

# GRAND THEORY MODEL

Sebuah Rekonstruksi Ilmu dengan Nilai-Nilai Islam  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN

Manusia secara fitrah membutuhkan sebuah pegangan, yakni agama. Setiap manusia dianugerahi fitrah beragama, artinya manusia dianugerahi Allah potensi untuk mengenal Tuhan. Religiusitas adalah nilai-nilai agama yang telah masuk ke dalam diri manusia, yang kemudian memainkan peranan utama dalam upaya pengembangan karakter manusia. Disusunnya buku ini berdasarkan realita kehidupan masyarakat luas yang semakin materialistik dan mengakibatkan hancurnya akhlak bangsa. Kemudian industri pendidikan menekankan pada penguasaan lptek dan skill. Konsekuensinya pendidikan karakter hampir tidak terjamah. Oleh karena itu buku ini hadir untuk menunjang nilai-nilai Islam dan menjadikan Islam sebagai pandangan hidup bagi siapa saja yang sedang menempuh program doktoral pada bidang ilmu manajemen. Juga menjadi sumber inspirasi, motivasi sekaligus menjadi filter dalam kegiatan ilmiah dan budaya.



PENERBIT LAKEISHA

Jl. Jatirojo Boyolali,  
Sukowati, 31333, 70101  
Pacargiklan, Tuban,  
Klaten, Jateng, Indonesia 57452  
E-mail: [penerbit\\_lakeisha@lakeisha.com](mailto:penerbit_lakeisha@lakeisha.com)  
HP/Wa: 0856892352  
Website: <http://www.lakeishapublishing.com/>



GRAND THEORY MODEL

Sebuah Rekonstruksi Ilmu  
dengan Nilai-Nilai Islam

PROGRAM DOKTOR  
ILMU MANAJEMEN

Book Series 1

Penerbit  
**LAKEISHA**

# GRAND THEORY MODEL

Sebuah Rekonstruksi Ilmu dengan Nilai-Nilai Islam  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN



FAKULTAS EKONOMI  
UNISSULA SEMARANG  
2022

# **GRAND THEORY MODEL**

**Sebuah Rekonstruksi Ilmu dengan Nilai-Nilai Islam**

**Program Doktor Ilmu Manajemen**

**Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**

**Pasal 1:**

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Pasal 9:**

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a. Penerbitan Ciptaan; b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan Ciptaan; d. Pengadaptasian, pengarsyafan, atau pentransformasian Ciptaan; e. Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman Ciptaan; h. Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**Ken Sudarti, Wahyono, Olivia Fachrunisa, Mulyana, Alimudin  
Rizal Rifa'i, Tatiek Nurhayati, Alifah Ratnawati, Widodo, Sisno  
Riyoko, Hendar, Muhammad Husni Mubarak, Mutamimah,  
Windi Novia Ratri Wardhani, Rokhmad Budiyo, Budhi  
Cahyono, Ibnu Khajar, Dasmadi, Setyo Budiarto, Nunung  
Ghonyah, Arif Budiarto, Anna Widiastuti**

# **GRAND THEORY MODEL**

## **Sebuah Rekonstruksi Ilmu dengan Nilai-Nilai Islam**

### **Program Doktor Ilmu Manajemen**



**Penerbit Lakeisha**  
**2022**

## **GRAND THEORY MODEL**

**Sebuah Rekonstruksi Ilmu dengan Nilai-Nilai Islam**

**Program Doktor Ilmu Manajemen**

### **Penulis:**

**Ken Sudarti, Wahyono, Olivia Fachrunisa, Mulyana, Alimudin Rizal Rifa'i, Tatick Nurhayati, Alifah Ratnawati, Widodo, Sisno Riyoko, Hendar, Muhammad Husni Mubarak, Mutamimah, Windi Novia Ratri Wardhani, Rokhmad Budiyo, Budhi Cahyono, Ibnu Khajar, Dasmadi, Setyo Budiarto, Nunung Ghoniyah, Arif Budiarto, Anna Widiastuti**

**Editor: Dr. H. Dasmadi. SE. MM.**

Layout: Yusuf Deni Kristanto, S.Pd.

Desain Cover: Tim Lakeisha

Cetak I Mei 2022

15,5 cm × 23 cm, 277 Halaman

ISBN: 978-623-420-216-8

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha

**(Anggota IKAPI No.181/JTE/2019)**

Redaksi

Srikaton, RT 003, RW 001, Pucangmikiran,

Tulung, Klaten, Jawa Tengah

Hp. 08989880852, Email: [penerbit\\_lakeisha@yahoo.com](mailto:penerbit_lakeisha@yahoo.com)

Website: [www.penerbitlakeisha.com](http://www.penerbitlakeisha.com)

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

# KATA PENGANTAR

Alhamdulillah kami panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berbagai berbagai anugrah. terselesainya Grand Theory Model Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang ini adalah wujud anugrah-Mu.

Disusunnya buku ini berdasarkan realita kehidupan masyarakat luas semakin materialistik dan mengakibatkan hancurnya akhlak bangsa. Kemudian industri pendidikan menekankan pada penguasaan Iptek dan skill kosekuensinya pendidikan karakter hampir tidak terjamah. Oleh karena itu Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Fakultas Ekonomi Unissula Semarang hadir yang senantiasa menunjang tinggi nilai-nilai Islam dan menjadikan Islam sebagai pandangan hidup segenap civitas akademika, menjadi sumber inspirasi, motivasi sekaligus menjadi filter dalam kegiatan ilmiah dan budaya.

Buku ini disusun menjadi empat bagian sesuai dengan kosentrasi yang ada di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang. Meliputi manajemen pemasaran, manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia dan manajemen keuangan.

Semoga dengan disusunnya buku ini bermanfaat bagi pembaca, khususnya mahasiswa sebagai referensi menyusun usulan penelitian disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM). Tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah mendukung tersusunnya buku ini. Khususnya Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang Prof. Hj. Olivia Fachrunissa. SE. M.Si. Ph.D.

Semarang, Juni 2022

Ketua Program

Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si

NIDN. 0608026502

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
1. Knowledge Management and Religiosity: A Conceptual Development of Islamic Vanguard Spirit.....	2
2. Resources Based Theory, Relationship Marketing and Social Identity: A Conceptual Development of Islamic Ethics Bonding Proficiency.....	35
3. Membangun Engagement Religious Compliance : Upaya peningkatan Kinerja Pemasaran.....	48
4. Antesenden Energizing Profesional Networks dan Kosekuensi terhadap Kinerja Pemasaran.....	63
5. Konsekuensi Strategic Transformation Agility berbasis Islamic Social Capital: Pendekatan Dynamic Capability.....	84
6. Religius Reputation Culture : Aset Strategis Menuju Kinerja berkelanjutan Destinasi Wisata .....	103
7. Antesenden Tawhidic Culture to Develpoment Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Pendekatan Strategic Asset.....	124
8. Antesenden Islamic Leadership Entrepreneur Menuju Peningkatan Kinerja Organisasi.....	147

9. Model Peningkatan Kinerja Keuangan Pondok Pesantren Modern Berbasis Intellectual Stimulation Financial Accountability dan Sustainability Reporting .....	182
10. Emphatic Credit Risk Management sebagai upaya menekan Non Performing Loan Lembaga keuangan.....	219
11. Hikmah Knowledge Capture Insolvency : Bijak dalam Pengelolaan Keuangan dalam Kondisi illikuiditas.....	257



# **MANAJEMEN PEMASARAN**



*Oleh:*

*Ken Sudarti, Dr. Wahyono, Prof. Olivia Fachrunisa. Ph.D*

### **Abstrak**

*Studi ini bertujuan menyusun konsep baru yang menggabungkan konsep knowledge management dan religiusitas. Sebuah konsep baru bernama Islamic Vanguard Spirit (IVS) merupakan hasil sintesis dari manajemen pengetahuan, teori kebutuhan manifes, modal sosial, dan nilai Islam.. Konsep ini mempromosikan kolaborasi tim sebagai pengungkit kinerja penjualan. Sumber daya yang dimiliki oleh setiap individu diintegrasikan menjadi kekuatan tim yang melengkapi dan memperkuat melalui kegiatan berbagi pengetahuan dan menyumbangkan pengetahuan. Melalui semangat melakukan yang terbaik, perbaikan terus-menerus, bertanya kepada orang lain dan membantu orang lain sebagai dimensi IVS diharapkan mampu meningkatkan kinerja penjualan. Diperlukan pengujian validitas masing-masing dimensi, yang kemudian dapat diuji secara empiris dengan menambahkan beberapa variabel seperti customer oriented team, team oriented leadership dan adaptif selling ability.*

*Keywords: Knowledge management, Religiosity Islamic vanguard spirit*

## PENDAHULUAN

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 and Gremler, 2010). Jadi, berbeda dengan pemasaran barang tradisional yang menekankan pada transaksi dan pertukaran, strategi pemasaran jasa dipusatkan pada pelanggan, penggunaan dan relationship (Vargo and Lusch, 2004a), ketiga hal tersebut sangat terkait dengan personal (*people*).

Unsur “people” khususnya *frontline staff* termasuk *salesman* 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 (Blut *et al.*, 2014);(Jaw, Lo and Lin, 2010) dan (Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1992). 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 *employees* dan *customer*. 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 and Uzzoni, 2005);(Yadav and Dabhade, 2013). Aktivitas yang dilakukan *company* kepada *customer* (sebagai pelanggan eksternal) disebut *external marketing*, yaitu aktivitas “giving the promotes” 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* seperti *tagible*, *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). Pemasaran internal sangat penting karena strategi pemasaran jasa memerlukan pengintegrasian seluruh fungsi dalam perusahaan seperti pemasaran, penjualan, sumberdaya manusia, operasi dan R&D (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010). Semua fungsi tersebut harus bekerjasama untuk menciptakan layanan yang efektif.

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). (Gronross, 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 and Schlesinger, 1997) melalui konsep “The Service Profit Chain”. Konsep ini menjelaskan peran karyawan jasa dalam menciptakan profitabilitas dan *growth* 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 seperti studi yang dilakukan oleh (Gronross, C.1981);(Lings, 2004);(Gounaris, S.P., 2006);(Lings and Greenley, 2009);(Shiu and Yu, 2010);(Ahmed and Rafiq, 2003), dan

masih sangat jarang yang mempertimbangkan aktivitas *internal marketing* melalui manajemen tim. Studi yang dilakukan oleh (Heskett, Sasser and Schlesinger, 1997);(Hu, Kandampully and Juwaheer, 2009);(Vera and Trujillo, 2013);(Cass and 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 salesman asuransi. *Value* yang diberikan kepada pelanggan akan 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 perusahaan yang berhadapan langsung dengan pelanggan, *salesman* sangat berperan dalam memenuhi harapan pelanggan (Wang and 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 salesman 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 and Kohli, 1993). Orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan orientasi lintas fungsi (Slater and 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* (Zhou, Brown, Dev, & Agarwal, 2007);(Hansen, Dibrell, & Down, 2006) (Singh, 2013);(Ali & Leifu, 2016);(Frambach, Fis s, & Ingenbleek, 2016); *customer value* (Guenzi and Troilo, 2007): *export performance* (Francisco *et al.*, 2013) dan *firm performance* (Frambach, Fiss and Ingenbleek, 2016). Namun, beberapa temuan empirik menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Kemampuan merespon pelanggan tidak memberikan dampak yang baik kepada kinerja perusahaan (Bodlaj, 2010);(Jekanyika Matanda and Oly Ndubisi, 2009);(Johnson, Dibrell and Hansen, 2009) dan (Ismail *et al.*, 2011).

Berdasarkan riset gap tersebut salah satu faktor penyebabnya diduga berasal dari motivasi *salesman*-nya. 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 *salesman* karena akan mempengaruhi kinerja (Baldauf and Cravens, 2002). Membahas tentang *salesman* tidak terlepas dari kinerja perilakunya. Kinerja perilaku mengindikasikan seberapa baik *salesman* melaksanakan berbagai aktivitas penjualannya. (Babakus *et al.*, 1994) memasukkan beberapa dimensi perilaku salesman dalam memprediksi kinerja yaitu: penggunaan pengetahuan teknis, penjualan adaptif, kerja tim, pembuatan presentasi penjualan dan perencanaan penjualan. (Paparoidamis and 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 salesman.

Memahami motivasi salesman sangat penting karena motivasi ini diduga menjadi penyebab perbedaan kinerja antara satu salesman

dengan salesman yang lain. Tidak semua salesman 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 tim salesman diduga juga ikut berkontribusi. Dugaan ini didukung oleh hasil meta-analisis yang dilakukan oleh (Ford *et al.*, 2015) yang menyimpulkan bahwa kinerja salesman berhubungan dengan kemampuan salesman, keterampilan menjual, karakteristik pribadi, motivasi, dan peran. (Polley and 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 tim 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).

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 focus pada motivasi individu, seperti contohnya: pencapaian nilai-nilai tinggi di bidang akademik (Chetri, 2014);(Takeuchi *et al.*, 2014);(Weissgerber, Reinhard and Schindler, 2016);(Bakadorova and Raufelder, 2014);(Staman, Timmermans and Visscher, 2017) dan meningkatkan target individu di bidang penjualan (Soyer, Rovenpor and Kopelman, 1999);(Khan, Breiteneker and Schwarz, 2015). Masih

sangat jarang studi tentang *need for achievement* dari perspektif tim. Seperti contohnya studi yang dilakukan oleh (Soyer, Rovenpor and Kopelman, 1999);(Sung and 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. Tidak adanya keinginan saling mengajak dan membantu 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 dalam Al-Quran bahwa “Berjamaah (bersatu padu) itu kasih sayang (rahmat) dan berpecah belah itu siksa”. (QS.Ali Imron ayat 102-103).

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), motivation (Graves, Sarkis and Zhu, 2013) dan komitmen (Deichmann and Stam, 2015).

## KAJIAN PUSTAKA

### Islamic Values.

Agama Islam adalah agama yang sempurna, tidak membutuhkan tambahan, pengurangan atau perubahan apapun dan dari siapapun. Islam menyediakan sistem kehidupan yang komprehensif yang berakar pada etika, dan membimbing para pengikutnya di semua bidang kehidupan termasuk kehidupan sosial dan ekonomi. Agama Islam bersifat universal, artinya dapat melewati batas waktu, ruang dan budaya, dapat berlaku kapanpun, dimanapun dan bagi siapapun. Agama Islam adalah agama yang mengikuti perjalanan alam semesta sampai akhir jaman.

Kesempurnaan agama Islam meliputi: akidah, ibadah, syariat dan muamalah (Beekun, 2004). *Pertama* adalah akidah. Akidah adalah keyakinan hati dan pbenarannya terhadap sesuatu. Akidah terkandung dalam Rukun Iman, yaitu: beriman kepada Allah, beriman kepada malaikat, beriman kepada kitab Allah, beriman dengan hari akhir dan beriman kepada takdir. Seseorang yang mempunyai akidah yang kuat memiliki keimanan yang mantap tanpa keraguan. Akidah yang benar merupakan landasan diterimanya suatu amalan. *Kedua* adalah ibadah. Ibadah diartikan sebagai ketundukan atau kepatuhan kepada Allah atas dasar cinta dengan melaksanakan semua perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya. *Ketiga* adalah syariat, yaitu semua aturan yang diturunkan Allah kepada hamba-Nya yang terkait kehidupannya di dunia maupun di akhirat. Allah berfirman “untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang (QS. Al-Maidah ayat 48). *Keempat* adalah akhlak, yaitu penuntun tingkah laku manusia. *Kelima* adalah muamalah, yaitu hukum-hukum syara’ yang berkaitan dengan hubungan antar manusia dalam urusan keduniaan.

Muamalah adalah sebuah hubungan manusia dalam interkasi sosial sesuai syariat, karena manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Contoh dari muamalah adalah jual beli, sewa menyewa dan perserikatan. Dalam fikih muamalah, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, diantaranya adalah:

*Pertama*, hukum muamalah adalah mubah, artinya segala bentuk muamalah hukumnya ‘boleh kecuali yang dilarang’. Hal ini memberikan kesempatan dan peluang untuk terciptanya berbagai macam muamalah baru sesuai perkembangan zaman. Allah berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 275: “Allah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba”. *Kedua*, muamalah harus dilakukan atas dasar sukarela, artinya dalam bermuamalah tidak ada paksaan diantara pihak yang terkait. Hal ini menjamin kebebasan para pihak dalam memilih meneruskan atau menghentikan transaksi. Nabi Muhammad saw bersabda: “Dua orang yang bertransaksi jual beli mempunyai hak khiiyar (memilih) selama belum berpisah. Apabila keduanya jujur dan menerangkan (apa adanya), keduanya akan diberi berkah dalam jual belinya. Namun jika mereka berdusta dan menyembunyikan (cacat) akan dihilangkan keberkahan jual beli atas keduanya (HR. Bukhori dan Abu Dawud). *Ketiga*, muamalah harus mendatangkan manfaat dan menghindari mudlorot. Hal ini mengarahkan menghindari dari perbuatan yang sia-sia serta mewaspadaai potensi risiko yang mungkin terjadi. *Keempat*, memelihara nilai keadilan, artinya dalam bermuamalah tidak boleh ada salah satu pihak yang merasa tertindas atau menimbulkan kesulitan bagi orang lain. Allah berfirman dalam QS. An-Nissa ayat 29: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang bathil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu...”.

Kewajiban manusia adalah mengikuti agama Islam yang sempurna ini. Allah telah berfirman dalam (QS.Al-Maida ayat 3), “Pada hari ini telah Aku sempurnakan untuk kamu agamamu, dan telah Aku cukupkan kepadamu nikmat- Ku, dan telah Aku ridloi Islam menjadi agama bagimu...”. Ini artinya bahwa Islam yang dibawa Nabi Muhammad merupakan petunjuk yang sempurna bagi seluruh umat manusia. Tidak ada satu persoalanpun yang tidak diatur dalam Islam. Oleh karena itu, mendasarkan segala aktivitas kehidupan dengan bersandar pada Al-Qur’an dan Hadits merupakan keharusan. Dalam (QS.At-Takwir ayat 27- 28) Allah berfirman:” (Al-Qur’an) itu tidak

lain adalah peringatan bagi seluruh alam, (yaitu) bagi siapa di antara kamu yang menghendaki menempuh jalan yang lurus”. Jadi, taat Allah dan Rosul merupakan rahmat (QS.Ali-Imron ayat 132).

Ketaatan dalam beragama menjadi fokus bagi banyak peneliti. Seseorang yang taat beragama adalah orang yang religius. Perilaku yang dikaitkan dengan agama dikenal dengan istilah *religiosity*. Telah banyak riset yang menggunakan unsur agama untuk memecahkan masalah organisasi. Orang-orang yang sangat religius cenderung menginternalisasi ajaran agamanya dalam kehidupan sehari-hari. Mereka mempunyai keyakinan bahwa agama mampu membimbing mereka untuk mencapai tujuan hidup sehingga mempengaruhi kehidupan pribadi dan sosial mereka (Bakar, 2013).

Konsep barat telah mencoba menggali konsep *religiosity*. Konsep ini diturunkan dari *Divine command theory* yang merupakan turunan dari *Ethical theory*. Teori ini menjelaskan bahwa pada dasarnya, benar dan salah didasarkan pada kepercayaan agama. Jadi, etika dan agama selalu berjalan bersama (Al- Aidaros, Shamsudin and Idris, 2013). Tingkat religiusitas seseorang tidak dapat dipisahkan dari agama (Sergius Koku and Jusoh, 2014). Orang-orang yang sangat religius cenderung menjadikan motif beragama sebagai dorongan utama dalam berperilaku dan menginternalisasi ajaran agamanya dalam kehidupan sehari-hari. Bagi seorang muslim, yaitu orang yang berserah diri kepada Allah SWT dengan hanya menyembah dan meminta pertolongan kepada-Nya, mendasarkan segala aktivitasnya untuk beribadah. Hal ini tertuang dalam (QS.Az-Zariat ayat 56) yang artinya: “Tidaklah Aku ciptakan jin dan manusia untuk beribadah kepadaKu”.

(Cader, 2016) menyatakan bahwa kepercayaan agama memainkan peran praktis dalam mengendalikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Dia mencatat bahwa pengalaman keagamaan mengembangkan perilaku yang menciptakan nilai-nilai individu yang unik. Pengalaman keagamaan dianalisis melalui keyakinan, perasaan, dan standar perilaku. Jadi, agama merupakan faktor penentu motivasi bagi individu yang memiliki tingkat kerohanian yang tinggi.

Penelitian (Rettinger and Jordan, 2014) terhadap 150 siswa pada tingkat sarjana menemukan bahwa siswa dengan religiusitas yang lebih tinggi lebih termotivasi untuk menghindari kecurangan. Untuk itulah, agama seharusnya menjadi akar motivasi termasuk motivasi untuk bekerja.

Berbeda dengan konsep religiusitas barat, umat Islam menjadikan Al- Qur'an dan Al Hadits sebagai "way of life". Kedua kitab itu mengajarkan bahwa dalam bekerja hanya menginginkan ridlo Allah SWT (Sharabi, 2012). Bagi seorang muslim, bekerja adalah ibadah (Pfeffer and Veiga, 1999) dan (Zahrah *et al.*, 2016), untuk mencari pahala (*reward*) dan terhindar dari siksa (*punishment*). Seperti yang diutarakan oleh (Al-Aidaros, Shamsudin and Idris, 2013) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut perspektif Islam adalah: *spirituality*, *justice*, *punishment* dan *reward*. Kewajiban bekerja tidak terlepas dari kedudukan manusia sebagai khalifah yang harus memakmurkan bumi. Untuk menjalankan kekhalifahannya, Allah memberikan fasilitas dengan menundukkan bumi dan isinya untuk manusia. Namun, penundukan bumi ini bersifat potensial sehingga manusia harus berikhtiar untuk mengeksplorasinya. Untuk kepentingan itulah, bekerja menjadi wajib hukumnya.

Bekerja adalah salah satu kegiatan ber-muamalah. Bermuamalah merupakan bagian dari ibadah. Dalam ajaran Islam, ibadah bersifat "humanisme theocentris" (Kuntowidjojo, 1991), artinya setiap ibadah dalam Islam berpusat pada pencarian keridloan dan keberkahan dari Allah SWT, tetapi manfaatnya untuk manusia secara universal. Ketundukan pada Allah SWT dalam dimensi muamalah atau *hablumminannas* tercermin dengan mematuhi seluruh peraturan- peraturan-Nya. Kesadaran bahwa seluruh aktivitas manusia akan bernilai ibadah apabila titik tolak, titik tuju dan sumber nilai berasal dari Allah SWT. Artinya, Allah SWT ditempatkan sebagai "The Ultimate Stakeholder". Jika hal ini menjadi dasar utamanya, maka keberkahan dari setiap aktivitas akan didapat. Allah berfirman: "Dan sekiranya penduduk negeri beriman dan bertaqwa,

pasti Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi...” (QS.Al-A’raf ayat 96).

Hubungan antar manusia dalam bermuamalah tidak dijelaskan secara rinci, namun diserahkan kepada manusia mengenai bentuknya. Islam hanya membatasi bagian-bagian yang penting dan mendasar berupa larangan. Jadi, pada dasarnya, dalam bermuamalah terdapat prinsip “semua boleh kecuali yang dilarang”. Salah satu perintah Allah SWT yang dapat diterapkan dalam konteks beribadah dan bermuamalah adalah ber-*fastabiqul khairot* (berlomba-lomba dalam kebaikan). *Fastabiqul khoirat* adalah konsep Islam yang menghendaki segenap umat manusia segera melakukan aktivitas kebaikan, tidak menunda-nunda dan terus menerus melakukan perbaikan. Jika orang lain juga melakukan hal yang sama, maka berusaha melakukan dengan kualitas terbaik dan berkelanjutan. Dalam Islam dikenal istilah *adwamuha wa in qalla* (terus menerus).

Etos *fastabiqul khairat* merupakan kekuatan penggerak umat menuju berpikir kreatif, inovatif dan konstruktif. Mereka selalu selangkah lebih maju dan lebih cepat dalam melakukan kebaikan. Al-Qur’an mengisyaratkan adanya tiga kelompok manusia, yaitu: kelompok *zhalim li nafsih* (kelompok yang berlomba dalam kemaksiatan), kelompok *muqtashid* (kelompok pertengahan) dan kelompok *sabiq bil khairat bi idznillah* (kelompok kompetitif yang ingin menampilkan hasil terbaik). Hal itu terdapat dalam QS.Fatir ayat 32 yang artinya: “Kemudian Kitab itu Kami wariskan kepada orang-orang yang Kami pilih diantara hamba-hamba Kami, lalu diantara mereka ada yang menzalimi diri sendiri, ada yang pertengahan dan ada (pula) yang lebih dahulu berbuat kebaikan dengan izin Allah. Yang demikian itu adalah karunia yang besar”.

Menurut ajaran Islam, kerja keras dianggap perlu untuk kesejahteraan sosial. Seperti sabda Nabi Muhammad saw, kerja keras membebaskan dosa-dosa manusia, selain itu makanan terbaik yang dimakan seseorang adalah apa yang dia makan dari pekerjaannya. Allah berfirman: “Dan masing-masing orang ada tingkatannya sesuai dengan apa yang mereka kerjakan” (QS.Al-An’am ayat 132).

“Dan manusia hanya memperoleh apa yang telah ia perjuangkan” (QS.An-Najm ayat 39).

*Fastabiqul khoirat* adalah keistimewaan Islam. Jika agama lain hanya menyeru umatnya untuk berbuat baik, tetapi Islam menyeru pada perlombaan. *Pertama*, diperintahkan untuk melakukan kebaikan dan kemudian berlombalah dalam kebaikan dan berupaya satu sama lain untuk saling menyusul dalam kebaikan. Konteks berlomba bukan untuk mengeliminir orang lain, namun untuk mempersembahkan potensi terbaik yang bisa dilakukan. *Kedua*, disamping saling mendahului dalam kebaikan, juga ada perintah untuk saling membantu satu sama lain. Seseorang apabila sampai pada martabat kebaikan, maka berupayalah membawa orang lain bersamanya, karena terdapat perintah: “Apa yang engkau sukai itu juga untuk orang lain” (QS.Ali-Imron ayat 92). Adanya perilaku seperti ini, tidak akan muncul iri dengki. Tidak ada upaya untuk menimpakan kerugian pada orang lain, tetapi akan bangkit dan saling membantu menuju kebaikan. *Ketiga*, dalam melakukan kebaikan tidak ada batasan waktu lalu ditinggalkan, namun kebaikan itu terus dilakukan dan diperbaiki secara terus menerus (*long-life learning*).

### **Manifest Needs Theory.**

Motivasi adalah masalah yang sangat menarik bagi organisasi karena mampu meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi semakin tergantung pada manajemen dan kepemimpinan termasuk menjaga motivasi orang-orang yang ada dibawahnya (Ferreira, 2017).

Salah satu teori motivasi yang banyak dieksplor para peneliti adalah teori kebutuhan (*theory of needs*). Teori ini pertama kali dikemukakan oleh David Mc. Clelland (1953) yang menyatakan bahwa motivasi dihasilkan dari dorongan untuk memuaskan tiga jenis kebutuhan, yaitu: *need for power* (kebutuhan akan kekuasaan), *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi) dan *need for achievement* (kebutuhan berprestasi). Kebutuhan-kebutuhan ini memiliki bobot yang berbeda di antara individu-individu, bervariasi dari waktu ke

waktu dan sangat bergantung pada interaksi mereka dengan lingkungan mereka (Ferreira, 2017).

Individu yang lebih mengedepankan kebutuhan kekuasaan biasanya menyukai kedisiplinan, menyukai pengakuan status, memenangkan argumen, berkompetisi, dan mempengaruhi orang lain. Baginya, dalam suatu permainan, jika satu pihak menang, maka pihak yang lain harus kalah. Individu yang lebih mengedepankan kebutuhan berafiliasi, lebih suka menghabiskan waktunya untuk menjalin hubungan sosial. Menikmati menjadi bagian dari suatu kelompok dan memiliki keinginan untuk dicintai dan diterima di lingkungannya. Individu seperti ini cenderung menerima budaya di lingkungannya karena takut ditolak. Individu seperti ini lebih suka berkolaborasi daripada berkompetisi dan tidak menyukai risiko dan ketidakpastian yang tinggi.

Individu yang mengedepankan kebutuhan untuk berprestasi ingin sukses dalam situasi yang kompetitif. Dia ingin membuktikan keunggulannya atas orang lain. Individu seperti ini biasanya menetapkan tujuan yang cukup sulit, namun masih dalam jangkauannya. Individu seperti ini lebih menyukai risiko sedang, lebih mementingkan prestasi dibandingkan imbalan. Mereka yakin mampu mencapai prestasi dengan upaya dan kemampuannya, namun juga ingin mendapatkan umpan balik atas kinerjanya. Individu seperti ini adalah seorang pekerja keras. Oleh karena itu, ketiga motivasi ini tidak harus mengikuti proses yang berurutan, seperti yang dianjurkan Maslow (Michael, 2015). Dari ketiga jenis kebutuhan tersebut, studi ini lebih menekankan pada kebutuhan untuk berprestasi. Istilah *need for achievement* pertama kali dipopulerkan oleh Mc Clelland pada tahun 1953. Mc Clelland menyebutnya sebagai virus mental, yaitu pikiran yang mengarahkan pada bagaimana melakukan sesuatu dengan baik, lebih cepat, lebih efisien dibandingkan dengan yang telah dilakukan sebelumnya. (Lindgren, 1976) mempunyai pandangan 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. Santrock (2013) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai suatu standar kesuksesan, Gagne dan Barliner (2017) menambahkan bahwa motivasi berprestasi adalah cara seseorang berusaha dengan baik untuk prestasinya. Menurut Shane (2017) motif berprestasi diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan atau melakukan kecakapan pribadi setinggi mungkin dalam segala aktivitas dan suatu ukuran keunggulan tersebut digunakan sebagai pembanding, meskipun dalam usaha melakukan aktivitas tersebut ada dua kemungkinan yakni gagal atau berhasil.

Motivasi berprestasi merupakan daya dorong individu untuk mencapai sukses dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan beberapa ukuran keunggulan (*standard of excellence*) (Heckhausen, 2010). Teori *expectancy-value* oleh Atkinson (1960) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi seseorang didasarkan atas dua hal yaitu, adanya tendensi untuk meraih sukses dan menghindari kegagalan. Pada dasarnya keadaan motif itu dimiliki oleh individu, namun keduanya mempunyai keadaan berbeda-beda dalam berbagai situasi dan kondisi. Lebih jelasnya Atkinson (2008) mengemukakan bahwa keberhasilan individu untuk mencapai keberhasilan dan memenangkan persaingan berdasarkan standar keunggulan, sangat terkait dengan tipe kepribadian. Motif berprestasi seseorang lebih tinggi jika motif untuk menghindari kegagalan rendah. Begitu pula sebaliknya, apabila motif menghindari kegagalan lebih tinggi daripada motif sukses, maka motivasi berprestasi seseorang cenderung rendah.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi atau *achievement motivation* merupakan suatu dorongan yang berhubungan dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, lebih efisien dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya, sebagai usaha mencapai sukses atau berhasil dengan suatu ukuran keunggulan yang dapat berupa prestasi orang lain maupun prestasi sendiri.

Motivasi sering dihubungkan dengan kinerja. Sebagian besar studi tentang motivasi menyimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam kesuksesan karier (Annen, Kamer and Bellwald, 2005) dan (Salleh *et al.*, 2011). (Khan, Breitenecker and Schwarz, 2015) melakukan studi di sembilan inkubator bisnis di Austria menyimpulkan bahwa, secara umum, keragaman *need for achievement* memiliki dampak negatif pada efektivitas dan efisiensi tim wirausaha. Namun, keragaman dalam *need for achievement* dapat meningkatkan efektivitas tim ketika tim yang ada (rata-rata) rendah. Meskipun demikian, kesamaan dalam *need for achievement* dapat membantu tim lebih sukses. Temuan ini menegaskan bahwa, kohesivitas antar anggota tim dalam banyak dimensi mempunyai dampak yang positif. Perbedaan dalam *need for achievement* menimbulkan pertentangan, saling tumpang tindih dan penghindaran tugas. (Khan, Breitenecker and Schwarz, 2015) dalam studinya menggunakan beberapa dimensi untuk mengukur *need for achievement*, yaitu: (1) mengambil kesempatan untuk mengembangkan diri, (2) mengambil tanggungjawab yang lebih menantang, (3) menasar proyek baru yang lebih menarik dan (4) menantang dirinya sendiri untuk menghasilkan karya terbaik. (Wheeler and Wheeler, 2006) mengukur *need for achievement* dengan menggunakan beberapa indikator yaitu: (1) mengambil peluang berkelanjutan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi, (2) mengambil tujuan dan tanggung jawab yang lebih sulit dan menantang, (3) menasar proyek baru yang lebih menarik dan menantang, (4) mencari umpan balik tentang seberapa baik aktivitasnya mencapai tujuan, (5) mengambil peluang untuk menciptakan hal-hal baru, (6) menggunakan cara konkrit untuk bisa mengukur kinerjanya sendiri, (7) secara pribadi melakukan hal-hal yang lebih baik daripada yang dilakukan sebelumnya, (8) mempertahankan standar tinggi untuk kualitas pekerjaannya, (9) mengerjakan proyek yang menantang sampai batas kemampuannya, dan (10) secara pribadi menghasilkan karya berkualitas tinggi. Jadi, seseorang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi menantang dirinya sendiri agar tercapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya

(*excellence achievement*). Individu seperti ini sangat dibutuhkan dalam organisasi. Namun, dalam proses mencapai prestasi ini, individu cenderung melihat dari kepentingan dirinya sendiri dan sangat jarang yang memikirkan prestasi orang lain. Baginya, prestasi orang lain bukan tanggungjawabnya. Masing-masing berlomba untuk mencapai tujuannya sendiri-sendiri, ingin lebih maju, ingin lebih kreatif, ingin lebih pintar. Jadi, dapat disimpulkan bahwa teori klasik dan paling populer yang menggambarkan motif karyawan telah mengabaikan pentingnya dimensi etis dan spiritual dari motivasi. Ini telah menyebabkan seseorang dinilai mementingkan diri sendiri, amoral, dan non-spiritual (Michael, 2015). Memasukkan dimensi spiritual mengarahkan pada praktik manajemen yang lebih baik terkait dengan karyawan dan meningkatkan kinerja. Jika *excellence achievement spirit* seorang individu didasarkan pada nilai-nilai religi, akan sangat mungkin akan berkinerja lebih baik.

### **Social Capital Theory**

*Social capital theory* pertama kali didiskusikan pada tahun 1916 (Lin, 2001). *Social capital* digambarkan sebagai kepercayaan, kesepahaman bersama, norma serta pengetahuan yang mampu mendorong kegiatan dan koordinasi ekonomi. Bourdieu (1986) menyatakan *social capital* adalah sumberdaya yang terdapat pada individu maupun kelompok masyarakat yang terhubung dalam suatu jaringan (network) yang terkait dalam relasi yang bersifat institusional maupun non-institusional dan saling menguntungkan satu sama lain. *Social capital* mampu meningkatkan efisiensi (Fukuyama, 2000). Putman (1995) menyatakan bahwa *social capital* merupakan fitur dari organisasi social seperti jaringan kerja, kepercayaan social seperti jaringan kerja yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama untuk mendapatkan benefit. Cohen and Prusak (2001) mendefinisikan *social capital* sebagai kesediaan melakukan hubungan aktif antar individu yang meliputi kepercayaan, kerjasama yang saling menguntungkan, berbagi nilai dan perilaku yang mengikat setiap anggota jaringan.

*Social capital theory* telah digunakan secara luas dalam ilmu sosial dan dapat dipandang sebagai *umbrella* yang membawahi sejumlah konsep seperti *social interaction*, *trust* dan *shared value* (Grabner-Krauter, 2009). *Social capital* dalam ilmu sosiologi didefinisikan sebagai manfaat yang diperoleh pelaku melalui ikatan sosialnya (Burt, 1992). Berdasarkan perspektif organisasi, *social capital* dapat dipandang sebagai *feature* dari organisasi sosial seperti *networks*, *norm*, dan *social trust* yang memfasilitasi koordinasi dan kooperasi untuk *mutual benefit* (Putman, 2002). *Social capital* ini juga dapat memfasilitasi dalam mendapatkan informasi, *power*, sumberdaya, *tacit knowledge* dan bantuan dari para pelaku untuk saling berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas dan saling ketergantungan (Gargiulo dan Bennis, 2000). *Social capital* dikreasikan diantara orang-orang (Burt, 1997). *Social capital* mengarahkan perilaku kooperatif dan memfasilitasi pertukaran informasi (Kwon and Adler, 2014). Ini merupakan hal yang mendasar dan penting untuk terciptanya keunggulan kompetitif dimana organisasi dapat mengkreasikan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan.

*Social capital* telah banyak digunakan dalam studi pemasaran (Hau and Kang, 2016);(Clarke, Chandra and Machado, 2016) dan (Daud, Fadzilah and Yusoff, 2010), namun belum ada kesepakatan dalam pengukurannya (Ferri, Deakins and Whittam, 2009). Studi (Rodríguez-Pinto, Carbonell and Rodríguez- Escudero, 2011) membedakan *social capital* melalui dua dimensi yaitu *relational social capital (trust)* dan *cognitive social capital (share value)*.

*Relasional capital* mengacu pada hubungan interpersonal yang dibentuk dan dipertahankan melalui interaksi antara individu. Nilai yang diciptakan dimanfaatkan melalui hubungan ini. Modal sosial bertindak sebagai mekanisme ikatan yang memfasilitasi pengejaran tujuan kolektif di antara para aktor (Kwon and Adler, 2014). Banyak studi yang menyimpulkan bahwa *relational social capital* sebagai faktor kunci dalam hubungan antar dua pihak dan *trust* dipandang sebagai *building block* yang menghalangi proses pertukaran. Jika *building block* ini mampu dibuka, maka pertukaran informasi dan

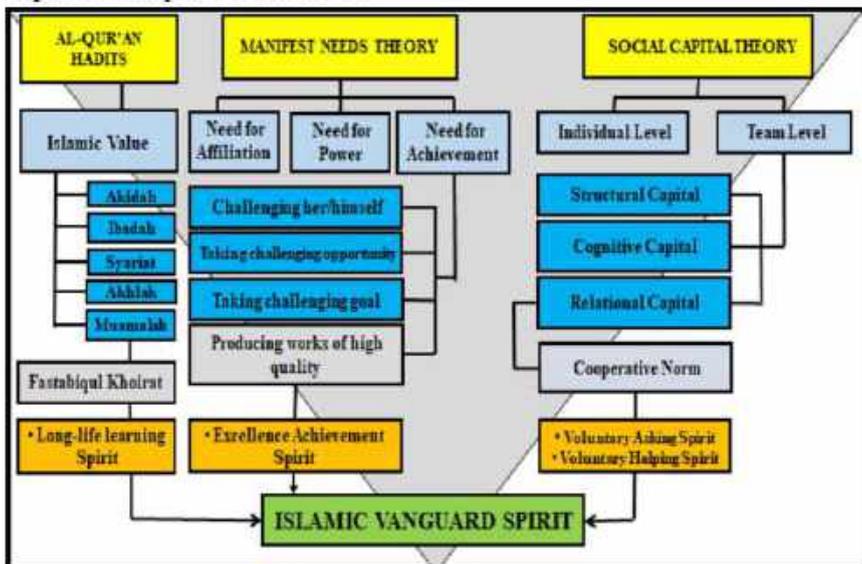
sumberdaya lainnya akan mampu mereduksi biaya transaksi, meningkatkan investasi yang berhubungan dengan *relation-specific assets* dan meningkatkan terjadinya *knowledge sharing* secara rutin (Liu, Ghauri and Sinkovics, 2010). *Trust* dalam hal ini diartikan sebagai keyakinan yang muncul diantara *partner* sehingga memunculkan kepercayaan bahwa *partner* akan menahan diri dari sifat oportunistik dan tidak akan mengambil keuntungan secara sepihak (Morgan and Hunt, 1994). *Trust* mudah muncul dalam kesamaan budaya (Rodriguez-Pinto, Carbonell and Rodriguez- Escudero, 2011). Relasional juga mengarahkan pada hubungan pertukaran melalui hubungan berkelanjutan dimana para anggotanya mengisi sejumlah kebutuhan sosialnya seperti *sociability*, *approval* dan *prestige* (Nahapiet and Ghoshal, 2009). *Trust* merupakan faktor kunci dalam hubungan relasional (Nahapiet and Ghoshal, 2009);(Liu, Ghauri and Sinkovics, 2010) yang menjadikan antar anggota bersedia saling bertukar sumberdaya.

Berbeda dengan studi sebelumnya, (Yu *et al.*, 2013) membedakan *social capital* antara level tim dengan level individu. Di level tim, *social capital* diukur dengan *norm density* (untuk mengukur *structural capital*), *cognitive commonality* (untuk mengukur *cognitive capital*) dan *cooperative norm* (untuk mengukur *relational capital*), sedangkan di level individu digunakan *betweenness centrality* (untuk mengukur *structural capital*), *shared cognition* (untuk mengukur *cognitif capital*) dan *affective commitment* (untuk mengukur *relational capital*). *Norm density* atau kepadatan jaringan digunakan untuk mengukur modal struktural tingkat tim. Kepadatan jaringan menggambarkan keseluruhan tingkat interaksi berbagai jenis hubungan antar anggota tim. *Cooperative norm* dalam sebuah tim mencakup kesediaan untuk menghargai dan menanggapi keragaman, keterbukaan terhadap pemikiran kritis, dan harapan akan timbal balik dan kerja sama.

Keterbukaan terhadap pemikiran kritis dan harapan timbal balik ini memungkinkan seorang individu mampu menerima ajakan dan menolong untuk melakukan yang terbaik. Organ (2006) menyatakan

bahwa *helping behaviour* mampu meningkatkan kinerja tim melalui semangat dan moral tim, kekompakan, koordinasi, dan efisiensi penjualan. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh (Rosopa, Schroeder and Hulett, 2013) yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku altruistik memiliki potensi kemajuan yang lebih besar, menghargai rekomendasi dan lebih stabil secara emosional, terbuka, menyenangkan, dan teliti. Perilaku menolong ini cenderung dilakukan oleh individu yang *extrovert* (Emmerik and Euwema, 2007)

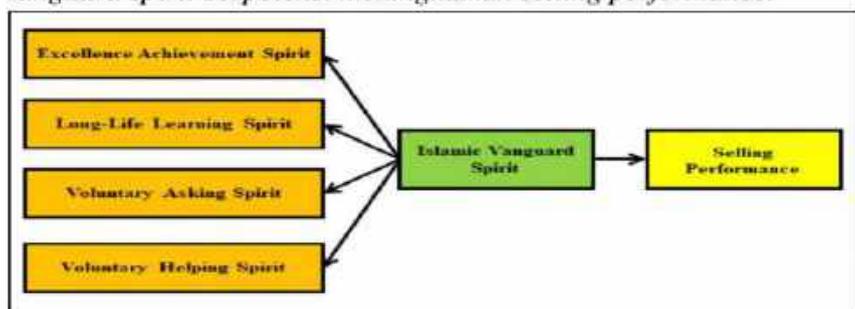
Berdasarkan penjelasan yang lengkap dan mendalam tentang integrasi konsep *Islamic values*, *manifest need for theory* dan *social capital*, maka konsep baru *Islamic vanguard spirit* tersebut diharapkan mampu menjadi faktor penjelas gap antara *customer orientation* dan *selling performance*. Diagram yang menggambarkan sintesa tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Integrasi Teori

Akhirnya, melalui kajian literatur yang mendalam, studi ini berhasil melakukan sintesa dari *Islamic values*, *manifest needs theory* dan *social capital* dan dapat disusun **proposisi 1**

*Islamic vanguard spirit merupakan semangat salesman yang tergabung dalam salesteam untuk selalu berusaha melakukan aktivitas penjualan terbaik dan memperbaikinya terus menerus sambil mengajak dan membantu anggota salesteam agar mau dan mampu melakukan yang terbaik di setiap aktivitas penjualan. Islamic vanguard spirit berpotensi meningkatkan selling performance.*



**Gambar 1.2. Proposisi Islamic Vanguard Spirit**

Orientasi pelanggan ditandai dengan keinginan untuk membantu pelanggan dalam membuat keputusan pembelian yang memuaskan, membantu pelanggan menilai kebutuhan mereka, menawarkan produk yang akan memenuhi kebutuhan tersebut, menjelaskan produk secara akurat, menyesuaikan presentasi penjualan agar sesuai dengan minat pelanggan, menghindari taktik pengaruh tipu daya atau manipulative dan menghindari penggunaan tekanan tinggi (Saxe, Weitz and Weitz, 1982). Perusahaan yang berorientasi pelanggan lebih cenderung memberikan pedoman yang jelas kepada salesman dalam memahami harapan pelanggan dan apa saja yang harus mereka lakukan dalam interaksinya dengan pelanggan (Kohli and Jaworski, 1990).

Mempertimbangkan sangat pentingnya *customer orientation* tersebut, maka sudah selayaknya menjadi orientasi bersama dalam level organisasi. Dengan orientasi yang telah disepakati dan dipahami bersama akan menjadi penuntun bagi anggota organisasi dalam setiap aktivitasnya sekaligus menjadi *cornerstone* untuk aktivitas-aktivitas berikutnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *customer orientation* merupakan kunci sukses strategi pemasaran. Dalam hal penjualan

personal, *customer orientation* akan mendorong kualitas hubungan pelanggan dan salesman. Salesman yang memiliki tingkat orientasi pelanggan yang tinggi akan benar-benar peduli dengan pelanggan dan terlibat dalam penciptaan *customer value* seperti mendengarkan *customer feedback* serta ikut andil dalam memecahkan masalah-masalah pelanggan.

Selain konsep *customer orientation*, konsep *leadership* ikut dipertimbangkan dalam studi ini karena sangat relevan untuk meningkatkan kinerja individu yang bekerja dalam sebuah tim. Bekerja dalam sebuah tim sesuai dengan konsep berjamaah di dalam Islam. Hal ini tertuang dalam QS. Ali Imron ayat 103 yang artinya: "Dan berpegang teguhlah kalian pada tali Allah seraya berjamaah dan janganlah kalian berpecah belah". Nabi Muhammad swa bersabda: "Berdua lebih baik daripada sendiri, bertiga lebih baik daripada berdua dan berempat lebih baik daripada bertiga, maka hendaklah kalian tetap bersama berjamaah, karena sesungguhnya Allah tidak akan mengumpulkan umatnya kecuali atas sebuah petunjuk (hidayah)" (HR. Ahmad).

Kedua sumber hukum Islam tersebut menegaskan bahwa dalam melakukan kegiatan ibadah dan muamalah, manusia diperintahkan untuk berjamaah atau berkelompok. Dalam sebuah kelompok diperintahkan untuk mengangkat seorang pemimpin. Hal ini tertuang dalam QS. An-Nissa ayat 59 yang berbunyi: "Hai orang-orang yang beriman, ta'atlah kepada Allah dan Rosul dan pemimpin diantara kamu sekalin". Nabi Muhammad saw bersabda: "Haram bagi tiga orang yang menetap di bumi kecuali salah seorang dari mereka menjadi pemimpin". (HR. Abu Dawud).

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Elqadri et al., 2015). Kepemimpinan adalah cara dan pendekatan untuk memotivasi orang, memberikan arahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Amirul dan Daud, 2012). Menurut Belonio (2012), kepemimpinan dapat mendorong atau menghambat semangat anggotanya dan menyebabkan peningkatan atau penurunan kinerja.

Pemimpin yang efektif adalah yang mendukung karyawan, memberikan mereka visi, menanamkan harapan dan memotivasi mereka untuk berpikir secara inovatif (Almutairi, 2016). Salesman yang mempersepsikan pimpinannya menekankan pada *collective group identity* dan capaian tim daripada capaian dan identity individu dikatakan sebagai *team-oriented leadership* (Nelson, Proell and Randel, 2016).

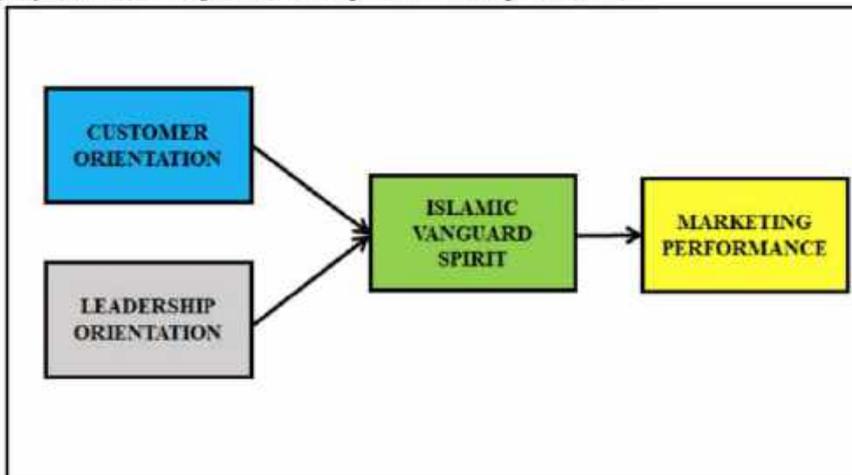
Variable kepemimpinan ikut dipertimbangkan dalam studi ini karena masih banyaknya variasi hasil temuan empirik yang menghubungkan kepemimpinan dan kinerja. Sebagian besar hasil studi lebih menekankan hubungan tidak langsung dan mengambil beberapa variable mediasi seperti: *team reflexivity* (Lyubovnikova et al., 2017); *knowledge sharing* dan *absorptive capability* (Lee, Lee and Park, 2013); *knowledge management practice* (Donate et al., 2015); *spiritual well being* (Salehzadeh et al., 2015); Iklim inovasi (Kissi, Dainty and Tuuli, 2013); *Trust* (Braun et al., 2013); *Organizational learning* dan *organizational innovation* (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo and Gutiérrez- Gutiérrez, 2012) dan *Organizational commitment* (Steyrer, Schiffinger and Lang, 2008). Temuan yang cukup menarik terdapat pada studi (Alagaraja, 2015) yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan *people management practice* terhadap kinerja banyak dijumpai di perusahaan berskala kecil dan perlu adanya pengujian lebih lanjut penerapannya di perusahaan berskala besar. Sangat bervariasinya variable mediasi antara kepemimpinan dan kinerja mengandung arti bahwa masih banyak area yang perlu dieksplorasi. Berdasarkan penjelasan tersebut proposisi 2 adalah :

### **Proposisi 2 :**

*Customer orientation merupakan pemahaman yang cukup tentang pelanggan untuk mampu menciptakan nilai superior. Customer orientation yang kuat akan mengarahkan pada optimalisasi sumberdaya. Leadership orientation merupakan orientasi pimpinan dalam mempengaruhi orang lain untuk bertindak mencapai tujuan*

yang telah ditetapkan. *Customer orientation* dan *leadership orientation* berpotensi meningkatkan *Islamic vanguard spirit*.

Berdasarkan integrasi proposisi 1 dan proposisi 2 disusun Model Teoritikal Dasar (Grand Theory Model ) tersaji Gambar 1.1. Konsep baru *Islamic vanguard spirit* ditawarkan sebagai solusi dalam mengatasi ketidakjelasan hubungan *customer orientation* dan *leadership orientation* dengan *performance*. Selanjutnya berbagai hubungan yang mempengaruhi *Islamic vanguard spirit* dan *selling performance* diuji secara empirik terhadap salesman.



Gambar 1.3. Grand Theory Model

## PENUTUP

### Kesimpulan

Islamic vanguard spirit merupakan semangat salesman yang tergabung dalam salesteam untuk selalu berusaha melakukan aktivitas penjualan terbaik dan memperbaikinya terus menerus sambil mengajak dan membantu anggota salesteam agar mau dan mampu melakukan yang terbaik di setiap aktivitas penjualan. Islamic vanguard spirit berpotensi meningkatkan selling performance. Kemudian Islamic vanguard spirit dipicu oleh orientasi Customer dan leadership.

## Future Research

Berdasarkan model teoretikal dasar, diperlukan pengujian validitas masing-masing dimensi, yang mencakup face validity dan Uji Exploration Vaidity. Kemudian dapat diuji secara empiris dengan menambahkan beberapa variabel seperti customer oriented team, team oriented leadership dan adaptif selling ability.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2003) 'Internal marketing issues and challenges', *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1177–1186. doi: 10.1108/03090560310498813.
- Åkesson, M. *et al.* (2016) 'Value proposition test-driving for service innovation:
- Annen, H., Kamer, B. and Bellwald, M. E. (2005) 'How to measure achievement motivation?', (Big 5), pp. 1–10.
- Bakar, A. L. . and R. C. (2013) 'The Use of Religious Symbols on Packaging to Influence and Rating', *Australasian Marketing Journal*, 21, pp. 198–204.
- Baldauf, A. and Cravens, D. W. (2002) 'The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships', *European Journal of Marketing*, 36(11/12), pp. 1367–1388. doi: 10.1108/03090560210445227.
- Bande, B. *et al.* (2015) 'Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience', *Industrial Marketing Management*. Isevier Inc., 44, pp. 142–153. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.10.011.
- Becker, M., Böttcher, M. and Klingner, S. (2015) 'Systemising Service Classifications', *RESER2015 - Innovative Services in the 21st Century*, pp. 1–17. Available at: <http://koproserv.uni-leipzig.de/wp-content/uploads/2012/12/2011-Becker%2BBoettcher%2BKlingner-Systemising.pdf>.

- Bodlaj, M. (2010) 'the Impact of a Responsive and Proactive Market Orientation on Innovation and Business Performance', *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 12(4), pp. 241–261. Available at: <http://search.proquest.com/docview/902125203?accountid=28930>.
- Cader, A. A. (2016) 'Towards an Islamic model of work motivation', *Intellectual Discourse*, 1, pp. 83–109.
- Cass, A. O. and Sok, P. (2015) 'An exploratory study into managing value creation in tourism service firms : Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers', *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 51, pp. 186–200. doi: 10.1016/j.tourman.2015.05.024.
- Chetri, S. (2014) 'Achievement Motivation of Adolescents and Its Relationship with Academic Achievement', *Ijhssi.Org*, 3(6), pp. 8–15. Available at: [http://www.ijhssi.org/papers/v3\(6\)/Version-1/C036108015.pdf](http://www.ijhssi.org/papers/v3(6)/Version-1/C036108015.pdf).
- Daud, S., Fadzilah, W. and Yusoff, W. (2010) 'Knowledge management and Firm Performance in SMEs: The Role of Social Capital as a Mediating Variable', *Asean Academy of Management Journal*, 15(2), pp. 135–155.
- Davis, D. F., Bagchi, R. and Block, L. G. (2016) 'Alliteration Alters: Phonetic Overlap in Promotional Messages Influences Evaluations and Choice', *Journal of Retailing*. New York University, 92(1), pp. 1–12. doi: 10.1016/j.jretai.2015.06.002.
- Deichmann, D. and Stam, D. (2015) 'Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 26(2), pp. 204–219. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.10.004.
- Donate, M. J. *et al.* (2015) 'The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation',

- Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 68(2), pp. 360–370. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022.
- Emmerik, I. and Euwema, M. C. (2007) ‘Who is offering a helping hand?’, *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), pp. 530–548. doi: 10.1108/02683940710778422.
- Ferreira, T. S. (2017) ‘Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance’, 13(1), pp. 60–65. doi: 10.18089/tms.2017.13108.
- Ford, N. M. *et al.* (2015) ‘Sales force management : planning implementetion, and control / Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Orville C. Walker’, (March).
- Frambach, R. T., Fiss, P. C. and Ingenbleek, P. T. M. (2016) ‘How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments’, *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 69(4), pp. 1428–1436. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.120.
- Graf, M. M. *et al.* (2012) ‘The Relationship Between Leaders’ Group-Oriented Values and Follower Identification with and Endorsement of Leaders : The Moderating Role of Leaders’ Group Membership’, pp. 301–311. doi: 10.1007/s10551-011-0997-4.
- Graves, L. M., Sarkis, J. and Zhu, Q. (2013) ‘How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China’, *Journal of Environmental Psychology*. Elsevier Ltd, 35, pp. 81–91. doi: 10.1016/j.jenvp.2013.05.002.
- Groonroos, C. (1994) ‘From marketing mix to relationship marketing : Towards a paradigm shift in marketing’, *Management Decision*, 32.
- Hansen, E., Dibrell, C. and Down, J. (2006) ‘Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry’, *Forest Science*, 52(3), pp. 209–220.
- Hauser, L. (2014) ‘Work Motivation in Organizational Behavior’, *Economics, Management and Financial Markets*, 9(4), pp.

239–246. Available at: <http://0-search.proquest.com.wam.leeds.ac.uk/docview/1650863092?accountid=14664%5Chttp://openurl.ac.uk/?genre=article&issn=18423191&title=Economics,+Management+and+Financial+Markets&volume=9&issue=4&date=2014-12-01&atitle=Work+Motivation+In+Organizationa>.

- Heskett, J. L., Sasser, W. E. and Schlesinger, J. L. A. (1997) 'The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value', *Weekly Library Science Databased*, 8, p. 1997. doi: 10.1108/ijssim.1998.9.3.312.3.
- Hu, H.-H. (Sunny), Kandampully, J. and Juwaheer, T. D. (2009) 'Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study', *The Service Industries Journal*, 29(2), pp. 111–125. doi: 10.1080/02642060802292932.
- Jaw, C., Lo, J. Y. and Lin, Y. H. (2010) 'The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort', *Technovation*. Elsevier, 30(4), pp. 265–277. doi: 10.1016/j.technovation.2009.11.003.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. (1993) 'Market orientation: antecedents and consequences', *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53–70. Available at: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/1251854>.
- Johnson, A. J., Dibrell, C. C. and Hansen, E. (2009) 'Market Orientation, Innovativeness, and Performance of Food Companies', *Journal of Agribusiness*, 2, pp. 85–106.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990) 'Market Orientation', *The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.*, 54(April), pp. 1–18. Available at: <file:///E:/Informacion Portatil Dell/Congreso>

Internacional/Dicyt/Orientation Mercado/market  
Orientation Kohli y Bernard jaworski.pdf.

- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990) 'Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication', *Journal of Marketing*, 54(April), pp. 1–18.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (2012) 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', *Developing a Market Orientation*, pp. 7–44. doi: 10.4135/9781452231426.n2.
- Lee, J., Lee, H. and Park, J. (2013) 'Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing , absorptive capacity and team performance in IT service'. doi: 10.1108/ITP-10-2012-0115.
- Lings, I. N. (2004) 'Internal market orientation - Construct and consequences', *Journal of Business Research*, 57(4), pp. 405–413. doi: 10.1016/S0148- 2963(02)00274-6.
- Lings, I. N. and Greenley, G. E. (2009) 'The impact of internal and external market orientations on firm performance', *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), pp. 41–53. doi: 10.1080/09652540802619251.
- Moreira, Jacinta; Silva, Maria Jose; Simões, Jorge and Sousa, G. (2012) 'Drivers of marketing innovation in portuguese firms', *Economic Interferences*, XIV(31), pp. 195–206.
- Papadopoulos, T., Stamati, T. and Nopparuch, P. (2013) 'International Journal of Information Management Exploring the determinants of knowledge sharing via employee weblogs', *International Journal of Information Management*. Elsevier Ltd, 33(1), pp. 133–146. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2012.08.002.
- Paparoidamis, N. G. and Guenzi, P. (2008) 'An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople ' s behaviours and sales effectiveness', 43(7), pp. 1053–1075. doi: 10.1108/03090560910961515.

- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1992) 'Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure : An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality
- Pfeffer, J. and Veiga, J. F. (1999) 'Putting people first for organizational success.', *Academy of Management Perspectives*, 13(2), pp. 37–48. doi: 10.5465/AME.1999.1899547.
- Polley, D. and Ribbens, B. (1998) 'Sustaining self-managed teams: A process approach to team wellness', *Team Performance Management: An International Journal*, 4(1), pp. 3–21. doi: 10.1108/13527599810212087.
- Polo Peña, A. I., Frias Jamilena, D. M. and Rodriguez Molina, M. Á. (2017) 'The effects of perceived value on loyalty: the moderating effect of market orientation adoption', *Service Business*, 11(1), pp. 93–116. doi: 10.1007/s11628-016-0303-8.
- Rodríguez-Pinto, J., Carbonell, P. and Rodríguez-Escudero, A. I. (2011) 'Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance', *International Journal of Research in Marketing*. Elsevier B.V., 28(2), pp. 145–154. doi: 10.1016/j.ijresmar.2011.02.001.
- Salleh, F. *et al.* (2011) 'The effect of motivation on job performance of state government employees in Malaysia', *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(4), pp. 147–154.
- Saxe, R., Weitz, B. a and Weitz, A. (1982) 'A measure of the customer orientation onf salespeople', *American Marketing Association*, 19(3), pp. 343–351. Available at: <http://www.personal.psu.edu/users/j/x/jxb14/JMR/JMR1982-3-343.pdf>.
- Sergius Koku, P. and Jusoh, O. (2014) 'Where do we go from here? Towards a theory in Islamic marketing', *Journal of Islamic*

- Marketing*, 5(3), pp. 366– 378. doi: 10.1108/JIMA-03-2013-0022.
- Shiu, Y. M. and Yu, T. W. (2010) ‘Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance’, *Service Industries Journal*, 30(6), pp. 793–809. doi: 10.1080/02642060701849840.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1998) ‘Customer-Led and Market-Oriented : Let ’s Not Confuse the Two’, *Strategic Management Journal*, 1006(January 1997), pp. 1001–1006.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (2000) ‘The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability’, *Journal of Business Research*, 48(1), pp. 69–73. doi: 10.1016/S0148-2963(98)00077-0.
- Staman, L. (Laura), Timmermans, A. C. (Anneke. and Visscher, A. J. (Adrie. (2017) ‘Effects of a data-based decision making intervention on student achievement’, *Studies in Educational Evaluation*. Elsevier, 55(July), pp. 58– 67. doi: 10.1016/j.stueduc.2017.07.002.
- Sung, S. Y. and Choi, J. N. (2009) ‘Do Big Five Personality Factors Affect Individual Creativity? the Moderating Role of Extrinsic Motivation’, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(7), pp. 941–956. doi: 10.2224/sbp.2009.37.7.941.
- Varghese, J., Edward, M. and Saraswathi Amma, K. P. (2015) ‘Perceived Organizational Influences on Customer Orientation and Sales Performance - A Financial Services Industry Perspective.’, *Journal of Marketing & Management*, 6(2), pp. 11–21. Available at: <http://login.library.sheridanc.on.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111210634&site=ehost-live&scope=site>.
- Vera, J. and Trujillo, A. (2013) ‘Journal of Retailing and Consumer Services Service quality dimensions and superior customer

- perceived value in retail banks : An empirical study on Mexican consumers', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 20(6), pp. 579–586. doi: 10.1016/j.jretconser.2013.06.005.
- Wang, Y. and Feng, H. (2012) 'Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences', *Management Decision*, 50(1), pp. 115–129. doi: 10.1108/00251741211194903.
- Wang, Z. and Wang, N. (2012) 'Knowledge sharing, innovation and firm performance', *Expert Systems with Applications*. Elsevier Ltd, 39(10), pp. 8899–8908. doi: 10.1016/j.eswa.2012.02.017.
- Yadav, R. K. and Dabhade, N. (2013) 'Service Marketing Triangle and GAP Model in Hospital Industry', *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 8, pp. 77–85. doi: 10.18052/www.scipress.com/ilshs.8.77.
- Yu, Y. *et al.* (2013) 'A multilevel model for effects of social capital and knowledge sharing in knowledge-intensive work teams', *International Journal of Information Management*. Elsevier Ltd, 33(5), pp. 780–790. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.005.
- Zahrah, N. *et al.* (2016) 'Enhancing Job Performance through Islamic Religiosity and Islamic Work Ethics', *International Review of Management and Marketing*, 6, pp. 195–198.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2010) 'Services Marketing Strategy', *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, (December 2017). doi: 10.1002/9781444316568.wiem01055.
- Zhou, K. Z. *et al.* (2007) 'The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis', *Journal of International Business Studies*, 38(2), pp. 303–319. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400259.