

**ISLAMIC VANGUARD SPIRIT:
A STRATEGY TO INCREASE SELLING PERFORMANCE**

Disertasi



Ken Sudarti

NIM.10401700006

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor Ilmu Manajemen**

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2020**

ISLAMIC VANGUARD SPIRIT: A STRATEGY TO INCREASE SELLING PERFORMANCE

Ken Sudarti

NIM: 10401700006

Semarang, Agustus 2020
Telah disetujui untuk dilaksanakan oleh:



Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

Prof. Dr. Widodo, MSi

NIDN.068026502

Tim Promotor,

A blue ink signature of Prof. Olivia Fachrunnisa, MSi., PhD.

Prof. Olivia Fachrunnisa, MSi., PhD

NIDN. 0618067501

A blue ink signature of Dr. Wahyono, MM.

Dr. Wahyono, MM

NIP.195601031983121001

Telah diuji pada ujian Pra Promosi

Pada hari Rabu, 8 Juli 2020

TIM PENGUJI UJIAN PRA PROMOSI:

Prof. Olivia Fachrunnisa, MSi., Ph.D (tim promotor)

Dr. Wahyono, MM (tim promotor)

Prof. Dr. Anton Agus Setyawan, MSi (penguji eksternal).

Dr. Sumaryono. MSi (penguji eksternal)

Prof. Dr. Widodo, MSi (penguji internal)

Dr. Moch. Zulfa Kamal, MM (penguji internal)

Dr. Hendar, MSi (penguji internal)

PUBLIKASI ARTIKEL

1. **Ken Sudarti**, Fachrunnisa, Ratnawati. “Can Sense of Ta’awun Reduce Voluntary Turnover in Indonesia?”. **Journal** of Islamic Accounting and Business Research (JIABR). Indexed by **Scopus (Q2)**, **ESCI Web of Science**, Published by **Emerald, Accepted for Publication**.
2. **Ken Sudarti**, Fachrunnisa. “Religious Personal Value toward Knowledge Conversion Process: The Power of Collaboration between Sales Team”, International **Journal** of Knowledge Management Studies (IJKMS). Indexed by **Scopus (Q3)** dan **Australian Business Dean Council (‘C’ Rank)**, **Published by Inderscience. Accepted for Publication**.
3. **Ken Sudarti**, Fachrunnisa. “Religiosity Competitiveness on Knowledge Conversion: A New Approach to Boost Financial Service Industry”; **Journal** International Bisnis & Birokrasi, Universitas Indonesia. Desember 2019. Published. Volume 27, Number 1. DOI: 10.20476/jbb.v27i1.11235. **Mendapatkan travel grant for oral presentation in international symposium**.
4. **Ken Sudarti**, Fachrunnisa (2020), “Islamic Intrinsic Motivation and Knowledge Conversion Process for Sales Team Performance: A Theoretical Framework”. **Proceedings** of 2nd International Workshop on Knowledge Creation and Innovation in Digital World (2nd IKIDW) in Conjunction with the 14th International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive System (14th CISIS), POLAND, June 2020, **Springer. Published**.
5. Hendar, **Ken Sudarti**, Rhemananda (2020), “Online Customer Satisfaction on Repurchase Intention: Role of Mobile Shopping Perceived Customer”. **Proceedings** of 2nd International Workshop on Knowledge Creation and Innovation in Digital World (2nd IKIDW) in conjunction with the 14th International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive System (14th CISIS), POLAND, June 2020, **Springer. Published**.
6. **Ken Sudarti**, Moch. Zulfa (2019). “Knowledge Management and Religiosity: A Conceptual Development of Islamic Vanguard Spirit”, **Proceedings** of 1st International Workshop on Knowledge Creation and Innovation in Digital World (1st IKIDW) in conjunction with the 13th International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive System (13th CISIS), Sydney, AUSTRALIA, June 2019, **Springer. Published (awarded as best paper workshop)**.
7. Hendar, **Ken Sudarti**, Masfuhah (2019). “Strategy on SMEs Marketing Performance: Role of Market Knowledge and Brand Management Capabilities”. **Proceedings** of 1st International Workshop on Knowledge Creation

and Innovation in Digital World (1st IKIDW) in conjunction with the 13th International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive System (13thCISIS), Sydney, AUSTRALIA, June 2019, **Springer. Published.**

8. **Ken Sudarti**, Fachrunnisa, Wahyono (2019). “Islamic Long-life Learning (I3L): A Powerful Strategy to Increase Adaptive Selling Capability”. **Proceedings** of 7thAsean International Conference on Islamic Finance, Gontor, Indonesia. December 2019. **Published.**
9. **Ken Sudarti**, Adhiatma, Nurhidayati (2019). “The Role of Organizational Ambidexterity to Increase Innovation Speed and Marketing Performance of SMEs, Jurnal Fokus Ekonomi. **Sinta4.** eISSN:25498991. **Published**
10. **Ken Sudarti**, Fachrunnisa (2018). “Islamic Excellence Achievement Spirit: A Strategy to Drive Knowledge Sharing Intensity In Salesteam Context”, **Proceedings** FMI ke 11 di Samarinda. **Published.**
11. **Ken Sudarti** (2017). “Improving Performance Through *Fastabiqul Khoirat* Spirit, Relational Satisfaction and Emotional Bonding”, **Proceedings** of 5thAsean International Conference on Islamic Finance, Brunei Darussalam, November 2017. **Published.**
12. Alifah, **Ken Sudarti**, Mulyana, Mubarok (2020). ”Job Embeddedness: A Strategy to Reduce Voluntary Turnover”. **Jurnal Dinamika Manajemen (JDM). Sinta 2.** Volume 11 No.2. September 2020.

*“Sebaik baiknya manusia adalah yang
bermanfaat bagi orang lain”
(HR. Ahmad)*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul: “Islamic Vanguard Spirit: A Strategy to Increase Selling Performance”.

Penyelesaian Disertasi ini tidak lepas dari peran serta berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Dr. Bedjo Santoso, MSi., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, MSi., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung,
3. Prof. Dr. Widodo, MSi selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan kesempatan dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan studi pada PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
4. Prof. Olivia Fachrunnisa, MSi., Ph.D dan Dr. Wahyono, MM selaku tim promotor. Terima kasih telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan secara intens, penuh kesabaran dan semangat tinggi dalam memacu penulis menyelesaikan Disertasi ini.
5. Prof. Dr. Anton Agus Setyawan, MSi; Dr. Sumaryono, MSi; Dr. Moch Zulfa kamal, MM dan Dr. Hendar, MSi selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga untuk perbaikan dan penyempurnaan Disertasi ini.
6. Seluruh staf pengajar dan staf administrasi PDIM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan untuk penulis sehingga Disertasi ini dapat diselesaikan.

7. Seluruh tenaga penjualan asuransi syariah dan *Area Sales Manager (ASM)* yang telah ikut andil dalam kelancaran memperoleh data lapangan serta terlibat dalam diskusi selama penulis menyelesaikan Disertasi ini.
8. Teman-teman seperjuangan PDIM angkatan I, terima kasih untuk kebersamaannya selama penulis menyelesaikan studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
9. Keluarga besar Ayahanda Masrum Wiryoputranto yang telah memberikan dukungan dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
10. Keluarga besar Ayahanda mertua Moch. Bikri yang telah memberikan dukungan moril, materiil dan doa sehingga penulis mampu menyelesaikan studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
11. Suami tercinta, Basuki Mulyanto yang dengan ijinnya, kesabarannya, mendampingi penulis dalam suka dan duka, memberikan motivasi, kasih sayang dan doa yang tidak pernah putus selama proses studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
12. Anak-anak tercinta yang sangat membanggakan, Fadel Zulkarnaen, Emir Arsyad dan Nabila Tharrazana, terima kasih untuk dukungan, doa dan kesabarannya sehingga memperlancar proses studi penulis pada PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis selama proses studi dan penulisan Disertasi ini.

Akhir kata, semoga Disertasi ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen Pemasaran serta dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Agustus 2020

Penulis,

K e n S u d a r t i

INTISARI

Unsur “people” khususnya *frontline staff* termasuk tenaga penjualan dalam perusahaan jasa seperti perusahaan asuransi memegang peran penting. Hal ini berhubungan dengan karakteristik unik jasa, yaitu: *intangibility*, *inseparability*, *variability* dan *perishability* (Wolak, Kalafatis and Harris, 1998). Karakteristik jasa ini mensyaratkan tenaga penjualan untuk berinteraksi langsung dengan nasabah. *Service* yang diberikan tenaga penjualan berdampak pada kesediaan nasabah untuk melakukan *on going relationship* (Gronroos, 2000). Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) juga menyatakan bahwa *service value* yang diberikan *frontline staff* mampu meningkatkan laba dan pertumbuhan melalui kepuasan dan loyalitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mencari cara agar *frontline staff* mampu menghasilkan *service value* yang tinggi.

Peran organisasi dalam meningkatkan *service value* dijelaskan oleh Gronroos (2000) melalui konsep ‘The Service Marketing Triangle’ dan oleh Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) melalui konsep ‘The Service Profit Chain’. Kedua konsep ini pada intinya menjelaskan peran organisasi dalam menyiapkan karyawan *frontline* untuk menciptakan *value* bagi pelanggan melalui aktivitas *internal marketing*. *Internal marketing* adalah filosofi untuk memuaskan dan memotivasi karyawan berdasarkan perspektif pemasaran yang didasarkan pada keyakinan bahwa karyawan yang puas dan termotivasi akan lebih mampu memuaskan pelanggan eksternal (Yadav & Dabhade, 2013). Namun, fenomena bisnis di dunia asuransi menunjukkan bahwa aktivitas *internal marketing* yang diterapkan pada masing-masing tenaga penjualan tidak selalu menghasilkan kinerja yang baik. Artinya, meskipun tenaga penjualan telah dimotivasi dengan cara yang sama tidak selalu menunjukkan kinerja yang optimal (Amyx and Alford, 2005). Hal ini diduga karena tenaga penjualan hanya fokus pada capaian individu, terdapat ketidakpedulian diantara anggota *sales team* untuk saling membantu. Dugaan ini didukung oleh hasil meta-analisis oleh Ford *et al.* (2015) yang menyimpulkan bahwa kinerja tenaga penjualan berhubungan dengan kemampuan tenaga penjualan, keterampilan menjual, karakteristik pribadi, motivasi, dan peran.

Motivasi kerja berpeluang meningkatkan kinerja, termasuk motivasi berprestasi (*need for achievement*). Individu yang mempunyai motivasi berprestasi diindikasikan ingin menjadi yang terbaik (Jha, 2010). Namun eksplorasi hasil studi sebelumnya tentang *need for achievement* menyimpulkan bahwa sebagian besar berfokus pada capaian individu, dan masih sangat jarang yang melihat *need for achievement* dari perspektif tim sebagai sebuah jamaah. Individu yang ingin mencapai hasil tertinggi hanya fokus pada dirinya sendiri dan tidak ada kepedulian dengan orang-orang disekitarnya, tidak ada upaya saling mengajak untuk maju bersama, saling membantu dan saling menguatkan. Oleh karena itu, *need for achievement* para tenaga penjualan perlu di tingkatkan orientasinya yaitu tidak hanya capaian prestasi secara individu, tetapi capaian prestasi secara berkelompok sehingga lebih *powerful* meningkatkan kinerja.

Mempertimbangkan adanya *research gap* dan *fenomena gap*, yaitu urgensi untuk kepemilikan motivasi tenaga penjualan dalam mencapai prestasi kelompok (*sale steam*) berlandaskan nilai-nilai Islam, studi ini menawarkan konsep baru, yaitu *Islamic Vanguard Spirit (IVS)* yang didefinisikan sebagai semangat yang tenaga penjualan tergabung dalam sebuah *sales team* untuk melakukan aktivitas penjualan terbaik dan memperbaikinya secara terus menerus serta mengajak dan membantu anggota *sales team* agar mau dan mampu melakukan aktivitas penjualan terbaik. Konsep ini merupakan hasil sintesa dari *manifest needs theory*, *social capital theory* dan *Islamic values*. Konsep IVS merupakan konsep yang unik dan komprehensif. Melalui 4 dimensi yang dimilikinya, yaitu *excellence achievement spirit (EAS)*, *long life learning spirit (3LS)*, *voluntary asking spirit (VAS)* dan *voluntary helping spirit (VHS)*, menjadikan konsep ini lebih *powerful* untuk meningkatkan *selling performance*.

Dalam studi ini *customer oriented team* dan *team oriented leadership* dipertimbangkan sebagai variabel *antecedents* yang berfungsi sebagai pengungkit IVS. *Customer oriented team (COT)* didefinisikan sebagai orientasi yang dimiliki tenaga penjualan yang tergabung dalam sebuah *sales team* pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan, sedangkan *team oriented leadership (TOL)* didefinisikan sebagai persepsi tenaga penjualan yang tergabung dalam *sales team* bahwa *leader* mereka menekankan pada *collective group identity* dan capaian tim daripada capaian dan *identity* individu. Dalam konteks *service marketing*, *customer orientation* menjadi salah satu visi yang harus dimiliki oleh semua anggota *sales team*. Dengan demikian, *customer oriented team* diyakini akan mempermudah munculnya *Islamic vanguard spirit*. Selain itu, dalam sebuah tim, peran *team leader* juga menjadi sangat signifikan. Oleh karena itu, orientasi *leader* pada kesuksesan *sales team* juga diyakini menjadi faktor pendorong keberadaan *Islamic vanguard spirit*.

Model empirik tentang hubungan antara *customer oriented team* dan *team oriented leadership* terhadap *Islamic vanguard spirit* serta pengaruhnya pada *selling performance* diuji pada tenaga penjualan asuransi syariah. Pemilihan sampel ini diambil karena karakteristik jasa mensyaratkan bertemunya secara langsung antara tenaga penjualan (sebagai wakil organisasi) dengan nasabah. Oleh karena itu, tenaga penjualan harus mampu merepresentasikan nilai-nilai Islam sebagai prinsip dasar asuransi syariah yaitu: saling menolong (*ta'awun*), saling memberikan kebaikan (*tabarru'*) dan saling menanggung penderitaan (*takaful*). Selain itu, dipilihnya jasa asuransi syariah karena perkembangan asuransi syariah di Indonesia belum seperti yang diharapkan. Potensi pasar asuransi di Indonesia dengan mayoritas penduduk muslim belum mampu dioptimalkan. tenaga penjualan asuransi syariah sebagai wakil organisasi jasa yang berhadapan langsung dengan calon nasabah memegang peran penting dalam meningkatkan performa asuransi syariah melalui penciptaan *service value* bagi nasabah.

Kuesioner sejumlah 348 disebarakan kepada tenaga penjualan yang berasal dari 10 (sepuluh) perusahaan asuransi syariah terkemuka di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *snowball sampling* dengan memperhatikan beberapa kriteria yang telah ditetapkan

sebelumnya. Konsep baru IVS juga telah lolos uji *content (face) validity*, *construct validity*, *criterion validity*, *exploratory factor analysis (EFA)* dan uji *reliability*. Pengujian model dan hipotesis menggunakan analisis model persamaan struktural (SEM) dengan software AMOS.

Studi ini telah membuktikan peran penting ‘people’ atau dalam hal ini adalah tenaga penjualan yang tergabung dalam sebuah *sales team* dalam meningkatkan *selling performance* melalui *Islamic vanguard spirit (excellence achievement spirit, long-life learning spirit, voluntary asking spirit dan voluntary helping spirit)*. Dengan kata lain, kinerja penjualan tenaga penjualan akan meningkat jika tenaga penjualan memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan aktivitas penjualan terbaik dan memperbaikinya secara terus menerus melalui proses belajar tentang strategi penjualan, serta berdakwah mengajak rekan kerjanya agar mau melakukan aktivitas penjualan terbaik dan siap memberikan pertolongan agar rekan kerjanya mampu melakukan aktivitas penjualan terbaik tanpa mengharap imbalan. Semua dorongan atau semangat tersebut dibingkai dalam kerangka ibadah kepada Allah SWT, yaitu spirit yang dilandasi oleh semangat mencari ridlo Allah SWT.

Selain itu, studi ini juga berhasil membuktikan peran penting *customer oriented team* dan *team oriented leadership* dalam meningkatkan IVS. Dengan kata lain, penumbuhan IVS pada tenaga penjualan hanya akan optimal jika ada kesamaan orientasi dengan sesama anggota *sales team*. Hal ini terkait dengan komponen sebuah *teamwork*, yaitu: *team member*, *team leader* dan *team value*. Peran *customer oriented team* dalam membentuk *Islamic vanguard spirit* berkaitan erat dengan peran *people* (tenaga penjualan) dalam proses pemasaran jasa. Sifat *inseparability* yang melekat pada jasa asuransi, memposisikan tenaga penjualan sebagai ‘*part time marketer*’ yang tindakan dan perilakunya mempunyai dampak langsung pada output yang diterima oleh nasabah (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010). Oleh karena itu, untuk jasa dengan kontak konsumen tinggi seperti asuransi, orientasi pada pelanggan secara jelas menentukan apa yang harus dilakukan setiap tenaga penjualan dalam proses *service delivery* untuk meningkatkan *service value* menuju peningkatan *selling performance*. Jika orientasi pelanggan ini dimiliki oleh masing-masing anggota tim, maka akan muncul kecocokan satu sama lain yang mendorong anggota tim untuk mewujudkannya sehingga IVS akan meningkat. Arndt and Karande (2012) menyatakan bahwa kecocokan dengan *customer-oriented team* lebih penting daripada memiliki orientasi pelanggan yang tinggi secara individu dan individu yang menyimpang dari *customer-oriented team* memiliki kinerja lebih rendah.

Peran *customer oriented team* dalam meningkatkan IVS juga berhubungan dengan sifat *intangibility* yang melekat pada jasa asuransi. Sifat *intangibility* menimbulkan risiko pembelian, karena pada dasarnya jasa merupakan suatu perbuatan, tindakan, pengalaman dan proses sehingga sangat sulit menilai kualitasnya. Oleh karena itu, dalam proses evaluasi kualitas, pelanggan hanya mengandalkan *tangible cues* dan penjelasan dari tenaga penjualan. Kemampuan tenaga penjualan dalam memberikan penjelasan detail tentang *product knowledge* asuransi syariah disertai layanan prima yang diberikan kepada nasabah menjadi faktor penting agar nasabah merasa yakin dengan keputusannya membeli asuransi

syariah. Laing *et al.* (2002) menyatakan bahwa sifat jasa yang *intangible* membutuhkan keterlibatan sumberdaya yang tinggi.

Dalam sebuah *sales team*, orientasi kepada pelanggan (nasabah) merupakan modal utama sebagai arah aktivitas penjualannya. Jika masing-masing anggota *sales team* mempunyai orientasi memberikan layanan prima kepada nasabah, maka mereka akan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki untuk memuaskan serta memecahkan masalah-masalah pelanggan (Kara *et al.*, 2013b). Tenaga penjualan tidak lagi bertanya, "Apa yang bisa saya jual?" tetapi sebaliknya bertanya, "Bagaimana saya bisa memecahkan masalah pelanggan?" (Hughes, Bon & Rapp, 2013).

Studi ini telah membuktikan bahwa ketika tenaga penjualan berada dalam sebuah *sales team* yang mengarahkan semua aktivitas penjualannya untuk memberikan *value* kepada nasabah dan memuaskan mereka, maka kecocokan orientasi dengan anggota *sales team* akan meningkatkan semangat tenaga penjualan untuk melakukan aktivitas penjualan terbaik dan melakukan *continuous improvement* sambil bersama-sama anggota *sales team* membesarkan tim melalui aktivitas "asking and helping". Robbin (2009) menyatakan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat akan memberikan pengaruh kuat pada perilaku karyawan. Pousa & Mathieu (2013) juga menyatakan bahwa budaya dan iklim organisasi berhubungan positif dengan orientasi tenaga penjualan terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan inilah yang akhirnya meningkatkan *selling performance* (Estiri, Hosseini & Yazdani, 2011)

Di sisi lain, *sales team* akan efektif jika *leader* (dalam hal ini adalah *Area Sales Manager* atau ASM) mampu mengedepankan kepentingan tim dibandingkan kepentingan dirinya sendiri. *Leader* yang berorientasi pada tim mempunyai *inspirational motivation*, yaitu menumbuhkan keinginan anggota tim untuk bekerja secara kooperatif dalam rangka mencapai tujuan bersama Wang *et al.* (2014). Kesesuaian orientasi dan dukungan ASM atas dasar kebersamaan (*togetherness*) akan memudahkan munculnya IVS pada tenaga penjualan yang tergabung dalam sebuah *salesteam*. Rapp *et al.* (2016) menyatakan bahwa perilaku yang mendukung dan berorientasi pada tim meningkatkan rasa tanggung jawab dan otoritas tim atas pekerjaannya

Studi ini juga membuktikan bahwa ketika tenaga penjualan berada pada tim yang dipimpin oleh ASM yang lebih mengutamakan capaian tim dan selalu mengingatkan capaian-capaian tim, akan termotivasi untuk mendukung nilai-nilai tersebut dengan memacu diri sendiri untuk mencapai standar terbaik, namun tetap bermitra dengan rekan kerja. Upaya mengerjakan tugas-tugas penjualan dengan standar tertinggi terus dipelihara dengan semangat "learning" yang tidak pernah berhenti (*long-life learning*). Aktivitas "asking" dan "helping" antar anggota tim dilakukan atas dorongan ASM agar fokus pada tujuan tim. Hal ini merupakan wujud kepedulian tenaga penjualan dalam membesarkan tim dan organisasi

Islamic vanguard spirit dengan 4 (empat) dimensi yaitu *excellence achievement spirit*, *long-life learning spirit*, *voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit* yang harus dimiliki tenaga penjualan secara utuh. Keempat dimensi IVS merupakan tahapan proses *empowering* yang saling terkait dan mendukung dalam rangka menciptakan *service quality*. Snipes *et al.* (2005) menyatakan

bahwa seorang karyawan lebih mampu menciptakan *service quality* jika merasa diberdayakan. Tahapan pertama (*excellence achievement spirit*) dan kedua (*long life learning spirit*) merupakan tahapan *self-empowering* dimana tenaga penjualan memberdayakan dirinya sendiri dalam melakukan aktivitas penjualan terbaik dan melakukan *continuous learning* untuk meningkatkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang sangat bervariasi dan bergerak sangat dinamis.

Setelah selesai melakukan pembenahan internal, tenaga penjualan masuk ke tahapan ketiga (*voluntary asking spirit*) dan keempat (*voluntary helping spirit*) yaitu *empowering others*. Pada tahapan ini tenaga penjualan mulai memikirkan bagaimana melakukan dakwah dengan mengajak rekan kerjanya untuk memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Dakwah melalui “asking others” dilakukan dengan ikhlas karena kesamaan nilai yang dimiliki sebagai anggota sebuah *teamwork*. Kesamaan nilai atau *identity* ini mengarahkan energinya untuk membesarkan tim, karena kesuksesan tim merupakan *outcome* atas kesuksesan dirinya sendiri. Menyadari bahwa kapasitas dan kapabilitas masing-masing anggota *salesteam* berbeda, tenaga penjualan bersedia secara ikhlas melakukan *proactive helping*. Hal ini merupakan wujud kepedulian tenaga penjualan dalam membesarkan tim dan organisasi sesuai sabda Nabi Muhammad saw: “Sebaik-baiknya manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain” (HR.Ahmad). Rangkaian aktivitas ini mereka lakukan karena agama memerintahkan untuk menjaga diri sendiri sebelum menjaga keluarga dan orang-orang disekitarnya. Perilaku ini merupakan perwujudan nilai-nilai Islam seperti tertuang dalam QS At-Tahrim ayat 6, Allah SWT berfirman: “Quuu anfusakum wa ahlikum naaro”, yang artinya:”Jagalah dirimu dan keluargamu dari api neraka”. Proses *self empowering* dan *empowering others* pada konsep IVS merupakan proses *cyclic* dan *spiral*. Melalui *double empowering*, akan meningkatkan *double service value* sehingga kepuasan pelanggan juga akan meningkat. Semua proses tersebut, telah terbukti mampu meningkatkan kinerja penjualan jasa asuransi.

Konsep baru IVS mempunyai implikasi pada sejumlah konsep dan teori. Pertama, **Implikasi pada Manifest Needs Theory dan Konsep Need for Achievement**. Teori ini bermula dari konsep motivasi berprestasi yang pada awalnya dikembangkan oleh McClelland, Atkinson, Clark and Lowell (1953). Dinyatakan pada teori tersebut, bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan yang ada pada seseorang sehubungan dengan prestasi, memiliki minat mencoba ketrampilan baru dan meningkatkannya sejauh tidak bergantung kepada orang lain bahkan dengan risiko keterasingan dan menerima kecemburuan dari rekan yang kurang berhasil (Lindgren, 1976), lebih memilih strategi kompetitif daripada kooperatif (Ward & Dranove, 1995). Soyer, Rovenpor and Kopelman (1999) menyatakan bahwa individu yang mempunyai *need for achievement* yang tinggi adalah pribadi yang ambisius. Lebih lanjut, Atkinson (1964) menyatakan bahwa teori motivasi berprestasi merupakan sebuah keinginan untuk melakukan yang terbaik, untuk sukses dan mencapai sebuah standard terbaik dengan menggunakan ‘mata sendiri’ dan ‘mata orang lain’, namun pendapat Atkinson ini belum menggunakan ‘mata Allah SWT’.

Jadi, *Achievement Motivation Theory* (AMT) yang dikembangkan oleh

beberapa peneliti sebelumnya mengarah pada penciptaan daya saing yang berorientasi pada kemenangan atau keunggulan pribadi. Oleh karena itu, teori motivasi berprestasi ini perlu diintervensi dengan pendekatan nilai-nilai Islam, yaitu semangat menjadi 'lebih baik' atas dasar ibadah (terbaik di mata Allah SWT) untuk mencari keberkahan dunia akhirat, *fair partnership* dalam rangka menyempurnakan ikhtiar mencapai hasil terbaik, semangat *learning* dan perbaikan yang berkelanjutan serta kepedulian terhadap rekan kerja melalui semangat dakwah (mengajak) untuk melakukan aktivitas kerja terbaik dengan memberi contoh terlebih dahulu dan *ta'awun* (menolong) tanpa diminta dan tanpa mengharap imbalan. Selain itu, dalam konsep *need for achievement* yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya, tidak dibahas tentang 'what's next' setelah melakukan yang terbaik. Pada konsep IVS, seseorang tidak akan berhenti untuk melakukan aktivitas terbaik. Prestasi terbaik yang telah dilakukannya saat ini selalu ditinjau ulang untuk disesuaikan dengan dinamika lingkungan. Dengan semangat *long-life learning*, individu yang memiliki IVS akan terus belajar untuk memperbaiki kinerjanya karena sadar bahwa lingkungan senantiasa berubah. Individu yang memiliki IVS meyakini bahwa kinerja terbaik saat ini belum tentu terbaik untuk ukuran kinerja yang akan datang. Mereka menjadikan pengalaman sebelumnya, baik yang berasal dari pengalamannya sendiri maupun pengalaman rekan kerjanya sebagai hikmah untuk mencapai kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Kemudian, pada konsep *need for achievement*, individu bersemangat mencapai hasil terbaik hanya untuk dirinya sendiri, tidak ada kepedulian dan upaya untuk memberdayakan orang-orang disekitarnya. Hal ini berbeda dengan konsep IVS yang memiliki *double empowering*.

Kedua, implikasi pada *Social Capital Theory*. Hasil studi ini memberikan implikasi pada *social capital theory* sebagai induk dari *relational social capital*. Berdasar kajian literatur terkait *relational social capital*, sebuah tim dikatakan memiliki *relational social capital* yang tinggi jika terdapat *cooperative norm* dimana masing-masing anggota tim bersedia menghargai dan menanggapi keragaman, keterbukaan terhadap pemikiran kritis dan harapan timbal balik dan kerjasama (Yu *et al.*, 2013). Keterbukaan terhadap pemikiran kritis ini memungkinkan individu untuk menerima ajakan dalam melakukan aktivitas kerja terbaik namun tidak dalam posisi mengajak (dakwah). Oleh karena itu, konsep IVS melengkapinya dengan dimensi *voluntary asking spirit*. Melalui semangat mengajak tanpa diminta, maka *idle capacity* yang ada pada rekan kerja dalam satu tim dapat diaktifkan dan digunakan secara maksimal. Selain itu, *cooperative norm* sebagai salah satu dimensi *relational social capital* yang dikemukakan oleh Yu *et al.* (2013) didefinisikan sebagai kesediaan anggota tim untuk menghargai dan menanggapi keragaman, keterbukaan terhadap pemikiran kritis, harapan akan timbal balik dan kerjasama. Definisi tersebut secara jelas menyebutkan adanya harapan timbal balik. Namun dalam konsep IVS, timbal balik yang dilakukan oleh rekan kerja lebih mengarah kepada upaya membesarkan tim atas dasar keikhlasan. Studi ini juga memberikan ukuran yang lebih jelas tentang bekerjanya konsep *relational social capital* yang diterapkan di bidang pemasaran.

Hasil studi ini memberikan implikasi pada pendapat Ferriera *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa pengukuran *social capital* yang diterapkan di bidang

pemasaran belum ada kesepakatan. Selanjutnya, *voluntary helping spirit* dalam IVS berbeda dengan konsep OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). *Altruistic* sebagai salah satu dimensi OCB didefinisikan sebagai keinginan untuk membantu orang lain yang berawal dari perasaan empati yang membangkitkan motivasi menolong (Quinn, Clare and Woods, 2010). Meskipun wujud perilakunya sama yaitu menolong, namun *altruistic* dilakukan untuk memuaskan kebutuhan pribadi dan tidak berdasarkan niat untuk beribadah. Inilah yang membedakannya dengan konsep menolong dalam IVS. Jadi, individu yang mempunyai IVS tinggi, memberikan pertolongan pada rekan kerja dengan ikhlas dan tidak mengharap timbal balik, atas dasar ibadah serta penguatan jamaah.

Selain mempunyai implikasi pada teori dan konsep yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya, studi ini juga memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berhubungan dengan variable penelitian terkait, yaitu *Islamic vanguard spirit*, *customer oriented team* dan *team oriented leadership*. Peningkatan IVS pada tenaga penjualan dapat dilakukan melalui kebijakan yang disusun oleh manajer pemasaran. Manajer pemasaran sebaiknya melakukan proses *staffing* pada *sales team* dengan lebih mengutamakan kepemilikan *core value* pada individu tenaga penjualan. *Core value* yang perlu dipertimbangkan adalah *religious value* dengan orientasi pada penciptaan *service value* kepada pelanggan dalam bingkai ibadah. Niat beribadah akan menghasilkan keberkahan. Para tenaga penjualan juga perlu diberikan pemahaman bahwa produk yang mereka tawarkan adalah produk syari'ah, sehingga *core value* yang menjadi prinsip dasar asuransi syariah yaitu tolong menolong (*ta'awun*), saling berbuat kebajikan (*tabarru'*) dan saling menanggung (*takaful*) harus menjadi semangat kerja mereka. Kesamaan *value* ini akan lebih bermakna ketika tenaga penjualan berhadapan dengan pelanggan dengan *core value* yang identik.

Dalam rangka meningkatkan *self-empowering*, organisasi harus memilih tenaga penjualan dengan kompetensi dan semangat berjuang yang baik untuk memberdayakan dirinya sendiri sebagai modal awal dalam melakukan aktivitas penjualan terbaik. Dalam rangka mengembangkan *long-life learning spirit*, maka organisasi perlu mendorong kemandirian tenaga penjualan untuk terus melakukan eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan tentang strategi penjualan. Penguatan *empowering others* dapat dilakukan melalui penguatan *core value* organisasi, dimana semua anggota organisasi adalah keluarga. Nilai-nilai Islam sebagai dasar pembentukan *core value*, harus dipahami dan diimplementasikan oleh tiap-tiap anggota organisasi. Untuk meningkatkan semangat dakwah, organisasi dapat meningkatkan kapabilitas komunikasi masing-masing anggota. Peningkatkan aktivitas "*helping*", organisasi sebaiknya selalu mempropagandakan bahwa anggota organisasi saudara, sehingga harus saling menguatkan. Peningkatan solidaritas dapat dilakukan melalui *reward* berbasis kinerja tim.

Dalam rangka upaya peningkatan *customer oriented team* sebagai pendorong utama IVS, maka perusahaan dapat menerapkan kebijakan pembentukan *sales team* dengan *orientasi value* yang sama yaitu, *delivering service value* yang tinggi pada pelanggan. Selanjutnya, pengetahuan tentang dinamika kebutuhan pelanggan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan *knowledge sharing climate*. Kesamaan *value* diantara tenaga penjualan akan

meningkatkan identifikasi sesama mereka sehingga menciptakan *fair partnership*.

Upaya untuk meningkatkan orientasi *team leader* terhadap capaian kinerja tim dapat dilakukan dengan menerapkan kebijakan syarat penjurangan karir atau syarat untuk menjadi seorang *sales team leader* dan melakukan *sales leadership training* dengan materi utama pada ketauhidan dan penguatan *teamwork* sebagai jama'ah. Pada sebuah perusahaan yang menjual produk atau jasa syariah, hal ini adalah penting untuk menumbuhkan konsep ekosistem syari'ah.

Meskipun studi ini memberikan beberapa kontribusi penting, namun terdapat beberapa keterbatasan. Hasil pengujian full model SEM menunjukkan hasil yang sesuai dengan data (fit) terhadap data yang digunakan. Namun demikian, kriteria *Ajusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI) memiliki skor marginal (<0.9), artinya tingkat keselarasan model yang dibangun kurang kuat. Selain itu, hasil studi menunjukkan nilai *Rsquare* sebesar 33.6% dalam kategori rendah untuk kategori penelitian sosial. Selain itu, nilai indeks untuk semua indikator dalam kategori sedang.

Berdasarkan beberapa keterbatasan tersebut, maka penelitian mendatang perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, Menguji model IVS dengan melibatkan variabel *antecedence* yang melibatkan internalisasi nilai-nilai Islam seperti *Islamic customer orientation* (Zakaria & Abdul-Talib, 2010; Zebal & Saber, 2014) dan *Islamic leadership* (Ahmad, 2013); *customer service style* (Prior, 2016); *entrepreneurial orientation* (Ndubisi, 2014); *personal value system* (Thuy & Hau, 2010); *knowledge management* (Guchait, Namasivayam & Lei, 2011); *Service Oriented* (Thomas, 2017) dengan menginternalisasikan nilai-nilai Islam kedalam variable-variabel tersebut.

Kedua, Menguji model keseluruhan dengan target sampel yang berbeda. dan mengkomparasikan dengan tenaga penjualan produk asuransi non syariah diperlukan, sehingga implementasi konsep IVS dapat digeneralisasikan lebih luas, tidak terbatas pada organisasi yang berbasis pada nilai-nilai Islam saja, pada dasarnya nilai-nilai Islam yang mendasari konsep baru IVS merupakan nilai-nilai universal.