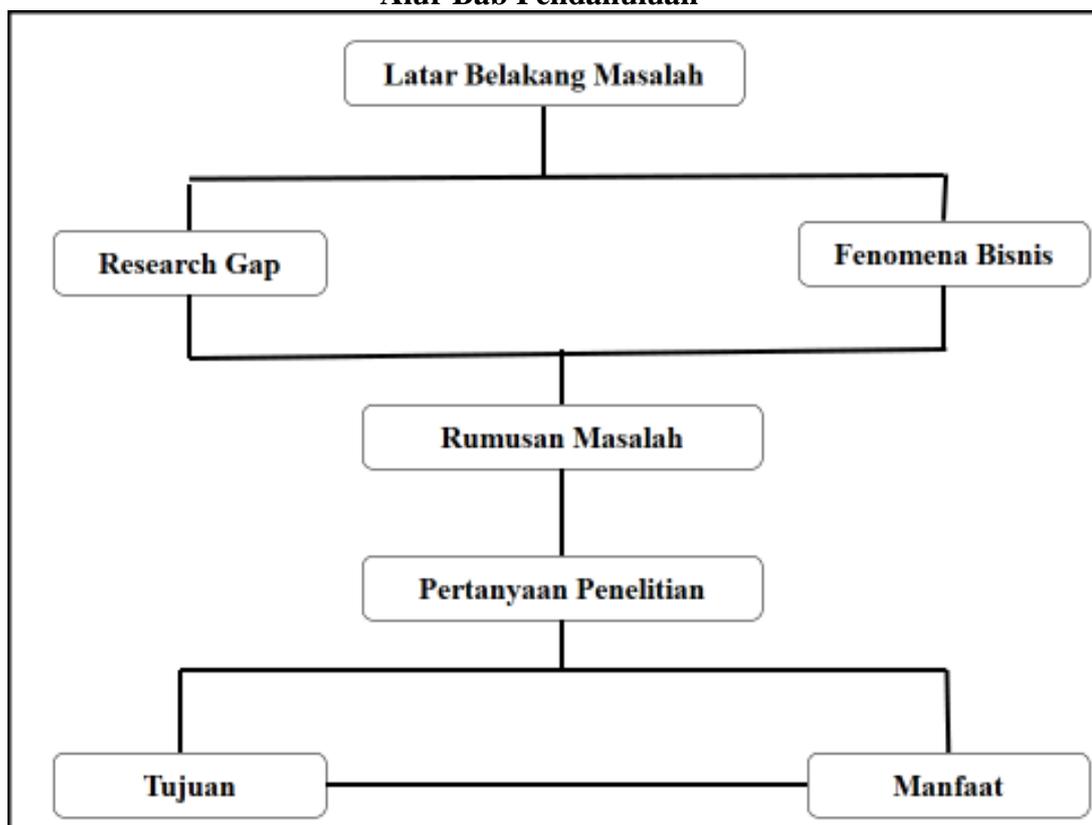


# BAB I

## PENDAHULUAN

BAB I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Setelah itu, masalah dan pertanyaan penelitian dijadikan alur menuju studi ini, yaitu tujuan penelitian dan manfaat penelitian, adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti Gambar 1.1.

**Gambar 1.1.**  
**Alur Bab Pendahuluan**



## 1.1. Latar Belakang Masalah

Strategi pemasaran jasa berfokus pada penyampaian proses, pengalaman dan hal tidak berwujud kepada pelanggan, sehingga memerlukan pengintegrasian seluruh fungsi dalam perusahaan seperti pemasaran, penjualan, sumberdaya manusia, operasi dan R&D. Semua fungsi tersebut harus bekerjasama untuk menciptakan layanan yang efektif (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010). Jadi, berbeda dengan pemasaran barang tradisional yang menekankan pada transaksi dan pertukaran, strategi pemasaran jasa dipusatkan pada pelanggan, penggunaan dan relationship (Vargo & Lusch, 2004a), ketiga hal tersebut sangat terkait dengan personil (*people*).

Unsur “people” khususnya *frontline staff* termasuk tenaga penjualan dalam perusahaan jasa memegang peran penting. Hal ini berhubungan dengan sifat unik jasa, yaitu: *intangibility*, *inseparability*, *variability* dan *perishability*. Diantara keempat karakteristik jasa tersebut, karakteristik *intangibility* dan *inseparability* lebih banyak diungkap dalam artikel-artikel ilmiah karena tingkat relevansi yang tinggi dengan fenomena bisnis (Fisk, Brown & Bitner, 1993).

*Intangibility* artinya jasa tidak dapat didengar, dicium diraba dan dirasa sebelum dibeli (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1992; Jaw, Lo & Lin, 2010; Blut *et al.*, 2014). Sifat ini menimbulkan risiko bagi konsumen dalam pembeliannya. Sifat jasa yang kedua adalah *inseparability*, dimana produksi dan konsumsi jasa dilakukan secara bersamaan, sehingga mensyaratkan bertemunya karyawan *frontline* dan pelanggan. Sifat ini juga menimbulkan risiko kesalahan penyampaian jasa yang tidak dapat ditoleransi dan tidak dapat diulang kembali.

Oleh karena itu, *frontline staff* sebagai pihak yang berhadapan langsung dengan pelanggan mempunyai posisi strategis. Spesifikasi pekerjaan dan tanggungjawab mereka berbeda dengan karyawan lain. Disamping sebagai wakil perusahaan kepada pelanggan, mereka juga mewakili pelanggan ke perusahaan (Ferreira, 2017). Karakteristik jasa ini membawa sejumlah implikasi strategik dalam memasarkan jasa.

Implikasi strategik karakteristik unik jasa dirangkum secara sistematis oleh Gronroos (2000) dalam bentuk “The Service Marketing Triangle” yang menggambarkan keterkaitan aktivitas tiga elemen penting perusahaan jasa, yaitu: *company*, *employee* dan *customer*. Adanya keterlibatan tiga pihak ini, maka dalam proses memasarkan jasa dikenal tiga jenis pemasaran, yaitu *internal marketing*, *external marketing* dan *interaktif marketing* (Marie-Luise & Uzzoni, 2005; Yadav & Dabhade, 2013). Aktivitas yang dilakukan *company* kepada *customer* (sebagai pelanggan eksternal) disebut *external marketing*, yaitu aktivitas “giving the promises” dengan jalan menawarkan produk yang berkualitas dengan harga bersaing, promosi yang menarik dan kemudahan mendapatkan produk. Aktivitas yang dilakukan *company* kepada *employee* (sebagai pelanggan internal) disebut *internal marketing*, yaitu aktivitas “enabling promises” dengan jalan memberikan *total human reward* seperti penggajian, pelatihan dan motivasi. Aktivitas yang dilakukan *employee* kepada *customer* disebut *interactive marketing*, yaitu aktivitas “keeping promises” dengan jalan memberikan *total quality service* pada elemen *tangible*, *emphaty*, *responsiveness*, *reliability* dan *assurance*.

Studi ini fokus pada *internal marketing*, yaitu filosofi untuk memuaskan dan memotivasi karyawan berdasarkan perspektif pemasaran yang didasarkan pada keyakinan bahwa karyawan yang puas dan termotivasi sangat penting jika ingin memuaskan pelanggan eksternal (Lings & Greenley, 2009). Lings & Greenley (2005) menyatakan bahwa evolusi manajemen pemasaran telah menciptakan kebutuhan bagi perusahaan untuk mengelola faktor-faktor internal (khususnya ‘people’) dan dapat ditambahkan pada *marketing mix* tradisional. Namun, pentingnya *internal marketing* belum didukung oleh studi yang cukup. Studi tentang implementasi pemasaran didominasi dan fokus pada pelanggan eksternal, serta mengabaikan pelanggan internal (Lings, 2004). Masih sangat jarang studi yang mempertimbangkan *internal marketing* sebagai variabel penting (Gounaris, 2006). (Gronroos, 1985) menyatakan bahwa *internal* dan *external marketing* harus dilakukan secara seimbang.

Shiu & Yu (2010) menyatakan bahwa konsep pemasaran internal yang digunakan dalam sektor jasa sangat diperlukan untuk penyediaan layanan prima dan pemasaran eksternal yang sukses. Heskett *et al.* (1994) menyimpulkan bahwa karyawan *frontline* berperan dalam menciptakan *service value* dalam rangka memuaskan pelanggan. Konsep *internal marketing* memperlihatkan dengan sangat jelas peran karyawan *frontline* pada jasa kontak tinggi sebagai “part time marketer” (Gummesson, 1999) karena dalam banyak situasi, sumberdaya manusia organisasi menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dalam berbagai proses jasa. Beberapa elemen *internal marketing* adalah *employee motivation and satisfaction*,

*customer orientation and customer satisfaction dan implementation of specific corporate and functional strategies* (Ahmed & Rafiq, 2003).

Peran *frontline staff* dalam perusahaan jasa dipertegas oleh Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) melalui konsep “The Service Profit Chain”. Konsep ini menjelaskan peran karyawan jasa dalam menciptakan profitabilitas dan pertumbuhan melalui penciptaan *service value*, kepuasan dan loyalitas. *Service value* dirumuskan sebagai perbandingan antara *total benefit* dan *total cost* (Kotler, 2000). Penjelasan ini menegaskan bahwa, sebaiknya perusahaan jasa tidak hanya fokus pada aktivitas “setting the promise”, namun juga “enabling the promise” dengan menyiapkan karyawan *frontline*-nya sebaik mungkin.

Berdasarkan kajian pustaka tentang *The Service Marketing Triangle* dan *The Service Profit Chain* dapat disimpulkan bahwa manajemen “people” sebagai faktor penting pembentuk *service value* masih dibahas pada level individu. Beberapa studi mendukung pernyataan ini seperti studi yang dilakukan oleh Gronroos (1981); Ahmed & Rafiq (2003); Lings (2004); Gounaris (2006); Lings & Greenley (2009); Shiu & Yu (2010) dan masih sangat jarang yang mempertimbangkan aktivitas *internal marketing* melalui manajemen tim. Studi yang dilakukan oleh Heskett, Sasser & Schlesinger (1997); Hu, Kandampully & Juwaheer (2009); Vera & Trujillo (2013); Cass & Sok (2015) dan Åkesson *et al.* (2016) juga masih menempatkan karyawan sebagai individu dalam membentuk *service value* dalam rangka meningkatkan kinerja.

Melihat karyawan dalam perspektif *teamwork* sangat penting khususnya untuk perusahaan jasa yang mengandalkan kinerja tim seperti tenaga penjualan

asuransi. *Value* yang diberikan kepada pelanggan menjadi lebih tinggi jika masing-masing anggota tim dapat saling mendukung satu sama lain. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk menguji penciptaan *value* dalam sebuah tim sehingga berdampak lebih baik pada *performance*.

Sebagai representasi organisasi yang berhadapan langsung dengan pelanggan, tenaga penjualan sangat berperan dalam memenuhi harapan pelanggan (Wang & Wang, 2016). Untuk itu, orientasi pelanggan menjadi syarat mutlak kesuksesan kerja mereka. Tuntutan ini semakin kuat karena kondisi pasar bergerak sangat dinamis. Orientasi pelanggan merefleksikan tingkat pengumpulan dan pengaplikasian pengetahuan pelanggan serta tindakan dalam merespon keinginan pelanggan (Tang, 2014). Orientasi pelanggan mengarahkan perusahaan (individu dan tim) untuk mengoptimalkan sumberdayanya agar mampu mencapai kinerja terbaik.

Orientasi pelanggan seharusnya menjadi budaya perusahaan. Budaya ini menjadi spirit tenaga penjualan sebagai *frontline staff* yang mempengaruhi setiap aktivitas mereka. Orientasi pelanggan merupakan bagian dari orientasi pasar. Perusahaan yang berorientasi pasar akan selalu mengumpulkan informasi tentang dinamika pasar yang digunakan untuk melakukan respon terhadap setiap perubahan untuk mencapai kinerja optimal (Jaworski & Kohli, 1993). Orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan orientasi lintas fungsi (Slater & Narver, 2000). Dari ketiga komponen tersebut, orientasi pelanggan merupakan bagian paling penting.

Beberapa hasil studi terdahulu menyimpulkan bahwa budaya orientasi pelanggan yang responsif dengan tuntutan pelanggan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam bentuk *selling performance* (Hansen, Dibrell, & Down, 2006; Zhou, Brown, Dev, & Agarwal, 2007; Singh, 2013; Ali & Leifu, 2016; Frambach, Fiss, & Ingenbleek, 2016); *customer value* (Guenzi & Troilo, 2007); *export performance* (Francisco *et al.*, 2013) dan *firm performance* (Frambach, Fiss & Ingenbleek, 2016). Namun, beberapa temuan empirik menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Kemampuan merespon pelanggan tidak memberikan dampak yang baik kepada kinerja perusahaan (Jekanyika Matanda & Oly Ndubisi, 2009; Johnson, Dibrell and Hansen, 2009; Bodlaj, 2010 dan Ismail *et al.*, 2011).

Berdasarkan riset gap tersebut, salah satu faktor penyebabnya diduga berasal dari motivasi tenaga penjualannya. Pernyataan ini didukung hasil studi Ford *et al.*, (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja, sehingga manajer penjualan perlu menganalisis berbagai hal yang berkaitan dengan tenaga penjualan karena akan mempengaruhi kinerja (Baldauf & Cravens, 2002).

Membahas tentang tenaga penjualan tidak terlepas dari kinerja perilakunya. Kinerja perilaku mengindikasikan seberapa baik tenaga penjualan melaksanakan berbagai aktivitas penjualannya. Babakus *et al.*, (1994) memasukkan beberapa dimensi perilaku tenaga penjualan dalam memprediksi kinerja seperti: penggunaan pengetahuan teknis, penjualan adaptif, kerja tim, pembuatan presentasi penjualan dan perencanaan penjualan. Papparoidamis &

Guenzi (2008) menggunakan dimensi penjualan berorientasi pelanggan dan penjualan adaptif dalam memprediksi kinerja. Studi ini fokus pada hasil studi Barker (2001) yang memasukkan motivasi kedalam salah satu dimensi pembentuk kinerja perilaku tenaga penjualan.

Memahami motivasi tenaga penjualan sangat penting karena motivasi ini diduga menjadi penyebab perbedaan kinerja antara satu tenaga penjualan dengan tenaga penjualan yang lain. Tidak semua tenaga penjualan yang memiliki orientasi pelanggan mampu mencapai target penjualan meskipun masing-masing telah diberi *total human reward* (ditraining, dimotivasi, diberi *reward*) dengan cara yang sama. Selain itu, *relationship* diantara anggota *sales team* diduga juga ikut berkontribusi. Dugaan ini didukung oleh hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Ford *et al.* (2015) yang menyimpulkan bahwa kinerja tenaga penjualan berhubungan dengan kemampuan tenaga penjualan, keterampilan menjual, karakteristik pribadi, motivasi, dan peran. Polley & Ribbens (1998) juga menyatakan bahwa seseorang yang bergabung dalam sebuah tim, tidak dengan mudah mengubah motivasi mereka. Perlu perbaikan dan penyelarasan tujuan antara anggota tim. Selain itu, *relationship* antar anggota *sales team* seringkali diintervensi dengan keraguan individu terkait dengan jalur karier mereka. Mereka meragukan, jika mereka telah melakukan yang terbaik, apakah mereka tetap bersama tim selamanya. Kekhawatiran seperti ini akhirnya menimbulkan budaya individualisme dan memunculkan paradoks otonomi, yaitu keinginan menjadi bagian dari unit organisasi sambil tetap mempertahankan identitas yang terpisah dari unit (Polley and Ribbens, 1998).

Motif merupakan penyebab atau alasan untuk suatu tindakan, sedangkan motivasi adalah semua alasan (sadar atau tidak) yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan tertentu atau cenderung mencapai tujuan tertentu (Hauser, 2014). Terdapat banyak bentuk motivasi termasuk motivasi ekstrinsik, intrinsik, psikologis dan prestasi. Individu akan memenuhi kebutuhan mereka melalui cara yang berbeda, karena berbagai alasan baik internal maupun eksternal (Chetri, 2014). Dengan kata lain, terdapat banyak bentuk motivasi yang mendorong seseorang melakukan sesuatu.

Salah satu bentuk motivasi adalah kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*). Motivasi ini lebih dimaknai sebagai sikap untuk mencapai prestasi dan bukan prestasi itu sendiri. Motivasi berprestasi adalah pola perencanaan tindakan dan perasaan yang berhubungan dengan upaya untuk mencapai beberapa standar keunggulan. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi ingin menjadi yang terbaik. Berdasarkan eksplorasi hasil studi tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian fokus pada motivasi individu, seperti contohnya: pencapaian nilai-nilai tinggi di bidang akademik (Chetri, 2014; Takeuchi *et al.*, 2014; Bakadorova & Raufelder, 2014; Weissgerber, Reinhard & Schindler, 2016; Staman, Timmermans & Visscher, 2017) dan meningkatkan target individu di bidang penjualan (Soyer, Rovenpor & Kopelman, 1999; Khan, Breiteneker & Schwarz, 2015). Masih sangat jarang studi tentang *need for achievement* dari perspektif tim. Seperti contohnya studi yang dilakukan oleh Soyer, Rovenpor & Kopelman, (1999); Sung & Choi, (2009); Howard *et al.*, (2016) dan Chedli, Mariem Kchaich (2016). Berdasarkan beberapa studi tersebut

dapat disimpulkan bahwa 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-sama, saling membantu dan saling menguatkan. Hal ini diduga karena individu mengabaikan nilai-nilai agama. Nilai-nilai Islam memandang bekerja dalam sebuah tim (berjamaah) adalah rahmat.

Semangat kebersamaan berhubungan dengan relasi yang terjalin diantara sesama anggota tim. Hubungan relasional dalam tim akan menciptakan *cooperative norm*, yaitu kesediaan untuk menghargai keragaman, keterbukaan terhadap pemikiran kritis, harapan akan timbal balik dan kerjasama (Yu *et al.*, 2013). Kekuatan berjamaah ini sangat *powerful* dalam meningkatkan kinerja. Pernyataan ini didukung oleh firman Allah SWT bahwa “Berjamaah (bersatu padu) itu kasih sayang (rahmat) dan berpecah belah itu siksa” (QS.Ali Imron ayat 102-103). “Innamal mu’minuuna ikhwatun” (QS.Al-Hujurah ayat 10), “sesungguhnya sesama muslim adalah bersaudara”.

Membahas tentang sebuah tim tidak terlepas dari peran *leader*. Konsep *leadership* ikut dipertimbangkan dalam studi ini karena sangat relevan dalam meningkatkan kinerja individu yang bekerja dalam sebuah tim. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Elqadri *et al.*, 2015). Namun berdasarkan beberapa studi yang telah dilakukan tentang hubungan antara *leadership* dan kinerja, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak selalu menjadi prediktor kinerja. Kepemimpinan lebih kuat mempengaruhi kinerja pada industri kecil

dengan kepemimpinan langsung. Beberapa studi menawarkan adanya variabel mediasi seperti iklim inovasi (Jaiswal and Dhar, 2015), praktek *knowledge management* (Masa, Maqableh and Karajeh, 2017), komitmen (Deichmann and Stam, 2015) dan motivation (Graves, Sarkis & Zhu, 2013).

#### **A. Research Gap**

Riset gap yang berkaitan dengan studi ini ada 3 (tiga). *Pertama*, riset gap tentang orientasi “people” dalam membentuk *service value* bagi pelanggan yang masih pada level individu dan masih sangat jarang yang melihat dari perspektif *teamwork*. *Kedua*, adanya kontroversi hasil studi yang menghubungkan antara *customer orientation* dengan *business performance*. *Ketiga*, adanya kontroversi hasil studi tentang hubungan antara *leadership orientation* dengan *business performance*.

Sehubungan dengan adanya **gap pertama** dapat dijelaskan bahwa beberapa studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tujuan perusahaan untuk menciptakan *service value* belum bersumber pada kekuatan yang berasal dari *teamwork*, yaitu *sales team*. Masing-masing karyawan sales masih dipandang sebagai individu yang bekerja sendiri. Jika pandangan ini diangkat pada level tim, maka akan sangat mungkin menghasilkan *service value* yang lebih tinggi, khususnya jika karyawan sales ini bekerja pada sebuah tim dengan proses kerja yang saling terkait. Hal ini sangat logis, karena dalam sebuah tim dengan sejumlah individu yang mempunyai kompetensi dan sumberdaya berbeda, akan dapat dipadukan dan saling mendukung. Beberapa studi tentang peran karyawan dalam menciptakan *value* dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Ikhtisar Riset Gap 1:**  
***Service Value Orientation Level Individu***

No.	Penulis	Hasil Penelitian
1.	Heskett, Sasser and Schlesinger (1997)	<i>Service value</i> dapat dihasilkan melalui peningkatan produktivitas karyawan ( <b>individu</b> ).
2.	Su <i>et al.</i> (1998)	<i>Salesperson (individu)</i> yang memiliki <i>effort</i> dan <i>learning orientation</i> mampu meningkatkan <i>tangible value creation</i> , sementara itu <i>interpersonal skill</i> dan <i>learning orientation</i> mampu meningkatkan <i>intangible value creation</i>
3.	Hu, Kandampully and Juwaheer (2009)	<i>Service value</i> yang diberikan karyawan ( <b>individu</b> ) hotel mampu meningkatkan <i>perceived value</i> , <i>satisfaction</i> , <i>corporate image</i> dan <i>behavioural intention</i> .
4.	Salomonson, Åberg & Allwood (2012)	Ketrampilan komunikasi karyawan <i>frontline (individu)</i> mendukung penciptaan nilai pelanggan. Penciptaan nilai melibatkan tiga elemen yang saling bergantung, yaitu: emosional, kognitif dan perilaku.
5.	Poujol <i>et al.</i> (2013)	Untuk perusahaan <i>Business to Business</i> dengan kompleksitas penjualan yang tinggi dimana pelanggan tidak berinteraksi dengan <b>perwakilan penjualan tunggal</b> , maka <i>selling team</i> menjadi penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
6.	Vera and Trujillo (2013)	<i>Superior customer perceived value</i> dipengaruhi oleh <i>service quality</i> yang dilakukan karyawan bank ( <b>individu</b> ) melalui <i>emphaty</i> , <i>assurance</i> dan <i>visual aspect</i> .
7.	Cass & Sok (2015)	Karyawan ( <b>individu</b> ) berperan dalam menciptakan nilai dalam tugasnya sebagai penghubung antara penyedia jasa pariwisata dengan pelanggan.
8.	Åkesson <i>et al.</i> (2016)	Karyawan garis depan ( <b>individu</b> ) berperan dalam menciptakan inovasi layanan
9.	Nguyen, Pham & Tram (2016)	<i>Frontline interaction (individual interaction, relational interaction, ethical interaction dan empowered interaction)</i> pada <i>health care service</i> mampu meningkatkan <i>perceived value (process dan outcome value)</i> .

---

**Sumber: Kajian beberapa hasil penelitian untuk pengembangan disertasi, 2019**

Berdasarkan beberapa hasil studi tersebut dapat disimpulkan bahwa penciptaan *value* masih bersumber pada aktivitas individu. Sifat *inseparability* yang melekat pada jasa, sebenarnya sangat memungkinkan pelanggan

mendapatkan *service value* dari akumulasi layanan yang diberikan beberapa karyawan. Oleh karena itu, mempertimbangkan *value creation* pada level tim menjadi sangat relevan untuk memasarkan jasa.

Selanjutnya, **gap kedua** tentang adanya kontroversi hasil studi tentang hubungan antara *customer orientation* dengan *business performance* (lihat Tabel 1.2). Perusahaan yang berorientasi pelanggan tidak secara konsisten mempengaruhi kinerja penjualan. Hal ini terjadi terutama pada perusahaan manufaktur yang berskala kecil dengan posisi sebagai *intermediary* dan tidak dapat bertemu secara langsung dengan pelanggan. Perusahaan semacam ini hanya memproduksi atas dasar permintaan dan terikat kontrak dengan perusahaan besar. Di sisi lain, pengaruh langsung *customer orientation* dengan *business performance* sering dijumpai di organisasi jasa karena mereka dapat berinteraksi dengan pelanggan melalui karyawan *frontline*, namun orientasi pelanggan gagal mempengaruhi kinerja untuk perusahaan yang terlalu kecil dengan pengetahuan minim. Beberapa studi menyarankan adanya variabel mediasi seperti emosi, religiusitas, *trust* dan pengalaman (Kennedy, Ferrell & Leclair, 2001; Matsuo, 2002; Bande *et al.*, 2015).

*Customer orientation* yang telah banyak dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya lebih ditekankan pada individu yang independen. Hal ini akan berbeda ketika individu tersebut tergabung dalam sebuah tim (*customer oriented team*). Orientasi yang dimiliki oleh masing-masing individu sangat mungkin diperkuat atau diperlemah oleh orientasi anggota tim. Identifikasi dan interaksi yang muncul diantara anggota tim akan mendorong mereka untuk saling

mengingatkan agar berkomitmen pada pemenuhan keinginan pelanggan. Tabel 1.2 memperlihatkan ikhtisar riset gap 2 tentang hubungan *customer orientation* dengan *business performance*.

**Tabel 1.2**  
**Ikhtisar Riset Gap 2:**  
**Hubungan *Customer Orientation* dan *Business Performance***

No.	Penulis	Hasil Penelitian
1.	Franke & Park (2006)	Orientasi pelanggan <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap <i>performance</i> karena orientasi pelanggan dianggap memiliki hasil dalam jangka panjang. Selain itu, <i>salesperson</i> seringkali tidak mengkomunikasikan orientasi pelanggannya kepada pihak manajer.
2.	Jaramillo & Grisaffe (2009)	Orientasi pelanggan <b>tidak berpengaruh secara langsung</b> pada <i>sales performance</i> , namun harus dimediasi dengan <i>adaptive selling</i> .
3.	Johnson, Dibrell & Hansen (2009)	Orientasi pelanggan <b>tidak mampu mendorong</b> kinerja perusahaan yang bergerak di bidang makanan. Hal ini diduga karena akses yang relatif mudah tentang informasi pasar.
4.	Jekanyika Matanda & Oly Ndubisi, (2009)	Orientasi pelanggan <b>tidak berpengaruh</b> kepada peningkatan kinerja keuangan perusahaan supplier berskala kecil dalam pasar yang tersentralisasi karena sebagian besar pemasok terlibat dalam produksi kontrak perusahaan besar.
5.	Ismail <i>et al.</i> (2011)	Orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan orientasi lintas fungsi <b>tidak berkontribusi</b> pada kinerja pada bisnis restaurant berskala kecil. Hal ini karena bisnis restoran berskala kecil tidak mampu mengadopsi orientasi pasar, sehingga perusahaan tidak sukses dan bahkan dapat mengarah pada kegagalan.
6.	Kara <i>et al.</i> (2013a)	Orientasi pelanggan <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap <i>sales performance</i> para tenaga penjualan obat-obatan di Turkey.
7.	Singh & Venugopal (2015)	Orientasi pelanggan <b>tidak mampu mempengaruhi secara langsung</b> pada peningkatan <i>sales performance</i> , namun harus dimediasi oleh <i>emotion</i> , <i>regulation</i> dan <i>tenaga salesmanship skill</i> .
8.	Kaynak <i>et al.</i> (2016)	Orientasi pelanggan <b>secara positif mempengaruhi kinerja</b> penjualan dan kepuasan konsumen dalam konteks dua pasar yang berbeda, yaitu Eropa dan Asia.
9.	Varghese, Edward & Saraswathi Amma (2015)	Orientasi pelanggan perusahaan akan mempengaruhi orientasi pelanggan tenaga penjualan secara individu dan orientasi pelanggan tenaga penjualan <b>akan meningkatkan</b> kinerja penjualan tenaga penjualan.

10. Ali & Leifu (2016) Orientasi pelanggan **mampu meningkatkan** kinerja perusahaan di China jika ukuran perusahaan semakin besar dan ada dukungan budaya (*colectivismn, power distance* dan *risk taking*).

---

**Sumber: Kajian beberapa hasil penelitian untuk pengembangan disertasi, 2019**

Selanjutnya, *leadership* ikut dipertimbangkan sebagai variabel *antecedence* dalam studi ini karena dalam sebuah *sales team*, peran *leader* sangat penting sebagai pengarah aktivitas anggotanya. Kepemimpinan adalah cara dan pendekatan untuk memotivasi orang, memberikan arahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Dong *et al.*, 2015). Nilai-nilai yang dipegang oleh *leader* mempengaruhi perilaku dan aktivitas anggota tim. Ketika leader berorientasi pada tim (*team oriented leadership*), maka dia akan lebih mengedepankan kepentingan tim dibandingkan dengan kepentingan dirinya sendiri. Pemimpin seperti ini akan menghargai capaian masing-masing anggota tim dan mendorong anggotanya untuk bersama-sama membesarkan tim.

**Tabel 1.3**  
**Ikhtisar Riset Gap 3:**  
**Hubungan antara *Leadership Orientation* dan *Business Performance***

No.	Penulis	Hasil Penelitian
1.	Steyrer, Schiffinger & Lang (2008)	<i>Leadership (team-oriented, charismatic. Participative, humane-oriented)</i> <b>berpengaruh</b> terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>organizational performance</i> .
2.	Kissi, Dainty & Tuuli (2013)	Perilaku kepemimpinan transformasional memiliki hubungan <b>positif dan signifikan</b> dengan kinerja proyek. Inovasi dan iklim untuk inovasi keduanya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja proyek.
3.	Alagaraja (2015)	Kepemimpinan menjadi <b>prediktor yang signifikan</b> hubungan antara nilai strategis dan kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh efek gabungan dari <i>leadership</i> and <i>people management practice</i> . Hal ini terbukti dalam lingkungan industri kecil dengan kepemimpinan langsung.
4.	Donate <i>et al.</i> (2015)	Terdapat bukti empiris dari <b>efek mediasi</b> praktik <i>Knowledge Management (KM)</i> dalam hubungan antara <i>knowledge-oriented leadership</i> dan kinerja inovasi. Meskipun praktik KM itu penting

---

untuk tujuan inovasi, keberadaan kepemimpinan semacam ini mendorong pengembangan dan penggunaan eksplorasi dan eksploitasi KM.

---

**Sumber: Kajian beberapa hasil penelitian untuk pengembangan disertasi, 2019**

Berdasarkan beberapa studi tentang *leadership*, dapat disimpulkan bahwa *leadership orientation* tidak selalu meningkatkan kinerja. Tawaran dari Graves, Sarkis & Zhu (2013) dan Deichmann and Stam (2015) untuk mempertimbangkan variabel motivasi dan komitmen menjadi pertimbangan kuat untuk menguji peran *team oriented leadership* dalam meningkatkan kinerja. Table 1.3 memperlihatkan ikhtisar riset gap 3 tentang hubungan *leadership orientation* dan *business performance*.

## **B. Fenomena Bisnis**

Di Indonesia, produk asuransi syariah telah diperkenalkan pada tahun 1994, walaupun baru menjadi tren sejak tahun 2010-2011. Perusahaan asuransi pelopor asuransi berbasis syariah adalah Asuransi Takaful yang berdiri pada tahun 1994. Produk asuransi syariah ini didasarkan pada Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) yang menjelaskan tentang tujuan asuransi dan pedoman operasional asuransi syariah yang terdiri dari enam fatwa yakni dituliskan dalam Fatwa Dewan Syari'ah Nasional NO: 21/DSN-MUI/X/2001 tentang 'Pedoman Umum Asuransi Syari'ah'.

Perkembangan perusahaan asuransi di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Menurut data OJK (Otoritas Jasa Keuangan) tahun 2017, jumlah perusahaan perasuransian yang memiliki izin usaha untuk

beroperasi di Indonesia per 31 Desember 2017 adalah 391 perusahaan, terdiri dari 152 perusahaan asuransi dan reasuransi serta 239 perusahaan penunjang usaha asuransi. Perusahaan asuransi dan reasuransi terdiri dari 61 perusahaan asuransi jiwa, 79 perusahaan asuransi umum, 7 perusahaan reasuransi, 2 badan penyelenggara program jaminan social dan 3 perusahaan penyelenggara asuransi wajib.

Jumlah premi bruto industri asuransi pada tahun 2017 mencapai Rp407,71 triliun, meningkat 12,7% dari tahun sebelumnya, yaitu Rp361,78 triliun. Dalam lima tahun terakhir, pertumbuhan rata-rata premi bruto adalah 20,67. Apabila jumlah premi bruto tersebut dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2017, yaitu 261,9 juta jiwa, akan diperoleh densitas asuransi sebesar Rp1.556.771. artinya, rata-rata setiap penduduk Indonesia mengeluarkan dana sebesar Rp1.556.771 untuk membayar premi asuransi. Sementara itu, kontribusi sektor asuransi terhadap PDB sebagaimana dicerminkan oleh rasio antara premi bruto terhadap PDB mengalami peningkatan 0.08% dari 2,92% pada tahun 2016 menjadi 3% pada tahun 2017. Kenaikan premi bruto tertinggi pada tahun 2017 diperoleh dari asuransi jiwa.

Pertumbuhan usaha asuransi Syariah juga dapat dilihat dari jumlah peserta, kontribusi bruto, klaim, investasi dan asset, sedangkan pertumbuhan usaha asuransi dengan prinsip Syariah sejak tahun 2013 sampai dengan 2017 dapat dilihat dalam Tabel 1.4. Perkembangan jumlah perusahaan asuransi dengan prinsip Syariah juga mengalami kenaikan. Peningkatan jumlah perusahaan asuransi Syariah juga diimbangi dengan peningkatan kontribusi bruto pada tahun 2017 yang mencapai

Rp13,74 trilyun atau meningkat sebesar 11,7% dari tahun 2016, yaitu sebesar Rp12,31 trilyun. Jumlah kontribusi bruto tahun 2017 tersebut adalah 5,8% dari total kontribusi bruto perusahaan asuransi dan reasuransi.

**Tabel 1.4.**  
**Pertumbuhan Industri Asuransi dengan Prinsip Syariah**  
**Tahun 2013-2017**

No.	Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Perusahaan Asuransi Jiwa dengan Prinsip Syariah	3	3	5	6	7
2.	Perusahaan Asuransi Umum dengan Prinsip Syariah	2	2	3	4	5
3.	Perusahaan Reasuransi dengan Prinsip Syariah	0	0	0	1	1
4.	Perusahaan Asuransi Jiwa yang Memiliki Unit Syariah	17	18	19	21	23
5.	Perusahaan Asuransi Umum yang memiliki Unit Syariah	24	23	24	24	25
6.	Perusahaan Reasuransi yang memiliki Unit Syariah.	3	3	3	2	2
Jumlah		49	49	54	58	63

**Sumber: Otoritas Jasa Keuangan, 2017**

Jika hanya dilihat dari data yang diajukan OJK, maka dapat disimpulkan bahwa perkembangan asuransi Syariah di Indonesia menuju kearah kemajuan. Perlahan industri Syariah menjadi gaya hidup seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya mengikuti aturan Islam di segala aspek kehidupan, termasuk menolak segala bentuk riba yang sering terdapat di berbagai produk asuransi konvensional. Namun, melihat sumbangan premi asuransi Syariah terhadap PDB yang hanya naik 0,08% masih menyisakan harapan lebih baik lagi mengingat populasi muslim di Indonesia sangat dominan (OJK, 2017).

**Tabel 1.5.**  
**Pertumbuhan Usaha Asuransi dengan Prinsip Syariah**  
**Tahun 2013-2017**

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017
Kontribusi bruto	9,00	10,00	10,23	12,31	13,74
Klaim	2,56	3,10	3,49	4,29	4,95
Investasi	14,32	19,51	23,11	28,55	35,44
Aset	16,65	22,38	26,69	33,12	40,53

**Keterangan: Dalam Triliun Rupiah**  
**Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2017**

Data tersebut didukung oleh fenomena di lapangan dimana produk asuransi, baik yang konvensional maupun syariah masih dipandang sebagai produk tersier dan tidak menjadi skala prioritas dalam pembeliannya. Selain itu, beberapa penyebab lainnya juga berpengaruh pada kinerja produk asuransi seperti: rendahnya kesadaran masyarakat akan pentingnya produk asuransi, daya beli yang rendah, pengetahuan produk asuransi yang belum memadai, rendahnya penguasaan *product knowledge* oleh tenaga penjualan dan masih banyaknya perdebatan tentang halal dan haram produk asuransi (Rusydiana, 2017). Jadi, mengetahui perkembangan produk-produk syariah di negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam seperti Indonesia menimbulkan tantangan untuk mengetahui penyebabnya.

Berdasarkan riset gap dan fenomena bisnis, studi ini memberikan solusi dengan menawarkan sebuah konsep baru, yaitu *Islamic vanguard spirit (IVS)*. Konsep ini merupakan hasil sintesa dari *Manifest needs theory*, *Social capital theory* dan nilai-nilai Islam. Studi ini diharapkan mampu menjawab kontroversi hasil studi tentang hubungan antara *customer orientation* dan *leadership orientation* dengan *business performance*, serta memecahkan masalah perilaku individualis dan diabaikannya nilai-nilai Islam dalam aktivitas penjualan tenaga penjualan.

Konsep ini akan diuji pada tenaga penjualan asuransi syariah. Prinsip dasar asuransi syariah adalah *ta'awun* (saling menolong), *tabarru'* (saling memberi

kebaikan) dan *takaful* (saling menanggung). Prinsip dasar tersebut berawal dari filosofi bahwa pada hakekatnya manusia merupakan keluarga besar. Tenaga penjualan yang memasarkan sebuah produk syariah seharusnya mempunyai nilai-nilai yang sama dengan produk yang ditawarkan.

*Islamic vanguard spirit (IVS)* adalah konsep baru yang berlandaskan nilai-nilai Islam untuk saling berlomba dalam kebaikan (*fastabiqul khoirrat*) (QS.Al-Baqarah ayat 148) dalam kegiatan bermuamalah. Konsep ini adalah konsep yang unik dan komprehensif. Keunikan ini tercermin, *pertama*, dari dimensi waktunya yaitu dunia dan akhirat. Dalam konsep *fastabiqul khairat*, seorang individu bersemangat melakukan yang terbaik (*excellence achievement spirit*) berdasarkan sumberdaya dengan niat beribadah. Mereka meyakini bahwa apa yang mereka dapatkan di dunia hanya sebagai wasilah untuk kehidupannya di akhirat. Di dalam (QS.Al-Baqarah ayat 148) telah dijelaskan secara tegas bahwa setiap muslim wajib untuk teguh dalam melakukan kebaikan. Tidak hanya sekedar melakukan kebaikan tapi terus berupaya untuk terus belajar atau melakukan *long-life learning*.

*Kedua*, dalam proses melakukan *long-life learning*, pihak lain tidak dianggap sebagai pengganggu yang harus dieliminasi, namun diposisikan sebagai mitra yang saling menguatkan dan sebagai objek *benchmark*, sebagai bekal pembelajaran untuk perbaikan berikutnya. *Ketiga*, seseorang yang mempunyai *Islamic vanguard spirit (IVS)* tidak hanya memikirkan diri sendiri namun juga mengajak dan membantu rekan kerjanya secara sukarela dalam upaya melakukan

yang terbaik. Nabi Muhammad saw bersabda:”Sebaik-baiknya manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain” (HR.Ahmad)

*Keempat, achievement motivation* dilihat dari perspektif hubungan individu dan tim. Berbeda dengan studi sebelumnya yang lebih banyak mengukur *achievement motivation* dengan ukuran individu yang diterapkan di dunia pendidikan (Takeuchi *et al.*, 2014; Weissgerber, Reinhard and Schindler, 2016) dan *sport* (Blecharz, Horodyska &Zarychta, 2015). Dalam rangka meningkatkan spirit sebuah tim, seseorang harus memberikan contoh terbaik terlebih dahulu. Ajakan dan pertolongan ini akan menyadarkan potensi diri masing-masing, membangkitkan semangat sebagai pendorong kinerja, baik di level individu maupun tim.

Akhirnya, dengan keempat keunikan yang dimiliki, maka konsep *Islamic vanguard spirit (IVS)* ini diyakini lebih *powerful* untuk meningkatkan kinerja. Selain itu hasil studi ini diharapkan mampu memperkaya dan memperkuat konsep *The Service Profit Chain, Manifest Need Theory* dan *Social Capital Theory* khususnya dalam meningkatkan *selling performance* tenaga penjualan yang tergabung dalam *sales team*.

## **1.2. Rumusan Masalah.**

Berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis yang telah dijelaskan sebelumnya ditemukan masalah: “masih terbatasnya studi tentang peran *people* yang tergabung dalam sebuah *sales team* dalam membentuk *service value* untuk meningkatkan *selling performance* dan adanya kontroversi hasil studi tentang

hubungan antara *customer orientation* dan *leadership orientation* dengan *business performance*". Oleh karena itu, masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: "Bagaimana meningkatkan *selling performance* melalui *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit*, *long-life learning spirit*, *voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*), *customer oriented team* dan *team-oriented leadership*".

Berdasarkan kajian secara komprehensif antara masalah penelitian, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *customer oriented team* terhadap *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit*, *long-life learning spirit*, *voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*)?
2. Bagaimana pengaruh *team-oriented leadership* terhadap *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit*, *long-life learning spirit*, *voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*)?
3. Bagaimana pengaruh *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit*, *long-life learning spirit*, *voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*) terhadap *selling performance*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Tujuan umum penelitian ini adalah mengeksplorasi sebuah model konseptual baru tentang peran '*people*' yang tergabung dalam sebuah *sales*

*team* dalam membentuk *service value* untuk meningkatkan *selling performance*, sekaligus memperjelas hubungan antara *customer orientation* dan *leadership* dengan *business performance*.

2. Tujuan khusus penelitian ini adalah melakukan pengujian empiris pada model teoretikal yang akan diajukan, yaitu meliputi:
  - a. Menguji dan menganalisis pengaruh *customer oriented team* terhadap *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit, long-life learning spirit, voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*).
  - b. Menguji dan menganalisis pengaruh *team oriented leadership* terhadap *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit, long-life learning spirit, voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*).
  - c. Menguji dan menganalisis pengaruh *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit, long-life learning spirit, voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*) terhadap *selling performance*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

**Manfaat teoritis**, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan konsep *The Service Profit Chain*, *Manifest Need Theory* dan *Social Capital Theory*. khususnya yang berhubungan dengan peningkatan *selling performance* tenaga penjualan, yaitu dengan dimasukkannya konsep baru *Islamic vanguard spirit (IVS)* untuk mengatasi *research gap* tentang terbatasnya studi tentang peran ‘people’ yang tergabung dalam sebuah *teamwork* untuk

membentuk *service value* sekaligus menjawab kontroversi hasil studi tentang hubungan antara *customer orientation* dan *leadership orientation* dengan *business performance*. Selain itu, pengujian pengaruh *customer-oriented team* dan *team-oriented leadership* terhadap *Islamic vanguard spirit* (*excellence achievement spirit, long-life learning spirit, voluntary asking spirit* dan *voluntary helping spirit*) dan *selling performance* akan memperkaya khasanah ilmu manajemen pemasaran secara umum karena hubungan antar variabel tersebut belum pernah diuji sebelumnya

**Manfaat praktis**, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategi penjualan untuk meningkatkan *selling performance* perusahaan asuransi syariah terutama yang berhubungan langsung dengan bagaimana mengelola tenaga penjualan yang tergabung dalam sebuah *sales team*.