengan konsumen. Selain itu teknologi yang ditawarkan oleh karyawan perusahaan pembiayaan dipahami oleh konsumen sebagai teknologi dari perusahaan pembiayaan bukan inovasi teknologi dari perusahaan asuransi. Berdasar hasil penelitian maka karyawan perusahaan pembiayaan juga tidak melihat inovasi teknologi yang diberikan oleh perusahaan asuransi merupakan faktor penentu dalam melakukan penjualan produk asuransi kendaraan kepada konsumen pembeli kendaraan bermotor karena teknologi yang digunakan antara perusahaan asuransi dengan perusahaan pembiayaan adalah teknologi *host to host* dimana setiap perusahaan asuransi harus mengikuti teknologi dan tampilan dari perusahaan pembiayaan, sehingga tidak ada perbedaan yang terjadi dari teknologi yang dilakukan oleh perusahaan asuransi dengan perusahaan pembiayaan.

Terdapat perbedaan orientasi dan tujuan dari *service innovation capability* yang dilakukan oleh perusahaan asuransi dimana tujuan utama adalah untuk konsumen akhir yakni pemegang polis, padahal secara model bisnis maka terdapat perusahaan pembiayaan yang menentukan seorang konsumen pembeli kendaraan akan menggunakan polis asuransi dari perusahaan tertentu. Sementara karyawan perusahaan pembiayaan tidak ditempatkan sebagai subyek pengguna inovasi teknologi yang dikembangkan perusahaan namun masih tetap



menggunakan teknologi *host to host* yang merupakan teknologi lama. Orientasi dari pemenuhan kebutuhan ini yang dapat menjelaskan perbedaan hasil uji empiris pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Sehingga pengembangan teknologi yang dikembangkan tidak hanya memenuhi kebutuhan dari pemegang polis, namun dikembangkan pula pemenuhan kebutuhan dari karyawan perusahaan pembiayaan untuk memudahkan mereka melakukan penjualan kendaraan dengan paket asuransi yang menarik yang dapat meningkatkan *value* konsumen akhir yakni pemegang polis. Dengan semakin meningkatnya *value* dari penjualan paket kendaraan dengan asuransi yang ditawarkan maka secara langsung akan meningkatkan pula *value* dari asuransi kendaraan bermotor yang ditawarkan oleh perusahaan asuransi. Selain itu inovasi yang dilakukan tidak langsung memberikan pengaruh kepada penurunan nilai premi yang dibayarkan konsumen, kemudahan untuk klaim, dan nilai insentif yang diberikan oleh perusahaan asuransi kendaraan bermotor kepada karyawan perusahaan pembiayaan menjadi faktor yang menyebabkan terdapatnya perbedaan hasil pada penelitian ini jika dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya.

5.5.4. Pengaruh *Firm's value offering* Terhadap *Service Marketing Capability*

Secara teoritis penelitian Bowman dan Ambrosini (2000) mengemukakan bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *customer perceived value*. Sok dan O'Cass (2011) mengemukakan bahwa *service brand value offering* berpengaruh positif terhadap *service brand perceived value in use*. O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan bahwa terdapat



pengaruh secara langsung *firm's value offering* terhadap *customer perceived value*. Ngo dan O'Cass (2009) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *firm's value offering* dengan *marketing capability*.

Berdasarkan hasil pengujian data empiris yang dilakukan pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa *firm's value offering* berpengaruh positif terhadap *customer perceived value*. Pengaruh tersebut merupakan pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap *service marketing capability*. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan dalam memberikan value kepada konsumen dapat diterjemahkan dengan baik oleh karyawan pemberi layanan kepada konsumen. Dalam hal ini karyawan pemasaran mampu melakukan proses pemasaran sehingga value yang diciptakan oleh perusahaan sejalan dengan kebutuhan nilai yang dibutuhkan oleh konsumen. Ini merupakan sebuah pemahaman modern dari bagaimana menciptakan sebuah value dimana perusahaan tidak memandang value bukan sebagai (nilai) yang melekat pada suatu produk atau jasa berdasarkan sudut pandang konsumen, namun juga mesti dipahami dengan baik oleh perusahaan dengan cara memberikan performa terbaik terhadap atribut penting menurut konsumen, berupa kualitas pelayanan, dukungan pelayanan, dan atribut lainnya. Berbagai faktor yang membentuk *firm's value offering* dapat dikembangkan oleh perusahaan asuransi untuk meningkatkan *service marketing capability* berupa kinerja atribut (*attribute performance*) dengan memberikan kualitas layanan kepada konsumen berdasarkan kinerja, meliputi kualitas pelayanan, ketepatan informasi, respon terhadap keinginan konsumen. Faktor lainnya adalah nilai harga (*pricing value*) sebagai perbandingan nilai atau value yang dikeluarkan oleh konsumen dibandingkan dengan layanan yang diterima, *relationship building* dengan



membentuk hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan konsumen, serta *co-creation value* dengan memberikan nilai positif kepada konsumen melalui transaksi dengan perusahaan. Dengan peningkatan faktor pembentuk *firm's value offering* tersebut pada akhirnya akan meningkatkan juga *service marketing capability* dari perusahaan dan pencapaian target perusahaan dengan pengelolaan kemampuan yang meliputi seluruh proses marketing secara terintegrasi meliputi manajemen distribusi, komunikasi marketing, manajemen merek, penjualan, manajemen harga, manajemen informasi pemasaran, pengembangan produk baru, perencanaan pemasaran, dan implementasi pemasaran.

Hasil penelitian ini merupakan temuan baru melengkapi penelitian yang dilakukan oleh (O'Cass dan Sok, 2013) dimana dengan melakukan pengujian secara langsung dari *firm's value offering* terhadap *service marketing capability* diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung dari *firm's value offering* terhadap *service marketing capability*. Hasil pengujian dari penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Ngo dan O'Cass (2009) bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *firm's value offering* dengan *service marketing capability*, dengan perbedaan bahwa pada penelitian Ngo dan O'Cass (2009) yang dievaluasi adalah hubungan antara *firm's value offering* dan *marketing capabilities*, sedangkan pada penelitian ini dievaluasi mengenai adanya pengaruh secara langsung dari *firm's value offering* terhadap *service marketing capabilities*.



5.5.5. Pengaruh *Firm's value offering* Terhadap *Customer Perceived Value*

Secara teoritis O'Cass dan Sok (2013) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh dari *firm's value offering* terhadap *customer perceived value*. O'Cass dan Ngo (2011) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh *firm's value offering* yang dibentuk oleh variabel *performance value*, *pricing value*, *relationship building value*, dan *co-creation value* terhadap *customer perceived value* diukur oleh *customer satisfaction*. Bowman dan Ambrosini (2000) mengemukakan bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *customer perceived value* yang diukur oleh *outcome* secara langsung yakni *customer acquisition*, *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *add on-selling*. Sok dan O'Cass (2011) menjelaskan *service brand value offering* berpengaruh positif terhadap *service brand perceived value in used* pada perusahaan jasa di bidang keuangan dan perbankan, hotel, telekomunikasi, dan asuransi.

Berdasarkan hasil pengujian data empiris pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa *firm's value offering* berpengaruh positif pengaruh secara langsung (*direct effect*) terhadap *customer perceived value* dan pengaruh tidak langsung melalui *service marketing capability*. Hasil penelitian ini maka memberikan arahan bagi setiap perusahaan untuk terus mengembangkan *value* yang dianggap sebagai *competitive advantage* serta dipahami oleh perspektif konsumen dan perspektif eksekutif perusahaan sehingga pemahaman yang sama dapat terbangun dan menciptakan perspektif yang sama yang dapat menguntungkan kedua pihak (konsumen dan perusahaan). Pemahaman dari perspektif konsumen sangat penting sehingga perspektif mengukur *value* berdasarkan sudut pandang konsumen dan berupa penilaian pribadi dari apa



yang didapatkan dari suatu layanan dengan apa yang diberikan untuk memperoleh layanan tersebut. Proses penciptaan value atau *value creation* harus dilakukan oleh perusahaan dengan cara memberikan layanan terbaik menurut pemahaman konsumen, mengevaluasi harga yang sesuai dengan keinginan konsumen dan bersedia untuk membayar, memberikan pengalaman pembelian produk atau penggunaan layanan sehingga tercipta hubungan yang saling memberikan manfaat, dan berinteraksi dengan konsumen untuk membangun pengalaman menggunakan produk atau layanan perusahaan.

5.5.6. Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Service Marketing Capability*

Secara teoritis penelitian Orr et al. (2011) menjelaskan bahwa *transformational leadership* menjadi variabel moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara *marketing capability* dengan *customer satisfaction*. Jafarina et al. (2013) menjelaskan bahwa *employee development* yang merupakan output dari *leadership* mempengaruhi secara signifikan hubungan antara *marketing capabilities* yang diukur oleh *customer relationship management* dan *brand development* mempunyai pengaruh positif dengan *customer satisfaction*. Tuan (2012) mengemukakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan langsung terhadap *service marketing capability* diukur dengan *marketing effectiveness*. Sattayaraksa dan Boon-itt (2016) menjelaskan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap salah satu faktor pembentuk *marketing capability* yakni proses *new product development process* melalui *organization learning* dan *innovation culture*.



Berdasar hasil pengujian data empiris pada penelitian ini maka diperoleh hasil bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif secara langsung (*direct effect*) terhadap *service marketing capability*. Hasil pada penelitian ini menjelaskan bahwa *transformational leadership* di sebuah perusahaan memberikan dorongan kepada karyawan dalam memberikan layanan kepada konsumen. Pemimpin perusahaan dapat mempengaruhi orientasi karyawan dalam memberikan pelayanan karena pemimpin dapat memberikan motivasi dan melatih karyawan mengenai bagaimana mereka dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan sebaik-baiknya dan berperan sebagai panutan bagi karyawan.

Pengembangan kepemimpinan dengan menerapkan gaya *transformational leadership* perlu secara terus dilakukan oleh para pemimpin perusahaan karena dengan kepemimpinan transformasional dapat mengklarifikasi kebutuhan tugas secara efektif bagi karyawan dan mengajarkan bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen sehingga membantu karyawan mengatasi masalah dan kebingungan dalam menghadapi konsumen. Sikap ini kemudian mendorong karyawan mengeluarkan kemampuan dan sikap terbaik dalam melakukan tugas dan pekerjaannya sehingga dapat membantu menghubungkan karyawan untuk mencapai tujuan kolektif perusahaan. Kepemimpinan yang baik akan mendorong kepekaan pemimpin dan karyawan perusahaan terhadap informasi yang berkaitan dengan pasar dan kebutuhan konsumen dan akan meningkatkan performa perusahaan melalui perubahan budaya perusahaan kearah yang lebih baik dan melalui optimalisasi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka perusahaan yang menerapkan *leadership* dengan gaya *transformational* dan dibangun berdasarkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level yang sama, tujuan yang



sama, dan mencapai tujuan yang sama, secara signifikan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya untuk membangun sebuah proses yang terintegrasi dan dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pemasaran, sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap barang atau jasa, dapat beradaptasi terhadap kondisi pasar, dan mengambil keuntungan terhadap peluang dan memenuhi ancaman dari pesaing.

5.5.7. Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Customer Perceived Value*

Dari pengujian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif secara langsung (*direct effect*) terhadap *customer perceived value* dan secara tidak langsung melalui *service marketing capability*.

Hasil pada penelitian ini memberikan hasil bahwa perusahaan yang menerapkan *transformational leadership* secara langsung dapat memberikan persepsi yang positif menurut konsumen. Dalam hal ini konsumen akan merasakan dampak dari *transformational leadership* dari output yang diberikan perusahaan berupa layanan atau produk yang diberikan. Penerapan *transformational leadership* dapat menggerakkan organisasi untuk terus mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang terlibat, berpengetahuan dan kreatif yang digunakan untuk mempertahankan nilai yang diinginkan konsumen serta keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Penerapan kepemimpinan *transformational* di perusahaan akan memberikan dampak secara langsung terhadap seluruh karyawan yang terlibat di perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Peran ini mesti didukung oleh



peran aktif dari *HR Practices* berupa program *service climate* dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada konsumen sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas dari konsumen terhadap perusahaan. Pada implementasinya di perusahaan asuransi maka sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi ini maka pengembangan pola kepemimpinan transformational dapat menterjemahkan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan untuk dapat diterima sebagai sebuah gagasan dan tujuan yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan dan seluruh karyawan perusahaan.

5.5.8. Pengaruh *Service innovation capability* terhadap *Customer Perceived Value* melalui *Service Marketing Capability*

Secara teoritis penelitian yang dilakukan oleh Shafeiha dan Saeednia (2011) bahwa *transformational leadership* dengan hasil yakni *employee trust* dan *company trust* mempengaruhi *customer perception of values*. Jafarina et. al. (2013) bahwa *employee development capability* mempunyai pengaruh positif terhadap *customer satisfaction*, serta *employee development capability* juga mempengaruhi secara positif *customer satisfaction* dan meningkatkan pengaruh dari *marketing capabilities* terhadap *customer satisfaction*. Patiar dan Mia (2009) bahwa terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* dengan *customer loyalty*. Liaw et al (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan orientasi konsumen secara langsung, namun juga secara tidak langsung meningkatkan orientasi konsumen karyawan melalui dukungan dari pimpinan yang dirasakan oleh karyawan.



Berdasarkan hasil pengujian data empiris pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa *service marketing capability* bukan merupakan variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara *service marketing capability* dengan *customer perceived value*. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan pengujian pada hipotesis lain pada penelitian ini yang menjelaskan bahwa *service innovation capability* tidak mempengaruhi *service marketing capability* secara langsung, dan *service innovation capability* tidak mempengaruhi *customer perceived value* secara langsung. Sebagaimana penjelasan pada dua hasil penelitian sebelumnya maka hasil penelitian ini menjadi sebuah temuan yang sangat penting karena berdasar penelitian-penelitian sebelumnya *service innovation technology* menjadi faktor yang berpengaruh dan signifikan terhadap *customer perceived value* baik secara langsung (*direct*) maupun *indirect*.

Hasil penelitian ini sebelumnya ini berbeda dengan pengujian data empiris pada penelitian ini bahwa *service innovation capability* tidak mempengaruhi *customer perceived value* baik secara langsung maupun melalui variabel intervening *service marketing capability*. Sebagaimana telah dijelaskan maka perbedaan ini terjadi karena *service innovation capability* yang dilakukan oleh perusahaan asuransi kendaraan Jasindo tidak dapat langsung dirasakan oleh konsumen, namun oleh karyawan perusahaan pembiayaan mengakibatkan faktor teknologi bukan merupakan faktor penentu dalam melakukan penjualan produk asuransi kendaraan kepada konsumen pembeli kendaraan bermotor karena teknologi yang digunakan antara perusahaan asuransi dengan perusahaan pembiayaan adalah teknologi *host to host* dimana setiap perusahaan asuransi harus mengikuti teknologi dan tampilan dari perusahaan pembiayaan, sehingga tidak ada perbedaan yang terjadi dari teknologi yang dilakukan oleh



perusahaan asuransi karena menjadi sama dan seragam apabila digunakan oleh karyawan perusahaan pembiayaan. Perusahaan pembiayaan memberikan pelayanan kepada konsumen secara langsung dengan memberikan brand dari perusahaan pembiayaan. Jadi faktor lain seperti nilai premi yang dibayarkan konsumen, kemudahan untuk klaim, dan nilai insentif yang diberikan oleh perusahaan asuransi kendaraan bermotor kepada karyawan perusahaan pembiayaan menjadi faktor penentu yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam menerapkan inovasi teknologi yang dapat secara langsung dirasakan oleh konsumen.

5.5.9. Pengaruh *Firm's value offering* terhadap *Customer Perceived Value* melalui *Service Marketing Capability*

Secara teoritis dikemukakan O'Cass dan Sok (2013) bahwa *firm's value offering* berpengaruh secara positif terhadap *customer perceived value* secara langsung dan *service marketing capability* sebagai variabel moderasi mempengaruhi secara signifikan hubungan antara antara *firm's value offering* dan *customer perceived value in used*. Ngo dan O'Cass (2009) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *firm's value offering* dengan *service marketing capability*. O'Cass dan Ngo (2011) menjelaskan bahwa *firm's value offering* berpengaruh secara signifikan terhadap *customer satisfaction* secara langsung. Bowman dan Ambrosini (2000) bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *customer perceived value* yang diukur oleh outcome secara langsung yakni *customer acquisition, customer satisfaction, customer retention, dan add on-selling*.



Berdasarkan hasil pengujian data empiris pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa *firm's value offering* mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini makin menjelaskan bahwa terdapat pengaruh dari *firm's value offering* baik secara *direct* maupun *indirect* melalui variabel intervening *service marketing capability* terhadap *customer perceived value*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka total pengaruh dari *firm's value offering* terhadap *customer perceived value* lebih tinggi jika dibandingkan pengaruh secara *direct* terhadap *customer perceived value*.

Model penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini merupakan sebuah temuan baru karena menempatkan *service marketing capability* sebagai variabel intervening hubungan antara *firm's value offering* dan *customer perceived value* dan menjelaskan bahwa dengan adanya variabel intervening ini memperkuat total pengaruh dari *firm's value offering* terhadap *customer perceived value*. Pada penelitian-penelitian sebelumnya model yang dikembangkan adalah menempatkan variabel *service marketing capability* sebagai variabel moderasi atau berhubungan secara langsung dengan *customer perceived value* namun dengan variabel pengukuran yang tidak selengkap ukuran pada penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ini maka dijelaskan bahwa setiap perusahaan yang mempunyai kemampuan memberikan value kepada konsumen akan lebih baik apabila dibarengi dengan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sehingga produk yang sudah mempunyai value menurut sudut pandang dari perusahaan juga dapat memenuhi nilai-nilai yang dibutuhkan oleh konsumen dan sebaliknya sumber daya manusia yang kreatif dan unggul dapat memahami kebutuhan konsumen



serta menyampaikannya kepada perusahaan dengan baik. Dengan adanya persamaan nilai yang dibutuhkan baik oleh perusahaan maupun oleh konsumen melalui sumber daya yang unggul dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Pengembangan *value* perusahaan berupa kualitas pelayanan, penawaran harga, pembinaan hubungan dengan konsumen, serta pembentukan pemahaman nilai yang sama dengan konsumen perlu terus dilakukan untuk dijadikan sebagai dasar dalam pembentukan proses integrasi marketing secara keseluruhan meliputi manajemen distribusi (*channel management*), komunikasi marketing (*marketing communication*), manajemen merek (*brand management*), penjualan (*selling*), manajemen harga (*pricing management*), manajemen informasi pemasaran (*Market Information Management*), pengembangan produk baru (*new product development*), perencanaan pemasaran (*marketing plan*), dan implementasi pemasaran (*marketing implementation*). Pengembangan *value* perusahaan yang dilakukan secara baik melalui proses integrasi marketing akan memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan dan meningkatkan kepuasan konsumen baik secara manfaat dan status sosial. Nilai manfaat yang didapat konsumen sesuai dengan biaya yang dikeluarkan, dan superioritas dari produk yang diberikan jika dibandingkan dengan produk lain yang sejenis.

5.5.10. Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Customer Perceived Value* melalui *Service Marketing Capability*

Secara teoritis penelitian Guenzi dan Troilo (2006), Sok dan O'Cass (2011), O'Cass dan Sok (2013), Jafarinia *et al.* (2013), dan Liaw *et al.* (2014) mengemukakan bahwa marketing capability mempengaruhi customer value



secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Patiar dan Mia (2009), Shafeiha dan Saeednia (2011), Jafarinia *et al.* (2013), mengemukakan terdapatnya pengaruh *transformational leadership* terhadap customer's perceived value. Penelitian yang dilakukan oleh Ngo dan O'Cass (2009), Orr *et al.* (2011), Tuan (2012), dan Sattayaraksa dan Boon-itt (2016) bahwa *transformational leadership* menjadi variabel moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara *marketing capability* dengan *customer satisfaction*.

Berdasarkan pengujian data empiris pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa *transformational leadership* tidak mempunyai pengaruh positif tidak langsung melalui *service marketing capability* terhadap *customer perceived value* di perusahaan Asuransi Jasindo. Hasil penelitian ini memberikan temuan baru bahwa *service marketing capability* tidak menjadi variabel intervening dari *transformational leadership*, meski *transformational leadership* secara langsung berpengaruh terhadap *service marketing capability* dan *customer perceived value*. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *transformational leadership* akan memberikan dampak terhadap bagaimana perusahaan dalam mengelola integrasi pemasarannya, namun *leadership* tersebut tidak terlihat dari bagaimana produk atau jasa tersebut ditawarkan kepada konsumen. Konsumen akan merasakan manfaat dan kualitas dari produk atau jasa yang diberikan melalui berbagai proses marketing yang dilakukan. Hal ini menjelaskan bahwa *transformational leadership* merupakan fungsi internal yang mendorong seluruh karyawan memahami visi dan objektif dari perusahaan secara tidak langsung akan menjadi visi dan objektif setiap karyawan dalam pembentukan produk dan jasa disesuaikan dengan pemahaman nilai yang sama antara perusahaan, karyawan, dan konsumen. Pemahaman ini akan dirasakan oleh konsumen dalam



bentuk produk atau layanan yang diterima jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Pada proses ini terjadi *trade off* antara produk atau layanan dari perusahaan dengan sejumlah uang yang dikeluarkan oleh konsumen, sehingga kemampuan marketing dari perusahaan yang timbul karena adanya pola leadership tidak terlihat pada proses *trade off* tersebut.

Hasil penelitian ini merupakan pengembangan model penelitian dengan menjadikan *service marketing capability* sebagai variabel intervening antara variabel *transformational leadership* dengan *customer perceived value*, berbeda dengan penelitian Orr *et al.* (2011) dan Jafarina *et al.* (2013) yang menempatkan *transformational leadership* sebagai variabel moderasi. Perbedaan hasil penelitian ini dapat dijelaskan pula oleh penelitian Liaw *et al.* (2014) yang menempatkan dukungan dari pimpinan perusahaan sebagai variabel intervening yang berbeda dengan model penelitian ini dan menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan orientasi konsumen secara langsung, namun juga secara tidak langsung meningkatkan orientasi konsumen karyawan melalui dukungan dari pimpinan yang dirasakan oleh karyawan.

5.6. Implikasi Penelitian

Hasil penemuan dari penelitian ini berdampak kepada manajerial, bagaimana meningkatkan *value* perusahaan dari perspektif konsumen setelah konsumen menggunakan produk asuransi yang ditawarkan (*customer perceived value*) oleh perusahaan asuransi.

Temuan bahwa *service innovation capability* tidak mempengaruhi *customer perceived value* sangat penting bagi perusahaan asuransi. Hal ini menjadi sebuah masukan yang baik bagi perusahaan bahwa inovasi teknologi yang



dikembangkan dan digunakan oleh para karyawan di perusahaan asuransi tidak berdampak kepada peningkatan penjualan di perusahaan pembiayaan, penggunaan teknologi dapat langsung kepada konsumen Asuransi Jasindo dalam rangka mempermudah konsumen melakukan pembayaran premi dan pelayanan klaim. Sedangkan untuk karyawan perusahaan pembiayaan skema insentif yang menarik akan dapat memberikan dorongan penjualan asuransi kendaraan bermotor Jasindo. Inovasi teknologi yang terus dilakukan dan langsung diarahkan kepada konsumen akan menyebabkan adanya improvement di semua organisasi yang mendorong efisiensi perusahaan. Inovasi teknologi juga perlu terus dilakukan mengikuti perkembangan masyarakat Indonesia menggunakan internet, mudahnya akses internet dan komunikasi secara online melalui perangkat selular atau perangkat lainnya.

Temuan bahwa *firm's value offering* berpengaruh positif baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap *costumer perceived value* sangat penting bagi perusahaan asuransi. Hal ini mendorong perusahaan untuk terus memahami *value* yang diinginkan oleh konsumen dan melakukan pengembangan dari sebuah produk asuransi yang akan ditawarkan disesuaikan dengan *value* yang diinginkan oleh konsumen. Persamaan *value* ini akan memberikan keuntungan untuk kedua belah pihak, baik perusahaan maupun konsumen.

Temuan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif secara langsung terhadap *customer perceived value* sangat penting bagi perusahaan asuransi dalam mendorong sebuah budaya kerja yang baik dimana seorang pemimpin dapat membangun sebuah hubungan dengan pengikutnya berdasarkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level



yang sama, tujuan yang sama, dan mencapai tujuan yang sama. Budaya kerja dan hubungan antara pimpinan dengan pengikut yang mengikuti pola *transformational leadership* ini akan membuat perusahaan semakin baik dalam mencapai tujuannya karena baik pemimpin maupun pengikut sudah saling memahami apa tujuan dari perusahaan tersebut.

Temuan bahwa *service marketing capability* mempengaruhi *customer perceived value* mendorong perusahaan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan atau *skill* marketing yang komprehensif dalam sebuah proses yang terus menerus untuk dapat memahami kondisi pasar dan memberikan *value added* baik untuk perusahaan asuransi maupun konsumen dari perusahaan.

Temuan bahwa *service marketing capability* merupakan sebuah *variable intervening* dari *variable firm's value offering* memberikan implikasi bahwa untuk membangun sebuah *service marketing capability* yang baik bagi suatu perusahaan asuransi perlu dilakukan peningkatan dari *firm's value offering* diwujudkan pada bentuk *service marketing capability* yang *reliable* akan mendorong perusahaan asuransi meningkatkan *customer perceived value* yang lebih besar.

Temuan bahwa *service marketing capability* bukan merupakan sebuah *variable intervening* dari *variable transformational leadership* dengan *customer perceived value*, bukan berarti bahwa *transformational leadership* sudah tidak penting bagi *service marketing capability* dan *customer perceived value*, karena pada temuan lainnya diatas menjelaskan bahwa *transformational leadership* secara langsung mempengaruhi *customer perceived value* dan *service marketing capability*. Hal ini memberikan implikasi bahwa untuk membangun sebuah



service marketing capability dan *customer perceived value* tetap mesti menerapkan pola kepemimpinan *transformational leadership*, dan selanjutnya diwujudkan pada bentuk *service marketing capability* yang *reliable* maka dapat mendorong perusahaan asuransi meningkatkan *customer perceived value* yang lebih besar.

5.7. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi dasar untuk dilakukan penelitian selanjutnya atau menjadi informasi awal apabila penelitian yang sama dilakukan sebagai berikut :

1. Desain penelitian ini menggunakan data *cross sectional* sehingga variabel penelitian (*service marketing capability*, *service innovation capability*, *transformational leadership*, *firm's value offering*, dan *customer perceived value*) diperoleh di satu waktu, sedangkan persepsi konsumen akan terus bergerak dan dipengaruhi faktor eksternal lainnya.
2. Pada penelitian ini terdapat temuan bahwa *service innovation capability* tidak mempengaruhi *service marketing capability* dan *customer perceived value* baik secara langsung maupun tidak langsung, dan berdasarkan pola bisnis antara perusahaan asuransi dengan perusahaan pembiayaan. Teknologi *host to host* yang dipergunakan sama dari semua perusahaan asuransi dengan perusahaan pembiayaan sehingga tidak menjadi pembeda antara satu perusahaan asuransi satu dengan yang lainnya.
3. Penelitian ini dilakukan terhadap responden dari perusahaan pembiayaan yang bekerjasama dengan perusahaan Asuransi Jasindo, perlu dikembangkan penelitian terhadap perusahaan pembiayaan yang tidak



bekerjasama dengan Asuransi Jasindo untuk dapat meningkatkan validitas model.

4. Faktor yang terlibat pada penelitian ini hanya ada empat variabel saja, dimana masih ada variabel lainnya yang mungkin berpengaruh terhadap *customer perceived value*, selain *service innovation capability*, *firm's value offering*, *transformational leadership*, dan *service marketing capability*.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *service innovation capability*, *firm's value offering*, dan *transformational leadership* terhadap *service marketing capability* dan *customer perceived value*.

Berdasarkan kerangka teoritis penelitian dan hipotesis yang dibangun pada penelitian ini maka setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan data empiris dikemukakan beberapa kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. *Service marketing capability* merupakan salah satu faktor yang mendorong peningkatan *customer perceived value* dari konsumen terhadap produk atau layanan yang diberikan. Dengan peningkatan kemampuan karyawan dalam melakukan kegiatan pemasarannya akan semakin meningkatkan persepsi konsumen terhadap produk, layanan, bahkan perusahaan tersebut.
2. *Service innovation capability* bukan merupakan faktor yang memberikan peningkatan *service marketing capability* dari karyawan pemasaran perusahaan asuransi. Hasil pada penelitian ini merupakan sebuah temuan yang berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya, yang secara umum menjelaskan bahwa *service innovation capability* mempengaruhi *service marketing capability* secara positif.



3. *Service innovation capability* bukan merupakan faktor yang memberikan peningkatan *customer perceived value* dari konsumen pada penelitian ini.

Hasil pada penelitian ini merupakan sebuah temuan baru sebagai tambahan terhadap beberapa penelitian sebelumnya, yang secara umum menjelaskan bahwa *service innovation capability* mempengaruhi *service marketing capability* secara positif.

4. *Firm's value offering* merupakan salah satu faktor yang mendorong peningkatan *service marketing capability*. Dengan pemahaman yang sama terhadap value suatu produk atau layanan berdasarkan perspektif konsumen dan perusahaan akan lebih memudahkan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan pemasaran melalui strategi dan aktivitas pemasaran yang dapat diterima oleh konsumen.

5. *Firm's value offering* merupakan salah satu faktor yang mendorong peningkatan *customer perceived value*. *Value* yang dipahami secara sama oleh perusahaan dan konsumen dapat meningkatkan persepsi positif dari konsumen terhadap produk dan layanan yang diberikan karena dapat memberikan keuntungan bersama bagi kedua pihak (konsumen dan perusahaan).

6. *Transformational leadership* merupakan salah satu faktor yang mendorong peningkatan *service marketing capability*. Gaya kepemimpinan transformasional dari pimpinan perusahaan dengan mengembangkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level yang sama, tujuan yang sama, dan mencapai tujuan yang sama, akan memberikan kreativitas dari karyawan pemasaran sehingga kemampuan pemasaran dari



karyawan akan semakin baik dan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan.

7. *Transformational leadership* merupakan salah satu faktor yang mendorong peningkatan *customer perceived value*. Pola kepemimpinan transformasional akan tergambar pada setiap proses dan interaksi dari setiap karyawan dengan konsumen, sehingga dengan semakin baiknya penerapan gaya kepemimpinan *transformational leadership* di perusahaan akan meningkatkan persepsi positif (*customer perceived value*) terhadap perusahaan.

8. *Service marketing capability* bukan merupakan perantara yang dapat memperkuat hubungan antara *service innovation capability* dengan *customer perceived value*. Hasil penelitian ini merupakan temuan baru sebagai tambahan terhadap beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa *service innovation technology* menjadi faktor yang berpengaruh dan signifikan terhadap *customer perceived value* baik secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*).

9. *Service marketing capability* merupakan faktor perantara yang dapat memperkuat hubungan antara *firm's value offering* dengan *customer perceived value*. Dengan semakin baiknya kemampuan karyawan perusahaan asuransi dalam melakukan strategi dan aktifitas pemasaran akan meminimalisasi gap mengenai value yang diberikan oleh perusahaan dengan value yang dipersepsikan oleh konsumen.

10. *Service marketing capability* bukan merupakan faktor perantara yang dapat memperkuat hubungan antara *transformational leadership* dengan *customer perceived value*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh internal perusahaan akan secara langsung dirasakan dan dipersepsikan oleh



konsumen secara langsung dari proses dan interaksi antara perusahaan dengan konsumen.

6.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi PT Asuransi Jasindo dan perusahaan di industri asuransi yang memasarkan produk asuransi kendaraan bermotor serta saran bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut :

1. *Service innovation capability* tidak mempengaruhi *customer perceived value*, sebaiknya Asuransi Jasindo melakukan inovasi teknologi langsung kepada konsumen dalam rangka mempermudah konsumen melakukan pembayaran premi dan pelayanan klaim. Sedangkan untuk karyawan perusahaan pembiayaan dibuat skema insentif yang menarik yang dapat memberikan dorongan perusahaan pembiayaan melakukan penjualan asuransi kendaraan bermotor Jasindo.
2. Berdasar temuan bahwa *firm's value offering* berpengaruh positif baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap *customer perceived value* Asuransi Jasindo agar melakukan upaya untuk terus memahami *value* yang diinginkan oleh konsumen dan melakukan pengembangan produk asuransi disesuaikan dengan *value* yang diinginkan oleh konsumen. Persamaan *value* ini pada akhirnya akan memberikan keuntungan untuk kedua belah pihak, baik perusahaan maupun konsumen.
3. Berdasar temuan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *customer perceived value* Asuransi Jasindo agar terus mendorong budaya kerja yang baik dimana seorang pemimpin dapat membangun sebuah hubungan dengan pengikutnya



berdasarkan gagasan bahwa pemimpin dan pengikut dibangun berdasarkan level yang sama, tujuan yang sama, dan mencapai tujuan yang sama.

Budaya kerja dan hubungan antara pimpinan dengan pengikut yang mengikuti pola *transformational leadership* ini akan membuat perusahaan semakin baik dalam mencapai tujuannya karena baik pemimpin maupun pengikut sudah saling memahami apa tujuan dari perusahaan tersebut.

Peningkatan *transformational leadership* dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan kaderisasi serta monitoring yang baik dan berkesinambungan disemua lini.

4. Temuan bahwa *service marketing capability* mempengaruhi *customer perceived value* Asuransi Jasindo agar terus meningkatkan kemampuan atau *skill marketing* yang komprehensif agar dapat memahami kondisi pasar dan memberikan *value added* baik untuk perusahaan asuransi maupun konsumen.

5. Temuan bahwa *service marketing capability* merupakan sebuah *variable intervening* dari *variable firm's value offering* maka Asuransi Jasindo senantiasa meningkatkan *firm's value offering* yang diwujudkan pada bentuk *service marketing capability* yang *reliable* maka dapat mendorong perusahaan asuransi meningkatkan *customer perceived value* yang lebih besar.

5. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menentukan konsumen pemegang polis atau konsumen akhir secara langsung, karena konsumen pada penelitian ini adalah karyawan perusahaan pembiayaan kendaraan bermotor karena model bisnis asuransi kendaraan bermotor yang



menempatkan pihak perusahaan pembiayaan sebagai perantara antara perusahaan asuransi dengan konsumen pemegang polis.

6. Perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan data longitudinal karena persepsi konsumen akan terus bergerak dan dipengaruhi faktor eksternal lainnya, sehingga hubungan antara variabel penelitian ini akan menjadi lebih dinamis dan perubahan karena adanya faktor lain dapat teridentifikasi. Pada penelitian selanjutnya perlu dilakukan penambahan variabel yang dapat membentuk, saling mempengaruhi dan berhubungan dengan variable *customer perceived value* dan *service marketing capability* agar dapat mengetahui adanya faktor lain yang mempengaruhi kedua faktor tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 11(2), 124.
- Arena, M. (2006). Does Insurance Market Activity Promote Economic Growth? A Cross-Country Study for Industrialized and Developing Countries. *World Bank Policy Research Working Paper*, 4098.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 17, 571–587
- Barron, Reuben M., dan Kenny, David A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51 No. 6, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Barney, J. B. (1991b). The resource-based view of strategy: origins, implications, and prospects. *Journal of Management* 17, 97–211.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 41-56.
- Bennis, W. G. (1989) "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2 Issue.1, pp.6-10,
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137
- Bhatia, B. S., dan Jain, A. (2013). Relationship of Macroeconomic Variables and Growth of Insurance in India: A Diagnostic Study. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(6), 50-54.



Biro Pusat Statistika, Statistik Transportasi Darat (2015). Badan Pusat Statistik Indonesia.

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., dan Shamir, B. (2014). The missing link? Investigating organizational identity strength and *transformational leadership* climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*.

Bowman, C. and V. Ambrosini (2000). 'Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy', *British Journal of Management*, 11, pp. 1-15

Burgelman, R. A. (1994). A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 24-56.

Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.

Calantonea, R. J., Cavusgila, S. T., dan Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.

CEA. (2006). The Contribution of the Insurance Sector to Economic Growth and Employment in the EU *CEA - Insurers of Europe*.

Christensen, J. F. (1995). Asset profiles for technological innovation *Research Policy*, 24, 727-745.

Conant, J. S., M. P. Mokwa and P. R. Varadarajan (1990), Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, Volume 11(5), pp. 365-383

Correa, J. A. A., Morales, V. J. G., dan Pozo, E. C. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lesson from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.

Day, G. S. (1994). The Capability of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 27-52.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.

Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, public policy. *Journal of Law and Economics* 16, 1-9.

DeSarbo, W. S., Jedidi, K., dan Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22(9), 845-857.



Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, XXXVI, 1120-1171.

Feyen, E., Lester, R., dan Rocha, R. (2011). What Drives the Development of Insurance Sectors ? An Empirical Analysis Based on Panel of Developed and Developing Countries. *Policy Research Working, The World Bank – Financial and Private Sector Development – Finance and Policy Units*.

Freitas, I. M. B., Fontana, R., dan Adams, P. (2013). Strategic Orientations, *Marketing capability* and Innovation: An Empirical Investigation. *35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19*.

Friedenberg, L. (1995). Psychological Testing : Design, Analysis, and Use. *Allyn and Bacon : Boston*.

Gatignon, H., dan Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.

Ghozali (2014), Structural Equation Modeling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS). Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

Guenzi, P. dan Troilo, G. (2006). Developing *marketing capability* for customer *value* creation through Marketing–Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35, 974-988.

Guochen, P., dan ChiWei, S. (2012). The relationship between insurance development and economic growth: a cross region study for China. *China International Conference on Insurance and Risk Management*.

Hooley, GJ dan Greenley, GE (2005). The resource underpinnings of competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 93-116.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois: University Press

Hu, C.K., dan Huang, C. M. (2011). Effects of Service Quality, Innovation and Corporate Image on Customer's Satisfaction and Loyalty of Air Cargo Terminal. *International Journal of Operations Research* Vol.8, No. 4, 36-47.

Hurley, R. F., dan Hult, G. T. M. (1988). Innovation, marketing orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

Hwang, T., dan Greenford, B. (2005). A cross section analysis of the determinants of life insurance consumption in mainland China, Hongkong, and Taiwan. *Risk Management and Insurance Review*, 8, 103-125.



Jafarinia, S., Rahimi, F., Mahmodi, E., dan Razmavar, T. (2013). The Impact of *Marketing capability* on *Customer satisfaction*, With the Moderating Employee Development. *World of Sciences Journal*, 1(17), 86-100.

Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, 38, 1212-1218.

Kemper, J., Engelen, A., dan Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized *marketing capability*: a cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87-112.

Kim, W. C., dan Mauborgne, R. (2004). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. *Harvard Business Review*, 75, 103-112.

Kotler, P., dan Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Prentice Hall.

Lall, S. (1992). Technological Capability and Industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186.

Lee, J.S. dan Hsieh, C.J. (2010). A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business dan Economics Research*. 8(9), 109-119

Liao, H., dan Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.

Liaw Y.J., Chi N.W., dan Chuang A (2010). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. *Journal of Business Psychology*, 25, 477-492.

Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., dan Mouri, N. (2011). *Marketing capability* and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 1305-1318.

Merton, R. K. 1969. The social nature of leadership. *American Journal of Nursing*, 69, 2614-2618.

Mittal, B., dan Sheth, J. N. (2001). *ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership*. New York: McGraw-Hill.

Molenberghs, G. (2010). *Survey Methods dan Sampling Techniques*. Interuniversity Institute for Biostatistics and statistical Bioinformatics (I-BioStat). Katholieke Universiteit Leuven dan Universiteit Hasselt, Belgium



Moller, K., Rajala, R., dan Westerlund, M. (2008). Service innovation myopia? A new recipe for client-provider value creation. *California Management Review*, 50(3), 55-72.

Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., dan Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capability with profit growth. *Intern. J. of Research in Marketing*, 26, 284-293.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., dan Mason, C. H. (2009). Research notes and commentaries market orientation, marketing capability, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.

Nasution, H.N. dan Mavondo, F.T (2008). Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 477-501.

Neuman, W. L. (2009). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (7th Edition)*: University of Wisconsin, Whitewater.

Newbert, S.L. (2007) Empirical Research on Resource Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.

Ngo, L. V., dan O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capability. *Industrial Marketing Management*, 38, 45-59.

O'Cass, A., dan Ngo, L. V. (2010). Examining the firm's value creation process: A managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *British Journal of Management*

O'Cass, A., dan Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms. The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66, 1074-1084.

O'Cass, A., dan Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capability: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39, 571-581.

Orr, L. M., Bush, V. D., dan Vorhies, D. W. (2011). Leveraging firm-level marketing capability with marketing employee development. *Journal of Business Research*, 64, 1074-1081.

Patiar, A., dan Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254-262.



Payne, A., dan Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159-182.

Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1st ed.). New York, NY: Free Press

Potočan, V. (2000). *Marketing capability for Innovation Based Competitive advantage in the Slovenian market. Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(1), 118-134.

Rafferty, A. E., dan Griffin, M. A. (2004). Dimensions of *transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.

Rahim, H. (2013). Optimisme Pertumbuhan Asuransi Indonesia; Proyeksi Perkembangan Lima Tahun (2014-2018). *Jurnal Asuransi dan Manajemen Risiko Indonesia (AAMAI)*, 1(2), 1-21.

Ricardo, D. 1817. Principles of Political Economy and Taxation. London: J. Murray.

Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.

Rumelt, R. (1984) Toward a strategic theory of the firm. In *Competitive Strategic Management*, ed. R. Lamb. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Setiawan, S. (2012). Analisis Keterbukaan dan Daya Saing Sektor Perindustrian Indonesia di ASEAN; *Pusat Kebijakan Regional dan Bilateral - BKF*, 1.

Shafeiha, S., dan Saeednia, H. (2011). Studying the Impact of Customers' Perceptions from Service Brand on Customer Value-Loyalty Process (Iran Insurance Company) *International Conference on Business and Economics Research*, 1, 124-128.

Sheth, J. N., Newman, B. I., dan Gross, B. L. (1991). *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*. Cincinnati, USA: South-Western Publishing Co.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.



Song, M., Nason, R.W., Benedetto, A.D., (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross national investigation. *Journal of International Marketing*, 16 (1), 4-38.

Sweeney, J. C., dan Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203-220.

Teece, D. J., Pisano, G. P., dan Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tuan L.T., 2012. Marketing effectiveness and its precursors. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24 (1), 125-152.

Ulaga, W., dan Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.

Vargo, S. L., dan Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vorhies, D. W., dan Harker, M. (2000). The capability and performance advantages of market - driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-173.

Vorhies, D. W., Harker, M., dan Rao, C. P. (1999). The capability and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.

Vorhies, D. W., dan Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and it's relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.

Vorhies, D. W., dan Morgan, N. A. (2005). Benchmarking *marketing capability* for sustainable *competitive advantage*. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.

Vorhies, D.W., Morgan, R. E., dan Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the *marketing capability* of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic management journal*, 30, 1310-1334.

Ward, D., dan Zurbrugg, R. (2002). Law, Politics, and Life Insurance Consumption in Asia. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 27(3), 395-412.

Webster, F. E. J. (1994). Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, 2(4), 22-32.



Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Issue: 3/4, pp.407-429.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Wright, S. (1934). The Method of Path Coefficients. *The Annals of Mathematical Statistics*, 5(3), 161-215.

Wright, P.M. dan McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320

Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y., dan Lau, A. K. W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capability, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40, 391-402.

Yao, Q., Zou, F., dan Pan, P. (2013). *Marketing capability of China's Agricultural Science and Technology Enterprises* *Advances in Management dan Applied Economics*(4), 205-215

Yaslioglu, M., Caliskan, B. O. O., dan Sap, O. (2013). The role of innovation and perceived service quality in creating customer value: a study on employees of a call center establishment *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 629-635.

Zan, C., dan Dubinsky, A. J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in ecommerce: a preliminary investigation. *Psychology and Marketing*, 20(4), 323-347.

Zubac, A., Hubbard, G. dan Johnson, L.W.(2010), "The RBV and value creation: a managerial perspective", *European Business Review*, Vol. 22 No. 5, pp. 515-538.

**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian****KUESIONER UTAMA**

Responden Yth.

Saya adalah mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai Analisis Pengaruh *Service innovation capability, Firm's value offering, Transformational leadership*, dan *Service marketing capability* Terhadap Peningkatan *Customer perceived value* dengan Studi Kasus di PT Asuransi Jasindo. Dalam rangka menyelesaikan disertasi ini saya mohon kesediaan saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini.

Semua jawaban benar, tidak ada jawaban yang salah. Pernyataan dan data responden hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian dan sangat dijaga kerahasiaannya.

Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya.

Hormat saya,

Sahata Lumban Tobing

I. Profil Responden:

1. Jenis kelamin
 - a. Pria
 - b. Wanita
2. Usia
 - a. <21 tahun
 - b. 21 – 30 tahun
 - c. 31 – 40 tahun
 - d. 41 – 50 tahun
 - e. 51 – 60 tahun
 - f. >60 tahun
3. Pendidikan terakhir yang telah diselesaikan
 - a. SD
 - b. SLTP
 - c. SMU
 - d. D1 – D3
 - e. S1
 - f. S2
 - g. S3
4. Pekerjaan utama anda saat ini
 - a. Ibu Rumah Tangga
 - b. Pegawai negeri/ TNI
 - c. Pegawai BUMN/ Swasta
 - d. Wirausaha
 - e. Pelajar / Mahasiswa
5. Lama Bekerja: _____ Tahun



II. *Service innovation capability*

Pada bagian ini anda akan diajukan 6 (enam) pertanyaan mengenai *service innovation capability* dari perusahaan PT Asuransi Jasindo.

Bagian ini menggunakan skala ukur likert sebagai berikut:

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Netral
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

NO	Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1	Perusahaan Jasindo selalu menjadi perusahaan pertama yang mengunakan teknologi terbaru untuk mendukung produk dan pelayanannya					
2	Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan Jasindo membuat Jasindo senantiasa memberikan produk dan pelayanan terbaru					
3	Inovasi produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo dapat diterima konsumen.					
4	Inovasi yang dilakukan perusahaan Jasindo dapat meningkatkan jangkauan produk dan pelayanan yang luas					
5	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan Jasindo mempunyai flesksibilitas yang tinggi.					
6	Inovasi yang dilakukan perusahaan Jasindo dapat meningkatkan kualitas dari produk dan pelayanan yang diberikan.					

III. *Firm's value offering*

Pada bagian ini anda akan diajukan 20 pertanyaan tentang *firm's value offering* yang dilakukan oleh PT Asuransi Jasindo

Bagian ini menggunakan skala ukur likert sebagai berikut:

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Netral
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

NO	Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas					
2	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat memberikan pelayanan yang lebih reliabel					
3	Apabila perusahaan dibandingkan dengan standard industri maka Jasindo dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.					
4	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat memberikan pelayanan yang					



	lebih baik				
5	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat memberikan informasi yang lebih tepat				
6	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat merespon keinginan konsumen lebih cepat				
7	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo lebih baik dalam memberikan waktu pelayanan				
8	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo membuat sedikit kesalahan pelayanan				
9	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo memberikan pelayanan lebih akurat				
10	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat memberikan akses yang mudah kepada konsumen				
11	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo mengenalkan produk baru kepada konsumen secara lebih baik				
12	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat membantu kesulitan yang dihadapi konsumen secara lebih baik				
13	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat memberikan efisiensi waktu yang lebih baik terhadap kebutuhan konsumen				
14	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo membantu konsumen memperoleh efisiensi waktu saat mengakses pelayanan perusahaan				
15	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat membantu konsumen dalam mempercepat aktivitas bisnisnya				
16	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo mempunyai hubungan yang lebih baik dengan konsumen				
17	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo maka konsumen dapat menyampaikan permasalahan dengan mudah				
18	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat membangkitkan perasaan konsumen bahwa mereka diutamakan				
19	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat memberikan nilai tambah kepada konsumen apabila dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan				
20	Apabila perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka Jasindo dapat menciptakan sebuah hubungan yang bernilai dengan konsumen				



IV. *Transformational leadership*

Pada bagian ini anda akan diajukan 5 pertanyaan tentang *transformational leadership* di perusahaan PT Asuransi Jasindo

Bagian ini menggunakan skala ukur likert sebagai berikut:

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Netral
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

NO	Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1	Menurut persepsi saya pimpinan kantor cabang Jasindo selalu memperlihatkan kualitasnya sehingga dapat menimbulkan rasa hormat dan bangga dari bawahannya					
2	Menurut persepsi saya pimpinan kantor cabang Jasindo dapat mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan, sehingga dijalankan baik oleh bawahannya dan bisa dirasakan oleh konsumen					
3	Menurut persepsi saya pimpinan kantor cabang Jasindo senantiasa mengajarkan cara yang terbaik dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi konsumen					
4	Menurut persepsi saya pimpinan kantor cabang Jasindo selalu mengajarkan optimisme dan semangat kerja yang tinggi kepada bawahannya sehingga bisa terasa oleh konsumen					
5	Menurut persepsi saya pimpinan kantor cabang Jasindo senantiasa melakukan pengembangan dan selalu menjadi mentor bagi bawahannya, sehingga bisa dirasakan efeknya oleh konsumen					

V. *Service marketing capability*

Pada bagian ini anda akan diajukan 10 pertanyaan tentang *service marketing capability* yang dilakukan oleh PT Asuransi Jasindo.

Bagian ini menggunakan skala ukur likert sebagai berikut:

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Netral
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

NO	Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1	Kemampuan riset pemasaran Jasindo, membantu perusahaan membuat program pemasaran yang efektif bagi konsumen					
2	Penawaran harga Jasindo lebih kompetitif dibandingkan harga perusahaan kompetitor					
3	Harga memberikan dampak besar terhadap kesuksesan suatu produk					



4	Produk atau pelayanan yang diberikan Jasindo lebih responsif terhadap keinginan anda dibanding dengan perusahaan kompetitor					
5	Produk atau pelayanan yang ditawarkan oleh Jasindo sering gagal mencapai tujuan					
6	Perusahaan Jasindo mempunyai hubungan yang baik dengan perusahaan pembiayaan kendaraan bermotor anda dibandingkan dengan perusahaan kompetitor					
7	Sistem distribusi Jasindo lebih efisien dibanding perusahaan kompetitor					
8	Sales Promo Jasindo lebih efektif dibanding perusahaan kompetitor					
9	Program promosi Jasindo lebih efektif dibanding perusahaan kompetitor					
10	Kemampuan manajemen pemasaran jasindo lebih cepat merespon keinginan konsumen dibanding perusahaan kompetitor					

VI. *Customer perceived value*

Pada bagian ini anda akan diajukan 21 pertanyaan tentang *customer perceived value*

Anda terhadap PT Asuransi Jasindo

Bagian ini menggunakan skala ukur likert sebagai berikut:

- 1 Sangat Tidak Setuju
- 2 Tidak Setuju
- 3 Netral
- 4 Setuju
- 5 Sangat Setuju

NO	Pertanyaan	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
1	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo mempunyai kualitas yang baik					
2	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo disampaikan dengan baik.					
3	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo mempunyai kualitas standar yang dapat diterima.					
4	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo akan bertahan lama					
5	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo disampaikan secara konsisten.					
6	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo dapat saya nikmati dengan baik					
7	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo mendorong saya untuk menggunakannya.					
8	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo membuat saya merasa nyaman					
9	Produk dan pelayanan yang diberikan oleh Jasindo menyenangkan.					
10	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo mempunyai nilai premi yang layak					
11	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo sesuai dengan harga yang harus dibayarkan.					
12	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo menawarkan sejumlah keuntungan yang menarik					



13	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo lebih ekonomis.				
14	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo dapat diterima dengan baik.				
15	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo meningkatkan persepsi saya terhadap perusahaan ini.				
16	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo memberikan kesan yang baik kepada orang lain.				
17	Produk dan pelayanan yang diberikan Jasindo memberikan saya dihargai oleh orang lain.				