

HOLISTIC VALUE co-Creation

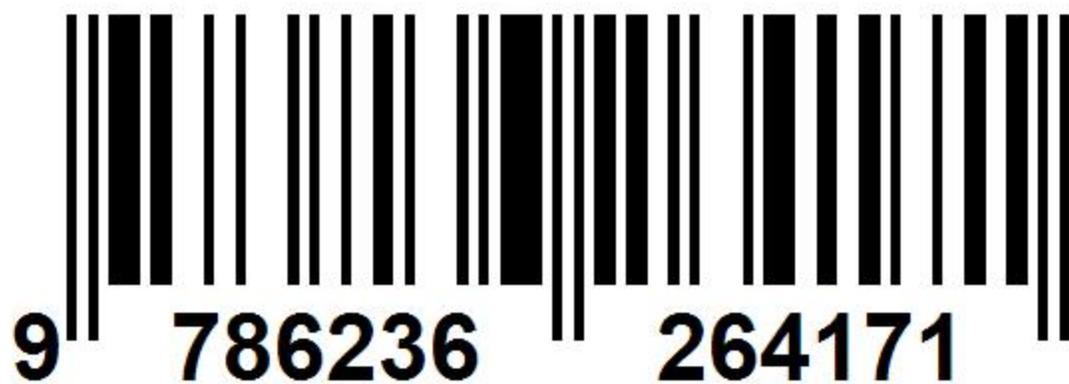
INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH

Ken Sudarti



Unissula Press

ISBN 978-623-6264-17-1



Holistic Value co - Creation

Industri Keuangan Syariah

Ken Sudarti

Unissula Press

Holistic Value co – Creation Industri Asuransi Syariah

Penulis

Ken Sudarti

14.8 cm x 21 cm iv-110

Cetakan : Pertama, September 2021
Penerbit : Unissula Press
ISBN : xxxxxxxx

Anggota APPTI
Nomor : 003.085.1.02.2019
©2019, Semarang

DAFTAR ISI

BAB I: PERKEMBANGAN INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH

- A. Perkembangan Industri Keuangan Syariah
- B. Kontribusi Industri Keuangan Syariah terhadap Perekonomian Indonesia
- C. Tantangan Industri Keuangan Syariah.

BAB II: KARAKTERISTIK JASA INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH DAN IMPLIKASI PEMASARANYA

A. Karakteristik Jasa dan Implikasi Pemasarannya

1. *Intangibility*
2. *Variability*
3. *Perishability*
4. *Inseparability*

B. Konsep *The Service Marketing Triangle*

C. Konsep *The Service Profit Chain*

D. Konsep *The Service Marketing Mix*

1. *Product*
2. *Price*
3. *Place*
4. *Promotion*
5. *People*
6. *Process*

BAB III: PERAN SDM KEUANGAN SYARIAH DALAM PENCIPTAAN NILAI PELANGAN

A. Konsep *Service Dominant Logic (SDL)*

B. Konsep *Service Dominant Orientation (SDO)*

C. Peran *Frontline Staff* dalam *Value Creation*

D. Konsep *Holistic Value Co-Creation*

E. Re-definisi Konsep Kompetisi

F. Konsep Kompetisi Konvensional vs *Fastabiqul Khoirat*

G. *Fastabiqul Khoirat Spirit on Holistic Value Co-Creation*

BAB IV: APLIKASI KEBIJAKAN MANAJERIAL

BAB V: TANTANGAN KEDEPAN

Appendix

Prakata

Bismillahirrahmanirrahiim

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas terselesaikannya buku dengan judul “*Holistic Value Co-Creation Industri Keuangan Syari'ah*”. Buku ini disusun atas dasar keprihatinan penulis tentang minimnya buku yang fokus pada upaya rekonstruksi nilai-nilai Islam pada teori-teori konvensional, khususnya *Theory of Value* yang kemudian melahirkan konsep *Service Dominant Logic (SDL)* dan *Service Dominant Orientation (SDO)*. Hal ini menyebabkan banyak artikel-artikel ilmiah yang menggunakan teori ini hanya fokus pada penciptaan value yang bersifat transaksional dan belum menyentuh nilai-nilai religi.

Dalam pandangan Islam, semua aktivitas bisnis harus bermuara pada pemenuhan kebutuhan beribadah. Hal ini menjadi fardlu 'ain bagi organisasi yang menawarkan produk berbasis religi. Visi, misi, tujuan, sasaran dan implementasi nilai di tataran operasional harus membentuk linearitas. Nilai-nilai dakwah yang tertuang dalam misi visi, harus mampu diimplementasikan guna memperkokoh diferensiasi produk dan layanan berbasis religi, sehingga kata-kata Syariah tidak hanya pada tataran labeling saja.

Buku ini terdiri dari 5 (lima) bab. Bab pertama menjelaskan tentang perkembangan industri keuangan Syariah, beserta beberapa tantangan yang bersumber dari 3 (tiga) pelaku utama dalam industri jasa, yaitu: *Company*, *Customer* dan *Employee*.

Selanjutnya, untuk memperkuat pemahaman tentang posisi *value co-creation* pada industri keuangan syariah, di bab 2 pembaca diperkenalkan dengan *Service Characteristics* dan beberapa konsep dasar seperti konsep *The Service Marketing Triangle*, *The Service Profit Chain* dan *The Service Marketing Mix*. Berdasarkan konsep-konsep itu, pada bab 3 pembaca dibawa ke konsep *value co-creation* yang kemudian diinternalisasi dengan *religious values* sehingga membentuk *holistic value co-creation*. Yang sangat istimewa dalam buku ini, aktivitas *holistic value co-creation* tidak hanya dilihat dari “what the offer” atau apa yang disampaikan, namun sudah mempertimbangkan “how to offer” atau bagaimana menyampaikannya melalui semangat ber-fastabiqul khoirat karyawan frontline sebagai wakil organisasi yang bertemu langsung dengan nasabah.

Sesi akhir dari buku ini, yaitu pada bab 4 dan 5, penulis mencoba menyajikan aplikasi konsep *holistic value co-creation* pada tataran operasional beserta tantangan kedepan. Beberapa hasil penelitian yang telah penulis lakukan dan telah terbit di proceeding dan jurnal internasional bereputasi, dicoba disajikan dengan bahasa yang lebih mudah dipahami.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak khususnya kepada LPPM Unissula dan Unissula Press yang telah membantu dari awal proses sampai terbitnya buku ini. Kami berharap buku ini akan menginspirasi pembaca. Masukan serta kritik untuk perbaikan sangat kami harapkan

Terima kasih

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 15 September 2021

Ken Sudarti

Holistic Value co - Creation

Industri Keuangan Syariah

Ken Sudarti

Unissula Press

Holistic Value co – Creation Industri Asuransi Syariah

Penulis

Ken Sudarti

14.8 cm x 21 cm iv-110

Cetakan : Pertama, September 2021

Penerbit : Unissula Press

ISBN : xxxxxxxx

Anggota APPTI

Nomor : 003.085.1.02.2019

©2019, Semarang

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iii
Prakata	iv
BAB 1 PERKEMBANGAN INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH	1
A. Perkembangan Industri Keuangan Syariah	1
B. Kontribusi Industri Keuangan Syariah terhadap Perekonomian Indonesia	3
C. Tantangan Industri Keuangan Syariah	5
D. Tantangan Industri Keuangan Syariah	7
BAB 2 KARAKTERISTIK JASA INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH DAN IMPLIKASINYA	12
A. Karakteristik Jasa dan Implikasi Pemasarannya	12
B. Konsep <i>The Service Marketing Triangle</i>	18
C. Konsep <i>The Service Profit Chain</i>	20
D. Konsep <i>The Service Marketing Mix</i>	21
BAB 3 PERAN SDM KEUANGAN SYARIAH DALAM PENCIPTAAN NILAI PELANGGAN	39
A. Konsep <i>Service Dominant Logic (SDL)</i>	39
B. Konsep <i>Service Dominant Orientation (SDO)</i>	44
C. Peran <i>Frontline Staff</i> dalam <i>Value Creation</i>	50
D. Konsep <i>Holistic Value Co – Creation</i>	54
E. Redefinisi Konsep Kompetisi	61
F. Konsep Kompetisi Konvensional vs <i>Fastabiqul Khoirat</i>	65
BAB 4 APLIKASI KEBIJAKAN MANAJERIAL	79
A. <i>Holistic Value Co-Creation</i>	79
B. Variabel Anteseden	87
C. Variabel Konsekuen	93
BAB 5 TANTANGAN KEDEPAN	99
DAFTAR PUSTAKA	105

Prakata

Bismillahirrahmanirrahiim

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas terselesaikannya buku dengan judul “*Holistic Value Co-Creation Industri Keuangan Syari’ah*”. Buku ini disusun atas dasar keprihatinan penulis tentang minimnya buku yang fokus pada upaya rekonstruksi nilai-nilai Islam pada teori-teori konvensional, khususnya *Theory of Value* yang kemudian melahirkan konsep *Service Dominant Logic (SDL)* dan *Service Dominant Orientation (SDO)*. Hal ini menyebabkan banyak artikel-artikel ilmiah yang menggunakan teori ini hanya fokus pada penciptaan value yang bersifat transaksional dan belum menyentuh nilai-nilai religi.

Dalam pandangan Islam, semua aktivitas bisnis harus bermuara pada pemenuhan kebutuhan beribadah. Hal ini menjadi fardlu ‘ain bagi organisasi yang menawarkan produk berbasis religi. Visi, misi, tujuan, sasaran dan implementasi nilai di tataran operasional harus membentuk linearitas. Nilai-nilai dakwah yang tertuang dalam misi visi, harus mampu diimplementasikan guna memperkokoh diferensiasi produk dan layanan berbasis religi, sehingga kata-kata Syariah tidak hanya pada tataran labeling saja.

Buku ini terdiri dari 5 (lima) bab. Bab pertama menjelaskan tentang perkembangan industri keuangan Syariah, beserta beberapa tantangan yang bersumber dari 3 (tiga) pelaku utama dalam industri jasa, yaitu: *Company*, *Customer* dan *Employee*.

Selanjutnya, untuk memperkuat pemahaman tentang posisi *value co-creation* pada industri keuangan syariah, di bab 2 pembaca diperkenalkan dengan *Service Characteristics* dan beberapa konsep dasar seperti konsep *The Service Marketing Triangle*, *The Service Profit Chain* dan *The Service Marketing Mix*. Berdasarkan konsep-konsep itu, pada bab 3 pembaca dibawa ke konsep *value co-creation* yang kemudian diinternalisasi dengan *religious values* sehingga membentuk *holistic value co-creation*. Yang sangat istimewa dalam buku ini, aktivitas *holistic value co-creation* tidak hanya dilihat dari “what is offered?” atau apa yang ditawarkan, namun sudah mempertimbangkan “how to offer” atau bagaimana menyampaikannya melalui semangat ber-fastabiqul khoirat karyawan frontline sebagai wakil organisasi yang bertemu langsung dengan nasabah.

Sesi akhir dari buku ini, yaitu pada bab 4 dan 5, penulis mencoba menyajikan aplikasi konsep *holistic value co-creation* pada tataran operasional beserta tantangan kedepan. Beberapa hasil penelitian yang telah penulis lakukan dan telah terbit di proceeding dan jurnal internasional bereputasi, dicoba disajikan dengan bahasa yang lebih mudah dipahami.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak khususnya kepada LPPM Unissula dan Unissula Press yang telah membantu dari awal proses sampai terbitnya buku ini. Kami berharap buku ini akan menginspirasi pembaca. Masukan serta kritik untuk perbaikan sangat kami harapkan

Terima kasih

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 15 September 2021

Ken

Sudarti

BAB 1

PERKEMBANGAN INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH

A. Perkembangan Industri Keuangan Syariah

Islam merupakan *the comprehensive way of life* bagi setiap Muslim. Ajaran – ajarannya yang bersifat universal ditujukan kepada seluruh umat manusia untuk mencapai kemaslahatan hidup, baik dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Tidak terkecuali dalam aspek ekonomi, Islam sangat menganjurkan umatnya untuk bertebaran di muka bumi mencari karunia Ilahi. Setiap aspek kehidupan dalam agama Islam telah diatur dan tertuang dalam Al-Quran. Pengaturan lebih lanjut dapat dipelajari pada berbagai sumber hukum Islam yang lainnya yaitu, *Hadits*, *Ijma'*, dan *Qiyas*. Terkadang kemajuan sebuah peradaban membuat hukum tertinggal dibelakangnya, sehingga diperlukan kemampuan dan kefasihan penafsiran keilmuan bagi setiap Muslim untuk menggali hukum – hukum yang ada agar dapat diterapkan dalam situasi saat ini (Raya, 2020). Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, sudah selayaknya Indonesia menjadi pelopor dan kiblat pengembangan keuangan Syariah di dunia.

Harapan yang besar akan peran Indonesia dalam mengembangkan keuangan Syariah bukan merupakan impian yang mustahil karena potensi Indonesia untuk menjadi *global player* keuangan Syariah sangat besar, diantaranya: (1) jumlah penduduk muslim yang besar menjadi potensi nasabah industri keuangan Syariah; (2) prospek ekonomi yang cerah, tercermin dari pertumbuhan ekonomi yang relative tinggi yang tercermin pada tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia pada triwulan I tahun 2019 sebesar 5,07 persen, sedikit lebih tinggi dibanding triwulan I tahun 2018. Pertumbuhan ini merupakan capaian tertinggi dalam lima tahun terakhir yang menunjukkan adanya penguatan ekonomi domestik, (3) peningkatan *sovereign credit rating* Indonesia menjadi *investment grade* yang akan meningkatkan minat investor untuk berinvestasi di sektor keuangan domestik, termasuk industri keuangan Syariah; dan (4) Indonesia memiliki sumber daya alam yang melimpah yang dapat dijadikan sebagai *underlying* transaksi industri keuangan Syariah (Raya, 2020).

Keuangan Islam atau keuangan Syariah disebut sebagai instrumen keuangan berdasarkan prinsip dan struktur Islam, struktur transaksi muslim terkait larangan pembayaran bunga, perjudian, dan spekulasi. Aturan dan praktik ini berasal dari hukum Islam primer dan sekunder yang berisi konsensus pemikiran yang bersumber dari Al-Quran dan

Hadits (Mosab I. Tabash & Raj S. Dhankar, 2014). Syariah melarang bunga, *Gharar* (ketidakpastian) dan judi serta larangan pembiayaan kegiatan yang dianggap berbahaya bagi komunitas atau masyarakat.

Pandemic Covid-19 yang terjadi di awal tahun 2020 menyebabkan perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional. Tidak terkecuali pada sektor keuangan Syariah yang juga terkena dampaknya, khususnya pada instrument pasar modal Syariah. Sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Presiden Indonesia K. H. Ma'ruf Amin pada *International Conference* yang diselenggarakan oleh Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) pada 15 Juli 2021 lalu, yang mengungkapkan bahwa perlambatan ekonomi global dan nasional telah berdampak pada melambatnya kinerja pasar modal Syariah, khususnya kinerja saham Syariah dan reksadana Syariah. Hal ini terlihat dari data statistik Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang menunjukkan adanya penurunan kapitalisasi pasar Saham Syariah pada bulan Juni 2021, yaitu menjadi sebesar 3.352 Triliun. Ini bahkan menjadi lebih rendah dari kapitalisasi pasar pada awal tahun 2021, yaitu sebesar 3.253 Triliun. Tidak jauh berbeda data reksadana Syariah juga menunjukkan penurunan Nilai Aktiva Bersih (NAB) pada bulan Juni 2021, menjadi sebesar 40.326 Triliun. Ini merupakan penurunan yang cukup signifikan jika dibandingkan dengan NAB pada awal tahun 2021 yang mencapai 73.269 Triliun. Namun perbankan Syariah tetap tumbuh optimis di angka 9,22%. Kesadaran masyarakat untuk bertransaksi secara Syariah terus meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa Syariah semakin dianggap sebagai prinsip yang universal. Studi yang dilakukan oleh *Inventure-Alvara*, 58,8% responden menjawab dengan adanya pandemic Covid-19 mereka justru lebih memilih keuangan dengan prinsip Syariah dibandingkan konvensional. Salah satu alasannya karena kesadaran untuk membeli dan mengkonsumsi produk halal yang semakin meningkat. Konsep halal dianggap sebagai nilai yang merangkum pemenuhan hukum Tuhan, keadilan sosial dan kebermanfaatannya bagi ekosistem lingkungan. Hal ini yang kemudian memunculkan kesadaran masyarakat untuk bertransaksi secara Syariah karena prinsip yang adil dan menentramkan. Di sisi lain, perkembangan ekonomi Syariah secara global mulai bergeser. Semula mendorong pengembangan industri keuangan Syariah, kini lebih berfokus menjadi sektor riil. Dasarnya adalah asas Syariah. Oleh karena itu, konsep ekonomi halal secara global mulai digantikan yang di dalamnya terdapat berbagai produk halal yang siap dikembangkan.

Secara umum, ekonomi dan keuangan Syariah Indonesia masih terus berkembang, sehingga perlambatan kinerja keuangan Syariah ini akan menjadi tantangan bagi pengelola modal Syariah. Di sisi lain, pasar modal saat ini telah menarik banyak minat investor baru. Pada data KSEI tahun 2021 menunjukkan bagaimana animo masyarakat terhadap investasi di

pasar modal Indonesia. Dari tahun 2019, jumlah investor meningkat sebanyak 53,41%, kemudian meningkat sebanyak 56,21% di tahun 2020, dan meningkat lagi sebanyak 16,35% per Februari tahun 2021. Dari data tersebut, diketahui bahwa banyaknya peminat di pasar modal Indonesia rata – rata didominasi oleh anak muda dengan usia kurang dari 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa generasi milenial saat ini sudah mulai memiliki perkembangan pemikiran, dimana mereka mulai sadar akan perencanaan keuangan sedini mungkin. Kondisi ini tentunya memberikan peluang besar dalam upaya pemulihan dan peningkatan kinerja pada instrument – instrument pasar modal Syariah.

Perkembangan industri keuangan Syariah global memang telah memberikan pengaruh bagi industri keuangan Indonesia, sehingga industri keuangan Syariah di Indonesia mengalami perkembangan yang begitu pesat dengan semakin banyaknya lembaga – lembaga keuangan Syariah (Yusuf et al., 2021). Perkembangan ekonomi Syariah di Indonesia menunjukkan hal yang positif walaupun peningkatannya tidak terlalu signifikan, baik pada Perbankan Syariah, Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Asuransi Syariah, Reasuransi Syariah, Reksadana Syariah, Obligasi Syariah, Surat Berharga Berjangka Menengah Syariah, Sekuritas Syariah, Pembiayaan Syariah, Pegadaian Syariah, Dana Pensiun Lembaga Keuangan Syariah, dan bisnis Syariah (Al Hasan, 2019).

B. Kontribusi Industri Keuangan Syariah terhadap Perekonomian Indonesia

Perkembangan industri keuangan Syariah di negara Indonesia selama beberapa tahun terakhir berkembang cukup pesat, walaupun industri keuangan Syariah merupakan elemen yang baru di Indonesia (Alamsyah, 2012). Sektor keuangan memegang peran penting dalam mendorong pertumbuhan perekonomian suatu negara, yaitu sebagai penggerak pertumbuhan sektor riil, karena sektor keuangan yang terdiversifikasi dengan baik merupakan kunci untuk mendukung tujuan pembangunan perekonomian, penciptaan lapangan kerja yang lebih luas, dan perbaikan taraf hidup bagi seluruh rakyat Indonesia (World Bank, 2006). Menurut La Croix (2015) pertumbuhan perekonomian adalah proses dimana jumlah barang dan jasa dapat diperoleh dengan jumlah pekerjaan yang sama dan semakin meningkat seiring waktu. Ini pada umumnya menyiratkan bahwa pendapatan per orang naik dari waktu ke waktu. Pertumbuhan perekonomian diartikan pula sebagai peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB) riil, kenaikan pendapatan nasional, output nasional, dan total pengeluaran. Pertumbuhan perekonomian harus memungkinkan peningkatan standar hidup dan konsumsi barang dan jasa yang lebih besar.

Dampak positif dari perkembangan sector keuangan Syariah pada pertumbuhan ekonomi didasarkan pada fungsi sector keuangan itu sendiri, yaitu mobilisasi dan alokasi

sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan investasi produktif oleh berbagai alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan investasi produktif oleh berbagai pelaku ekonomi (Islam dan Shah, 2010). Keuangan Syariah harus terhubung langsung dengan ekonomi riil karena fungsi utamanya adalah menyediakan pembiayaan untuk kegiatan ekonomi riil (ÖKTE, 2016). System keuangan Syariah yang maju akan memobilisasi lebih banyak dana investasi dan mengalokasikan dana yang sama untuk korporasi, sehingga akan meningkatkan investasi dan pertumbuhan sektor ekonomi riil (Kassim, 2016). Sektor riil yang sehat dan menguntungkan akan menghasilkan lebih banyak pendapatan kepada bank Syariah, sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi (Santoso & Nurzaman, 2020). Kemudian Tabash & Dhankar (2014) menambahkan bahwa pembiayaan bank Syariah telah memberikan kontribusi dalam meningkatkan investasi serta menarik perhatian *Foreign Direct Investment* (FDI) dalam jangka panjang untuk negara. Adanya perkembangan keuangan dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi pertumbuhan ekonomi dan pengurangan kemiskinan dalam lingkungan ekonomi makro yang stabil.

Wakil Menteri Keuangan, Mardiasmo mengungkapkan bahwa industri keuangan Syariah memiliki potensi besar untuk memberikan kontribusi pada perekonomian Indonesia melalui dua aspek utama, yakni pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dan inklusif, serta stabilitas perekonomian dan keuangan yang lebih baik. Disamping sektor keuangan komersil Syariah, sektor keuangan sosial Syariah seperti zakat, infaq, dan wakaf (ZISWAF) memiliki potensi yang juga besar dalam membantu mewujudkan distribusi pendapatan dan kekayaan serta mengatasi ketimpangan di masyarakat. Zakat dan infaq berperan penting dalam menyediakan Jaring Pengaman Sosial (JPS) serta menjamin terpenuhinya kebutuhan dasar bagi masyarakat kurang mampu, mengurangi kesenjangan, mendorong berputarnya roda perekonomian, serta mendorong pemanfaatan dana *idle* untuk digunakan secara produktif. Wakaf mampu mendukung pembangunan nasional melalui pemberdayaan ekonomi masyarakat serta peningkatan investasi dan kesejahteraan di bidang keagamaan, pendidikan, dan layanan sosial. Jika potensi ini dioptimalkan, maka keuangan sosial Syariah akan saling membantu dalam akselerasi tujuan dan cita – cita pembangunan nasional melalui pengentasan kemiskinan dan pengurangan kesenjangan.

Keuangan Syariah dianggap sebagai system pembiayaan yang stabil dan mampu mendorong pertumbuhan dan menciptakan lapangan kerja jangka panjang. Secara konseptual pertumbuhan lapangan kerja dan produktivitas mereka yang bekerja merupakan fungsi dari pertumbuhan ekonomi (Boukhatem & Ben Moussa, 2018). Pada tahun 1992 sektor keuangan Indonesia mulai menerapkan system perbankan *g&a* (*dual system*). Hal tersebut berarti sistem

bank konvensional dan bank Syariah diizinkan beroperasi secara bersamaan. Sistem ini dit&ai dengan berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang merupakan bank Syariah pertama di Indonesia. Keuangan Syariah memegang erat sebuah l&asan yaitu “sesungguhnya Allah SWT menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, serta (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.” (QA. An Nissa 4 : 58) (Katman & Firawati, 2021).

Selanjutnya, pada pengelolaan perekonomian makro, terjadinya peningkatan dalam penggunaan produk serta instrumen keuangan Syariah yang mendorong adanya hubungan antara sektor keuangan Syariah dengan sektor riil serta menciptakan keharmonisan diantaranya keduanya. Semakin luas penggunaan produk dan instrumen Syariah, akan mendukung kegiatan keuangan dan juga mengurangi adanya transaksi – transaksi spekulatif. Sejak berlakunya Undang – undang No. 21 Tahun 2008 terkait tentang Perbankan Syariah, mampu mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat, karena sudah memiliki l&asan hukum yang memadai (OJK, 2017). Tujuan pendirian perbankan Syariah bukan hanya untuk meningkatkan keuangan perusahaan, tetapi juga berorientasi untuk menciptakan kesejahteraan di masyarakat yang pada akhirnya dapat meningkatkan pertumbuhan perekonomian negara Indonesia.

Perkembangan perekonomian dan keuangan Syariah negara Indonesia turut diapresiasi dunia Internasional. Sepanjang tahun 2020, Indonesia telah diakui sebagai salah satu negara dengan *progress* terbaik dalam hal ekonomi dan keuangan Syariah. Pada *Refinitiv Islamic Finance Development Report 2020* menempatkan Indonesia pada rangking ke – 2 secara global sebagai “The Most developed countries in Islamic Finance” dan *Global Islamic Economy Indicator 2020/2021* mencatat Indonesia sebagai rangking ke – 4 global untuk sektor ekonomi Syariah, serta peringkat ke – 6 untuk industri keuangan Syariah. Pada penilaian lembaga Internasional tersebut, menegaskan bahwa negara Indonesia memiliki potensi yang besar dalam pengembangan perekonomian melalui industri keuangan Syariah karena Indonesia menjadi negara dengan 87 persen atau setara 230 juta penduduk muslim, pertumbuhan ekonomi Syariah yang tinggi. Pada tahun 2019, pertumbuhan ekonomi Syariah tercatat sebesar 5,72 persen lebih tinggi dib&ingkan dengan pertumbuhan PDB nasional dan semakin meningkatnya industri halal Indonesia. Pada tahun 2020, nilai perdagangan industri halal Indonesia antara lain, makanan, kosmetik dan obat – obatan, travel, dan fashion telah mencapai US\$ 3Miliar dan terus meningkat.

C. Tantangan Industri Keuangan Syariah

Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan sektor keuangan Syariah menjadi daya tarik tersendiri, mulai dari sektor perbankan Syariah, asuransi Syariah, hingga pasar modal Syariah yang meliputi saham dan obligasi Syariah. Sejak awal berdiri, perkembangan keuangan Syariah di Indonesia telah tumbuh dari tahun ke tahun. Meskipun jumlah pasti nasabah keuangan Syariah tidak dapat diketahui karena kurangnya data yang tersedia, tetapi secara tidak resmi terdapat beberapa juta nasabah keuangan Syariah. Dengan mengembangkan beberapa aspek dan menjadikan bentuk unik di industri keuangan Syariah, telah membuat industri keuangan Syariah di Indonesia mencapai tonggak yang penting dalam usaha perkembangannya. Keuangan Syariah tidak hanya menyangkut preferensi agama saja, melainkan lewat Tujuan Syariah (*maqashid al Shariah*). Keuangan Syariah memiliki kekuatan inheren untuk memainkan peran kunci dalam pemberdayaan individu dan komunitas, mempromosikan budaya kewirausahaan, berinvestasi dalam perekonomian yang riil dan berkesinambungan, sehingga bermanfaat bagi perekonomian negara Indonesia dan masyarakat yang lebih luas.

Industri keuangan Syariah Indonesia dalam *Global Islamic Economy Index* (GIEI) 2018/19 menempati posisi ke – 8 dunia, meningkat dua poin dari tahun sebelumnya yang pada saat itu Indonesia menempati posisi ke – 10. Industri keuangan Syariah yang dimaksud mencakup perbankan Syariah dan pasar modal Syariah, baik dari sukuk negara (*sovereign sukuk*), maupun sukuk korporasi (*corporate sukuk*). Berdasarkan urutan asset keuangan Syariah secara global, seperti yang diungkapkan ICD Thomson Reuters pada tahun 2018, asset keuangan Syariah Indonesia mengalami peningkatan dari sebesar USD47,6 miliar pada tahun 2016 menjadi USD81,8 miliar pada tahun 2017, atau meningkat dari peringkat ke – 9 menjadi ke – 7 dunia pada periode tersebut. Masuknya negara Indonesia ke dalam 10 besar pemilik asset keuangan Syariah terbesar di dunia, menjadi pertanda bahwa negara Indonesia semakin kompeten untuk turut serta melejitkan perkembangan Syariah di dunia. Sektor perbankan Syariah menjadi salah satu sorotan dalam perkembangan industri keuangan Syariah. Jika dilihat dari jumlah asset, rasio kecukupan modal (CAR), potensi pengembalian (ROA), dan penurunan kredit macet (NPF Net), data perbankan Syariah di tahun 2014 hingga 2018 menunjukkan tren yang positif.

Perbankan Syariah merupakan manivesti dari ekonomi Syariah yang menjadi solusi dalam mengatasi krisis ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pertumbuhan ekonomi yang baik akan mampu menjaga kestabilan perekonomian dalam sebuah negara (Rusliani, 2018). Kontribusi perbankan Syariah terhadap pertumbuhan perekonomian yaitu melalui akumulasi modal dengan cara menghimpun dana dari

masyarakat kemudian menyalurkannya kembali pada masyarakat atau kepada sektor – sektor riil untuk pengembangan usaha melalui kredit atau pembiayaan produktif guna menambah investasi dan mempercepat pertumbuhan perekonomian (Rizki & Fakhruddin, 2015). Peran perbankan dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian artinya, perbankan mampu menciptakan lapangan pekerjaan melalui perluasan produksi atau dengan menciptakan lapangan pekerjaan melalui pembiayaan yang diberikan kepada sector ekonomi melalui modal kerja, dimana hal ini dapat memicu produktivitas pada setiap sektor yang dapat meningkatkan pertumbuhan perekonomian (Saragih & Irawan, 2019). Pembiayaan yang diberikan oleh perbankan Syariah dapat memberikan dampak positif dan mempengaruhi pertumbuhan perekonomian, karena perbankan Syariah mampu meningkatkan sumber modal dan aktivitas ekonomi dalam jangka panjang (Ayyubi et al., 2017).

D. Tantangan Industri Keuangan Syariah

Pasar modal Syariah merupakan salah satu instrument industri keuangan Syariah. Pasar modal Syariah memiliki porsi terbesar asset keuangan Syariah sebesar 56,14% mengalami pertumbuhan tertinggi di antara sektor lainnya dengan laju 9,93%. Untuk memelihara keberlanjutan kontribusi industri keuangan Syariah, segala upaya perlu dilakukan termasuk di bidang pemasaran melalui pendekatan ‘*people*’. Mengelola karyawan dari perspektif pemasaran sering terlupakan karena organisasi lebih focus pada *external marketing*, yaitu bagaimana menyiapkan strategi (4P) *product, price, place, dan price*. Untuk menerapkan strategi pemasaran jasa yang sukses, *external marketing* dan *internal marketing* harus dilakukan dengan seimbang. Pentingnya mengelola ‘*people*’ pada organisasi jasa juga karena adanya *inseparability*, artinya produksi dan konsumsi dilakukan bersamaan.

Frontliner adalah jabatan atau pekerjaan pada sebuah bank atau perusahaan jasa lainnya yang bertugas melayani customer atau nasabah. Tugas seorang *frontliner* bank secara umum adalah memberikan informasi dengan jelas dan lengkap kepada nasabah. Fungsi *frontliner* adalah menjadi garda depan dari suatu perbankan yang bersentuhan langsung dengan nasabah maupun calon nasabah, oleh karena itu harus selalu memberikan kesan yang menarik setiap waktu. Seorang *frontline* juga dituntut untuk selalu memberikan kesan terbaik kepada pelanggan, memiliki kemampuan informatif kepada nasabah, berpenampilan menarik, mampu bekerja sama dengan tim maupun bekerja sendirian, serta memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan jelas. Karyawan *frontline* harus bertemu langsung dengan nasabah, sehingga mereka menilai organisasi dari kinerja karyawan garda depan. Untuk itulah karyawan harus bersatu padu

mengharmonisasikan nilai dan sumber daya yang dimilikinya demi kepuasan nasabah. Namun kenyataannya dalam banyak kasus, karyawan *frontline* hanya fokus pada capaian individu dan masih mengabaikan nilai – nilai agama. Individualisme menyebabkan keengganan untuk membantu rekan kerjanya dalam rangka saling mendukung dan menguatkan. Sementara itu, pengabaian nilai – nilai religi menyebabkan upaya pencapaian target yang membabi buta menyebabkan karyawan menghalalkan segala cara.

Tantangan lain di bidang sumberdaya dalam pengembangan perbankan Syariah adalah system perbankan Syariah yang masih belum lama dikenal di Indonesia. Disamping itu, lembaga akademik dan pelatihan ini masih terbatas, sehingga masih kurangnya tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan Syariah baik dari sisi bank pelaksana maupun bank sentral (pengawas dan peneliti bank). Pengembangan SDM di bidang perbankan Syariah sangat diperlukan, karena keberhasilan pengembangan bank Syariah pada level mikro sangat ditentukan oleh kualitas manajemen dan tingkat pengetahuan serta ketrampilan pengelolaan bank. SDM dalam perbankan Syariah memerlukan persyaratan pengetahuan yang luas dibidang perbankan, memahami implementasi prinsip – prinsip Syariah dalam praktek perbankan serta mempunyai komitmen yang kuat untuk menerapkannya secara konsisten

Indonesia sebagai negara dengan penduduk Muslim terbesar di dunia memiliki potensi yang sangat besar dalam mengembangkan ekonomi Syariah. Sejalan dengan peminatan pasar atas produk Syariah dari masyarakat Muslim Indonesia yang semakin meningkat. Kebutuhan ini menjadi perhatian oleh pemerintah Indonesia. Melalui Komite KNEKS (Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah), pemerintah Indonesia masih terus berupaya dalam mengembangkan sektor keuangan syariah untuk mewujudkan pencapaian Indonesia sebagai Pusat Ekonomi dan Keuangan Syariah Dunia. Sebagai salah satu pilar ekonomi Indonesia, institusi keuangan Syariah masih menghadapi tantangan yang cukup berat. Berdasarkan laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2019, posisi ekonomi Indonesia di *Global Islamic Finance* masih berada pada urutan ketujuh dengan kepemilikan total asset sebesar USD86 miliar. Meskipun meningkat sebesar USD4 miliar dari tahun sebelumnya, namun masih jauh tertinggal dari Malaysia yang berada di peringkat ketiga dengan total asset sebesar USD521 miliar. Dengan mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim dan populasi muslim dunia yang diperkirakan tumbuh hingga mencapai 2,2 miliar pada tahun 2030 serta meningkatnya preferensi masyarakat untuk *ethical consumerism*, cukup sebagai dasar untuk menyatakan bahwa industri keuangan Syariah masih sangat potensial untuk dikembangkan.

Strategi mengembangkan sebuah organisasi tidak terlepas dari manajemen sumberdayanya. Salah satu sumberdaya penting dan bernilai yang dimiliki Institusi Keuangan Syariah adalah pengetahuan Syariah. Sifatnya yang tidak berwujud menjadikannya sebagai asset yang unik, langka, dan tidak mudah ditiru. Mengelola sumber daya pengetahuan Syariah tidak dapat dipisahkan dari individu atau karyawan yang pemilik pengetahuan, karena pengetahuan berada pada benak masing – masing individu. Artinya, bahwa jika individu tersebut keluar dari organisasi, maka pengetahuan Syariah yang mereka kuasai akan hilang sehingga merugikan organisasi. Oleh karena itu, menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi untuk mengupayakan konversi pengetahuan agar pengetahuan yang melekat pada masing – masing individu mampu didokumentasikan dan menjadi asset yang terkunci dalam organisasi. Konversi pengetahuan yang sukses diawali dari aktivitas berbagi pengetahuan. Melalui aktivitas ini, anggota organisasi atau *employee* saling bertukar pengetahuan yang berhubungan dengan produk – produk Syariah. Berbagi pengetahuan dapat dilakukan melalui *brainstorming*, *informal meeting*, dialog, diskusi, observasi, monitoring dan *learning groups* yang dilakukan Bersama dengan anggota organisasi lainnya.

Proses berbagai pengetahuan tidak hanya sekedar memberikan informasi dan berbagi pengalaman, namun dapat dimaknai sebagai proses mendapatkan *feedback*, bertanya dan memberitahu anggota organisasi tentang apa yang belum diketahui, meminta bantuan untuk mengerjakan sesuatu dengan suatu cara tertentu, serta menanyakan mengapa mereka melakukan itu, mengapa mereka berpikir seperti itu dan seterusnya. Jadi, *sharing information* di sini merupakan proses ingin mengetahui bagaimana dan mengapa. Proses ini melibatkan dua belah pihak, yaitu pihak yang membagi dan pihak yang terpapar pengetahuan baru. Sayangnya, proses berbagai pengetahuan tidak selalu berjalan mulus. Meskipun disadari bahwa berbagai pengetahuan itu penting, namun masih banyak individu yang ragu – ragu dalam melakukannya, terutama dalam lingkungan yang kompetitif di mana “pengetahuan adalah kekuatan”. Mereka khawatir jika pengetahuan disebarluaskan, akan mengurangi daya saingnya. Kalaupun mereka mau berbagai pengetahuan, tujuannya hanya untuk pencitraan diri, peningkatan status sosial dan pengakuan yang lebih tinggi dalam organisasi. Selin itu, terdapat harapan adanya timbal balik seperti; meningkatkan produktivitas, membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya, memfasilitasi pengembangan pribadi dan perkembangan karier mereka. Dalam banyak kasus, harapan timbal balik merupakan faktor utama motivasi berbagai pengetahuan.

Mempertimbangkan pentingnya perilaku berbagi pengetahuan di satu sisi dan keengganan karyawan dalam melakukannya, perlu dicari strategi terbaik agar mereka ikhlas dalam berbagi pengetahuan dan pengalamannya. Individu yang berperilaku ikhlas adalah individu yang religius, yang yakin bahwa pengetahuan yang ada padanya hanya merupakan wasilah dari Tuhannya. Di dalamnya terkandung hak – hak orang lain, sehingga harus berbagi. Individu yang melakukan aktivitas berbagi pengetahuan Syariah dengan ikhlas akan memaknai bahwa segala perbuatan manusia harus diniatkan untuk beribadah. Transaksi timbal balik dimaknai sebagai pahala (*reward from God*). Jika keyakinan ini dimiliki oleh masing – masing karyawan, maka perilaku berbagi pengetahuan akan menghasilkan pengetahuan – pengetahuan Syariah baru melalui interaksi antar anggota organisasi.

Persaingan yang ketat antara Syariah dengan konvensional meningkatkan stres dan nasabah terhadap jasa pada industri keuangan Syariah, sehingga pendekatan sentimen Syariah menjadi tidak lagi efektif. Masyarakat yang sudah terbiasa dengan system konvensional dan memiliki *image* bahwa pelayanan konvensional lebih baik dari Syariah menjadi tantangan bagi industri keuangan Syariah. Perbankan Syariah merupakan salah satu instrumen dari industri keuangan syariah. Munculnya konsep bank Syariah di Indonesia dimungkinkan melalui Undang – Undang Perbankan Nasional No. 7 tahun 1992 yang menyatakan dimungkinkan bank dengan system bagi hasil dan pada akhirnya mengilhami lahirnya Bank Muamalat Indonesia. perbankan Syariah di Indonesia telah memasuki usia ke dua puluh tahun, namun dari sisi pangsa pasar masih relative kecil (kurang dari 5%). Kondisi ini tentu kontradiktif mengingat mayoritas penduduk Indonesia adalah pemeluk agama Islam. Lambannya bank Syariah untuk meningkatkan pangsa pasar tidak dapat dilepaskan dari beberapa hal; *Pertama*, rasionalitas pemeluk agama Islam dalam berekonomi, dimana pengejaran keuntungan materi tidak terlalu mempertimbangkan persoalan halal haramnya riba. *Kedua*, pemahaman nasabah akan bank Syariah masih rendah; *Ketiga*, belum adanya dukungan bulat dari institusi keagamaan seperti Nahdatul Ulama dan Muhammadiyah tentang haramnya bunga sebagai riba; *Keempat*, bank Syariah di Indonesia menghadapi tantangan dimana bank beroperasi dalam system ekonomi campuran yang kurang didukung regulasinya karena pengawasannya masih menyatu dengan bank konvensional.

Meskipun secara kuantitas masyarakat Indonesia merupakan penganut agama Islam terbanyak di dunia, tapi tidak dapat dijadikan tolak ukur untuk minat mereka dalam bertransaksi dengan bank Syariah. Hal ini menjadi tantangan bagi bank Syariah agar bisa

mencari akar masalah sekaligus solusinya. Konsumen/nasabah sangat jeli dalam melakukan tindakan pengambilan keputusan dalam memenuhi kebutuhannya. Hal ini menjadi tolak ukur bagi bank Syariah dalam memberikan pelayanan dan menciptakan sebuah produk yang memperhatikan kebutuhan konsumen. Pelayanan tidak hanya terpaku pada 3S (Senyum, Sapa, Salam) saja, tetapi bagaimana memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan akurat kepada konsumen/nasabah. Produk yang dikeluarkan pun harus sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan mempertimbangkan *competitor* yang ada, bukan sekedar menganut filosofi “anti riba”. Karena “riba” sudah jelas ketentuannya, sehingga produk yang dikeluarkan benar – benar *shariah compliance* dan *market needs* (Raya, 2020).

Zaman terus berubah dan perubahan menjadi keniscayaan. Perkembangan teknologi telekomunikasi dan informasi menjadi pemicu perubahan perilaku masyarakat, termasuk di Indonesia yaitu perubahan perilaku konsumen atau nasabah perbankan dalam melakukan transaksi. Jika perbankan Syariah tidak mampu merespon dan membuat inovasi terbaru bukan tidak mungkin akan mengalami ketertinggalan. P&emic covid-19 juga telah membuat percepatan dalam hal transformasi digital, termasuk perbankan Syariah. Tantangan industri perbankan Syariah yaitu adanya *physical distancing* (menjaga jarak fisik), perbankan Syariah harus menyesuaikan pola perubahan bisnis akibat p&emic Covid-19. Perbankan Syariah dituntut untuk melayani nasabah melalui digitalisasi layanan bank, baik layanan digitalisasi dalam penghimpunan dana maupun pembiayaan. Senada dengan Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo yang menyatakan bahwa langkah cepat dan adaptif industri perbankan harus dilakukan, karena dewasa ini perilaku bertransaksi nasabah sudah bergeser dari konvensional menuju digitisasi, mengingat masyarakat semakin massif seiring dengan penggunaan smartphone yang kian banyak (Atalya Puspa, 2020). Proses bisnis, pelayanan hingga aktivitas promosi sudah banyak dilakukan secara digital.

BAB 2

KARAKTERISTIK JASA INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH DAN IMPLIKASINYA

A. Karakteristik Jasa dan Implikasi Pemasarannya

Service Marketing merupakan sebuah kajian tentang *marketing* yang khusus ditujukan untuk memasarkan jasa. Jasa didefinisikan sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* dan tidak menghasilkan kepemilikan (Kotler, 2000). Kekhususan ini karena terdapat beberapa karakteristik unik jasa yang tidak dimiliki barang fisik yang berdampak pada strategi mengelola dan memasarkannya. Karakteristik unik yang dimaksud adalah: *intangibility*, *variability*, *inseparability* dan *perishability* (Lovelock & Gummesson, 2004).

Pertama, jasa bersifat *intangible*, artinya jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Bila konsumen membeli jasa tertentu, maka ia hanya menggunakan, memanfaatkan atau menyewa jasa tersebut tanpa memilikinya. Produk *intangible* lebih sulit dievaluasi sehingga menimbulkan ketidakpastian dan risiko yang tinggi (Laroche, Bergeron & Goutal, 2001). Oleh karena itu, upaya menekan risiko dilakukan dengan memperhatikan petunjuk *tangibles* seperti tempat (*place*), orang (*people*), peralatan (*equipment*), materi komunikasi (*communication materials*), symbol dan harga.

Hal ini memiliki sejumlah implikasi bagi konsumen dan bagi penyedia jasa. Bagi para pelanggan, ketidakpastian dalam pembelian jasa relatif tinggi, karena terbatasnya *search quality*, yaitu karakteristik fisik yang dapat dievaluasi pembeli sebelum pembelian dilakukan. Sebagai contoh, pelanggan dapat menilai secara rinci bentuk, warna dan model sebuah mobil yang diminati sebelum ia memutuskan untuk membelinya. Namun, dia tidak dapat melakukan hal serupa untuk jasa potong rambut atau dokter gigi. Untuk jasa, kualitas apa dan bagaimana yang akan diterimanya umumnya tidak diketahui sebelum jasa bersangkutan dikonsumsi. Selain itu, jasa mengandung unsur *experience quality* dan *credence quality* yang tinggi. *Experience quality* adalah karakteristik-karakteristik yang dapat dinilai pelanggan

setelah pembeliannya, misalnya: kecepatan, kesopanan. *Credence quality* merupakan aspek-aspek yang sulit dievaluasi meskipun setelah membeli. Misalnya keberhasilan seorang dokter dalam menangani bedah jantung.

Sehubungan dengan rendahnya *search quality* dan tingginya *experience quality* dan *credence quality*, maka pelanggan merasakan risiko yang lebih besar dalam keputusan pembeliannya. Konsekuensinya, keputusan konsumen lebih banyak dipengaruhi oleh kredibilitas sumber informasi yang lebih bersifat personal (seperti *word of mouth*) dan pesan iklan dari penyedia jasa. Selain itu pelanggan mencari petunjuk fisik (*tangible clues*) seperti gedung, peralatan, seragam pegawai dan harga untuk menilai kualitas jasa yang akan diterimanya. *Intangibility* juga menimbulkan masalah bagi penyedia jasa. Kurangnya karakteristik fisik menyebabkan penyedia jasa sulit memajang dan mendiferensiasikan penawarannya. *Intangibility* juga menyebabkan jasa sulit dipatenkan.

Dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang ditimbulkan oleh sifat *intangibility* jasa, alternatif-alternatif strategi berikut dapat dipertimbangkan:

- a. Manajemen Bukti Fisik. Tantangan terbesar dalam mengelola layanan/jasa adalah “*tangibilize the intangible*” (men-*tangible*-kan hal-hal yang bersifat *intangible*). Setidaknya ada empat strategi spesifik yang dapat diterapkan:
 - *Physical representation strategy*, yaitu menambahkan elemen-elemen *tangible* relevan pada jasa/layanan.
 - *Visualization strategy*, yaitu membuat jasa lebih *tangible* secara fisik dan mental. Salah satu cara efektif untuk mewujudkannya adalah dengan memanfaatkan teknologi informasi.
 - *Association strategy*, yaitu menggunakan metafora komunikasi pemasaran sebagai upaya meningkatkan *mental tangibility* dan *specificity*.
 - *Documentation strategy*, yaitu menampilkan aspek-aspek produksi jasa/layanan yang semula tidak tampak bagi pelanggan.
- b. Personalisasi layanan. Strategi ini dilaksanakan dengan cara memanfaatkan sumber daya personal yang lebih banyak dibandingkan sumber daya lainnya. Bagi sebagian pelanggan, layanan yang bersifat personal berpotensi memantapkan keyakinan mereka untuk melakukan pembelian.
- c. Manajemen komunikasi getok tular. Strategi ini direalisasikan lewat upaya menstimulasi atau mendorong komunikasi getok tular (*word of mouth communication*).

d. Manajemen citra korporat. Cara yang dapat dilakukan adalah menciptakan citra organisasi yang kuat, konsisten dan terintegrasi melalui iklan, logo/symbol, perilaku manajemen dan karyawan yang positif (responsif, etis, peduli akan lingkungan dan isu-isu sosial, terpercaya).

Kedua, jasa bersifat *variability*. Sifat ini muncul karena jasa merupakan *non-standardize output*, artinya terdapat banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut diproduksi. Hal ini disebabkan karena proses produksi dan konsumsi jasa banyak melibatkan manusia (*people*) yang cenderung tidak konsisten dalam hal sikap dan perilakunya. Menurut Bovee, Houston & Thill (1995), terdapat tiga faktor utama yang menyebabkan variasi kualitas jasa, yaitu: partisipasi pelanggan selama penyampaian jasa, motivasi karyawan dalam melayani pelanggan dan beban kerja karyawan. Variasi kualitas jasa lebih nampak pada jasa yang bersifat *people-based* yang menyebabkan pelanggan jasa meminta pendapat orang lain sebelum membeli sebuah jasa spesifik. Hal ini berdampak pada penilaian kualitas jasa secara keseluruhan. Terdapat tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa, yaitu : (1) adanya partisipasi pelanggan pada saat penyampaian jasa, (2) moral atau motivasi karyawan dalam melayani pelanggan, (3) beban kerja dari perusahaan. Semuanya ini menyebabkan perusahaan jasa sulit mengembangkan citra merek yang konsisten sepanjang waktu. Meskipun demikian, penyedia jasa dapat mengupayakan pengurangan dampak variabilitas jasa melalui tiga strategi utama, yaitu:

- a. Berinvestasi pada manajemen sumber daya manusia. Langkah terbaik yang perlu dilakukan adalah berinvestasi pada proses dalam rekrutmen, seleksi, motivasi dan pelatihan karyawan, dengan harapan bahwa staf yang terlatih baik dan mempunyai motivasi tinggi lebih mampu mematuhi prosedur standar dan dapat menangani permintaan yang sifatnya *unpredictable*, khususnya untuk *public contact personnel*. Sejumlah kriteria dapat dipertimbangkan, diantaranya kecerdasan emosional, kemampuan berkomunikasi secara efektif, pemahaman produk, sikap dalam melayani orang lain dan kemampuan bekerja sama. Yang juga tidak kalah penting adalah mengintegrasikan pentingnya aspek layanan dan kepuasan pelanggan dengan system penilaian kinerja dan remunerasi (kompensasi) karyawan. Sasaran akhirnya adalah membangun dan mengembangkan tim karyawan yang berorientasi pada layanan dan mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Semua ini penting karena kepuasan pelanggan internal (karyawan) merupakan kunci sukses kepuasan pelanggan eksternal (konsumen).

- b. Melakukan industrialisasi jasa, misalnya dengan cara memberikan penawaran jasa alternatif lewat mesin ATM, Internet dan sejenisnya. Selain itu, penyedia jasa juga dapat menetapkan prosedur kerja yang rinci termasuk *script* untuk cara menyapa pelanggan.
- c. Melakukan *service customization*, artinya meningkatkan interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan sedemikian rupa sehingga jasa yang diberikan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan individual pelanggan.

Ketiga, jasa bersifat *inseparability*. Berbeda dengan barang yang biasanya diproduksi terlebih dahulu kemudian dijual dan dikonsumsi, jasa umumnya dijual terlebih dahulu baru diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Hal ini menyebabkan pelanggan terlibat aktif dalam produksi jasa dan mempengaruhi *outcome*. Dalam hubungan antara penyedia jasa dan pelanggan, efektivitas penyampaian jasa (*contact-personal*) merupakan unsur kritis, sehingga sangat logis jika dikatakan bahwa kunci keberhasilan bisnis jasa terletak pada rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, sistem imbalan, pelatihan dan pengembangan karyawan. Lings, I.N., & Greenley, G.E. (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.

Barang biasanya diproduksi dulu baru dijual dan dikonsumsi, sedangkan jasa umumnya dijual lebih dulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang sama. Seorang dokter tidak dapat memproduksi jasanya tanpa kehadiran pasien. Selama proses penyampaian jasa, pasien terlibat dalam proses produksi jasa dengan jalan menjawab pertanyaan-pertanyaan dokter serta menjelaskan gejala sakit atau kebutuhan dan kondisi spesifiknya.

Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa yang bersangkutan. Dalam hubungan antara penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas staf layanan merupakan unsur kritis. Implikasinya, sukses tidaknya jasa yang bersangkutan ditunjang oleh kemampuan organisasi dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, sistem kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karyawan secara efektif.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah pemberian perhatian khusus pada tingkat partisipasi pelanggan dalam proses penyampaian jasa. Selain itu kehadiran pelanggan lain dalam proses penyampaian jasa dapat berpengaruh positif atau negatif. Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah ketersediaan dan akses kepada fasilitas pendukung layanan. Pemilihan

lokasi yang tepat, terutama dalam konteks mudah diakses pelanggan dan/atau mudah mengakses pelanggan juga memainkan peran penting. Aspek ini sangat relevan, baik pada tipe jasa yang mengharuskan pelanggan mendatangi lokasi penyedia jasa.

Masalah-masalah berkenaan dengan karakteristik *inseparability* dapat ditangani dengan sejumlah strategi, diantaranya:

- Manajemen sumber daya manusia. Proses rekrutmen, seleksi serta pelatihan dan pengembangan karyawan terutama *front-liners* menjadi aspek krusial yang mempengaruhi kemampuan perusahaan melayani pelanggan secara efektif dan efisien. Dalam sejumlah jenis jasa spesifik, staf *front-liner* sebagai garda terdepan organisasi mempresentasikan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, pelanggan mendasarkan penilaiannya terhadap kualitas keseluruhan jasa berdasarkan interaksi langsung dengan karyawan *front-liner*. Implikasinya karyawan yang dimaksud perlu dan wajib mendapatkan pelatihan yang memadai untuk melayani setiap nasabah.
- Mengelola konsumen. Agar tercipta suasana penyampaian jasa yang nyaman dan menyenangkan semua pihak, ada baiknya jika perusahaan mengkomunikasikan *script* (skenario) yang jelas menyangkut peran dan kewajiban setiap pelanggan selama proses penyampaian jasa. Yang dimaksud skenario disini adalah rangkaian perilaku yang diharapkan akan dipelajari dan diikuti oleh pelanggan dan karyawan selama proses penyampaian jasa. Biasanya skenario ini dipelajari lewat pengalaman, edukasi dan komunikasi dengan pihak lain.
- Mengelola lokasi layanan.
Perusahaan berusaha menggunakan berbagai lokasi layanan, sehingga layanan tidak terpusat di satu tempat sehingga lebih mudah dan murah untuk diakses. Hal ini sangat penting terutama untuk jenis jasa yang membutuhkan kehadiran pelanggan di lokasi jasa.

Keempat, jasa bersifat *perishability*, artinya jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang, tidak dapat dijual kembali atau dikembalikan (Zeithaml & Bitner, 2003). Sifat ini membawa konsekuensi berfluktuasinya permintaan dan penawaran jasa, sehingga strategi untuk mengatasi ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran jasa harus dipersiapkan sedemikian rupa untuk menghindari ketidaknyamanan pelanggan. Strategi *differential pricing*, manajemen kapasitas,

‘menyimpan’ permintaan dengan sistem reservasi merupakan beberapa strategi yang dapat digunakan (Vargo & Lusch, 2004).

Kegagalan dalam memenuhi permintaan puncak menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Akan tetapi jika penyedia jasa merancang penawaran yang disesuaikan dengan permintaan puncak, maka akan ada kapasitas yang menganggur pada saat permintaan sepi. Oleh karena itu manajemen permintaan dan penawaran yang efektif sangat dibutuhkan.

Dalam hal manajemen permintaan, penyedia jasa dapat menggunakan beberapa alternatif sebagai berikut:

- *De-Marketing*. Perusahaan berusaha mengurangi permintaan pada periode puncak. Caranya dengan menerapkan *differential pricing*, dimana pengguna jasa pada periode puncak membayar lebih mahal dibandingkan dengan penggunaan jasa pada periode sepi.
- ‘Menyimpan’ permintaan. Dalam hal manajemen permintaan jasa, ada pengecualian khusus yang berhubungan dengan sifat *perishability* dan penyimpanan jasa.
- Menerapkan sistem antrian. Pelanggan harus menunggu untuk dilayani. Banyak penyedia jasa yang berusaha agar waktu menunggu menjadi nyaman.
- Mengembangkan jasa komplementer, misalnya bank menawarkan fasilitas ATM, *phone banking*.

Dalam rangka mengelola penawaran, penyedia jasa dapat menggunakan beberapa alternatif sebagai berikut:

- Menggunakan karyawan paruh waktu. Perusahaan mempekerjakan karyawan paruh waktu pada periode sibuk sehingga perusahaan dapat memenuhi semua permintaan pelanggan.
- Menyewa berbagai fasilitas dan peralatan tambahan dengan perusahaan lain.
- Menjadwalkan aktivitas *downtime* pada waktu permintaan sepi. Ini berarti pada saat sibuk, karyawan harus melaksanakan tugas-tugas pokoknya, sementara aktivitas yang dapat ditunda, seperti tugas administrasi dan pemeliharaan dilakukan pada saat permintaan sepi.
- Melakukan pelatihan silang (*cross-training*) terhadap para karyawan, sehingga setiap karyawan memiliki berbagai ketrampilan dan dapat saling membantu apabila di suatu departemen super sibuk sementara di departemennya sendiri sedang menganggur. Hal ini juga penting untuk keperluan promosi jabatan,

rotasi jabatan, dan pemerayaan pekerjaan. Di samping itu, cara semacam ini juga berpotensi menekan dampak buruk sikap “bukan tugas saya atau departemen saya” manakala ada pelanggan yang menanyakan atau meminta sesuatu bantuan spesifik.

- Meningkatkan partisipasi pelanggan. Aktivitas ini berpotensi meningkatkan efisiensi, hal ini juga berhasil meningkatkan layanan.

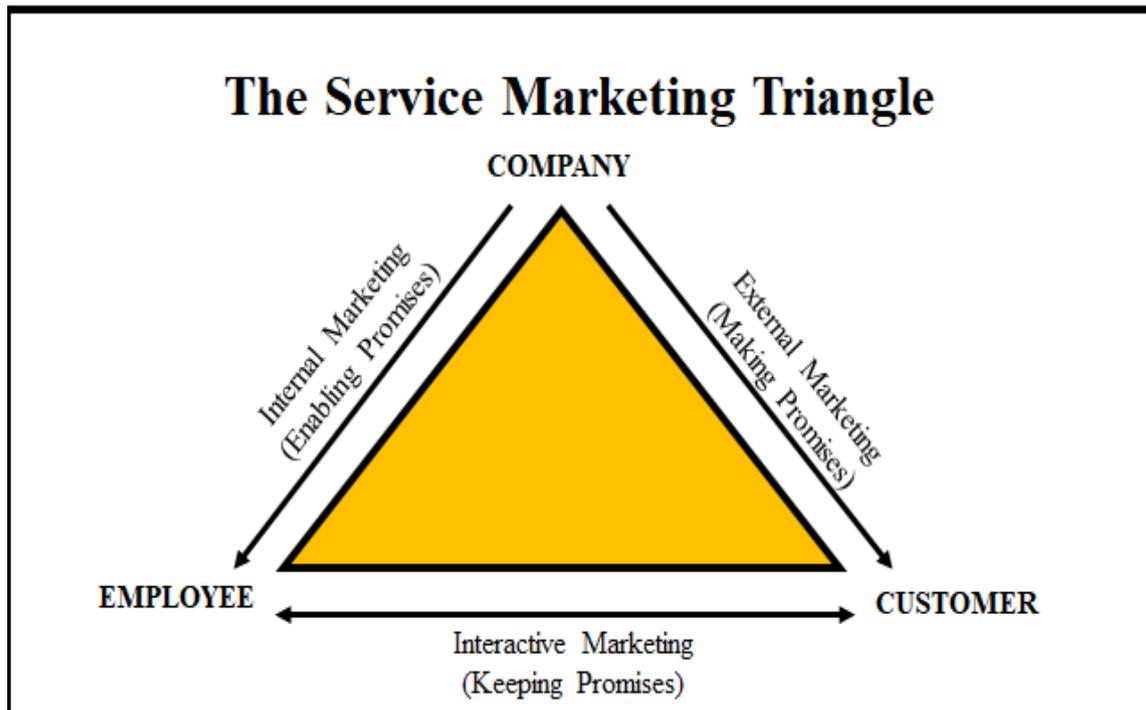
B. Konsep *The Service Marketing Triangle*

Karakteristik jasa khususnya *inseparability*, menuntut keterlibatan tiga pihak, yaitu *company*, *customer* dan *employee* (Gronross, 2000). Keterlibatan tiga pihak sekaligus dalam proses penyampaian jasa menimbulkan tiga jenis aktivitas pemasaran, yaitu: *internal marketing*, *external marketing* dan *interactive marketing*. *Internal marketing*, *external marketing*, dan *interactive marketing* akan membentuk segitiga pemasaran jasa. Meskipun segitiga ini dipandang sebagai representasi konseptual dari pemasaran jasa (Bellaouaied & Gam, 2011), diyakini bahwa prinsip – prinsip yang mendasarinya secara praktis akan mempengaruhi fenomena dalam pasar bisnis (Yadav & Dabhade, 2013). Jadi pada praktiknya, pemasaran eksternal akan terjalin dengan pemasaran internal, yang pada gilirannya akan menembus proses pemasaran interaktif (Lings, 1999; Yadav & Dabhade, 2013). Meski begitu, setiap elemen dari segitiga pemasaran jasa perlu digunakan di tahap yang tepat dalam pemasaran jasa. Dalam lapisan ini, orientasi pemasaran interaktif harus didorong oleh sifat orientasi pasar eksternal dan internal perusahaan sehingga dampak yang diharapkan dapat dibuat secara maksimal kepada pelanggan (Lings, 1999).

External marketing berkaitan dengan aktivitas organisasi melakukan “setting the promises” dengan menyiapkan sejumlah *tools* pemasaran yang berkaitan dengan *product*, *price*, *place* dan *promotion* yang disampaikan kepada *customer* sebagai pelanggan eksternal (Hejase et al., 2012). Jika dalam aktivitas ini organisasi mampu memberikan *superior value* kepada *customer*, maka secara timbal balik *customer* akan memberikan *long term profit* karena loyalitasnya. *Internal marketing* berkaitan dengan “enabling the promises” dimana dalam proses ini, organisasi memuaskan pelanggan internal (*employees*) dengan memberikan *total human reward* (digaji, ditraining, dimotivasi) (Lings & Grenley, 2009). Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka secara timbal balik, *employee* akan memberikan *sense of ownership* kepada organisasi. *Interactive marketing* berkaitan dengan proses “delivering the promises” dimana *frontline staff* berinteraksi secara langsung dengan *customer* dalam rangka

memberikan *total quality services*. Jika proses ini berjalan dengan baik, maka secara timbal balik *customer* bersedia melakukan *ongoing relationship*. Berdasarkan penjelasan tersebut sangat jelas bahwa loyalitas pelanggan jasa dapat dibangun dengan memberikan *superior value* dari produk inti (hasil dari aktivitas *external marketing*) dan *total quality service* dari *frontline staff* (hasil dari *interactive marketing*). Oleh karena itu, jika organisasi jasa ingin memuaskan pelanggan eksternal, maka langkah pertama harus memuaskan pelanggan internal terlebih dahulu.

Peran penting *service employee* ini juga dijelaskan oleh Heskett *et al.* (1997) melalui konsep “The Service Profit Chain”. Ilustrasi tersebut menjelaskan tentang keterkaitan antara *internal service quality* dengan *profitability*. *Internal service quality* adalah aktivitas organisasi dalam rangka memberikan kepuasan kepada *frontline staff* seperti fasilitas pelatihan, program bonus tahunan, tunjangan hari tua dan sebagainya. Hal ini penting karena *frontline staff* akan melakukan *delivering promises* dalam proses penyampaian jasa yang bersifat *intangible* (tidak berwujud). Pembelian produk seperti ini menimbulkan risiko bagi konsumen karena kesulitan mengevaluasi kualitasnya. Oleh karena itu, peran *frontline staff* sebagai wakil organisasi bertindak sebagai *boundary spanner*. Istilah *boundary spanners* digunakan mengacu pada anggota organisasi yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dengan tugas utama yaitu menterjemahkan dan membingkai informasi di *organization boundary* (Hawkins, 2012). *Organization boundary* adalah zona dimana pelanggan eksternal dan lingkungan bertemu langsung dengan operasi internal organisasi.



Sumber: (Zeithaml et al., 2010)

Gambar 2.1

The Services Marketing Triangle.

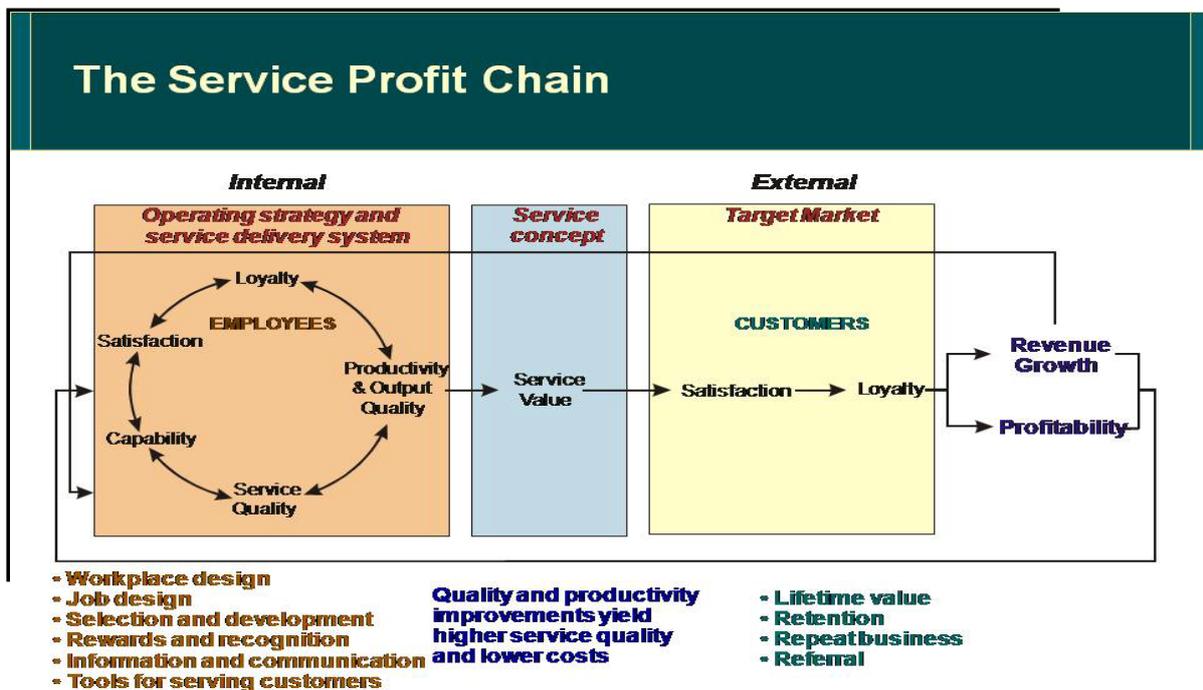
Pada prinsipnya, ada dua fungsi utama yang dijalankan *boundary spanner*, yaitu pemrosesan informasi dan representasi eksternal (Hult, 2011). *Pertama, boundary spanner* mendapatkan informasi dari dan tentang lingkungan organisasi, menyaringnya dan meneruskannya pada anggota organisasi lainnya. *Kedua, boundary spanner* mewakili organisasi karena mereka mendapatkan masukan dan mendistribusikan keluaran. Karyawan *boundary spanner* menyampaikan janji-janji perusahaan. Bagi sebagian pelanggan dan tipe jasa tertentu, merekalah yang dipersepsikan sebagai jasa itu sendiri. Contohnya, kualitas jasa asuransi dinilai nasabah atas dasar kualitas interaksinya dengan para salesman. Oleh karena itu *boundary spanner* berperan penting dalam menghubungkan perusahaan dengan para pelanggannya dan berkontribusi terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (Yeboah Banin et al., 2016).

C. Konsep *The Service Profit Chain*

Model *The service profit chain* menjelaskan tentang hubungan antara produktivitas karyawan berdampak pada profitabilitas organisasi jasa. Karyawan yang terpuaskan karena keberhasilan aktivitas *internal marketing* yang dilakukan organisasi, sangat berpeluang untuk loyal dan meningkatkan produktivitas individualnya (Heskett et al., 1997). Produktivitas yang disertai dengan ketulusan dalam membantu pelanggan akan meningkatkan nilai jasa eksternal (*external service value*) (Snipes et al., 2005).

Sikap dan keyakinan karyawan terhadap organisasi seringkali tercermin dalam perilakunya. Perilaku ini akan mempengaruhi kepuasan pelanggan karena pelanggan terlibat dalam sebagian produksi jasa (Kanibir & Nart, 2012). Kepuasan pelanggan berhubungan dengan loyalitas yang tercermin dari pembelian ulang dan keinginan melakukan rekomendasi dari mulut ke mulut (Ruyter & Bloemer, 2006; Ansari & Riasi, 2016). Dampak selanjutnya retensi pelanggan akan meningkatkan profitabilitas perusahaan (Triest & Bun, 2009).

Pada saat bersamaan, karyawan akan mendapatkan manfaat dari usaha-usahanya. Hasil-hasil dari kepuasan karyawan seperti, peningkatan produktivitas, meningkatnya jasa eksternal, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan peningkatan profitabilitas perusahaan berdampak pada peningkatan komitmen perusahaan untuk secara berkesinambungan memperbaiki kualitas jasa internal. Jadi, dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus memuaskan pelanggan internal (karyawan) terlebih dahulu agar mampu memuaskan pelanggan eksternal (konsumen). Kesadaran akan arti pentingnya karyawan ini merupakan salah satu alasan munculnya tiga elemen tambahan pada marketing mix tradisional, yaitu *people*, *physical evidence*, dan *process* (Gronroos, 1994)



Sumber: Heskett et al. (1997)

Gambar 2.2

The Service Profit Chain

D. Konsep *The Service Marketing Mix*

Marketing mix merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Alat-alat tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi jangka panjang dan program taktik jangka pendek. Konsep *marketing mix* dipopulerkan pertama kali oleh Jerome Mc. Carthy (1960) yang merumuskannya menjadi 4P, yaitu *Product, Price, Place* dan *Promotion*.

Dalam perkembangannya, sejumlah peneliti menganggap bahwa penerapan 4P sangat terbatas (Haywood & Farmer, 1988). Hal ini disebabkan karena: *Pertama*, karakteristik *intangible* pada jasa diabaikan dalam kebanyakan analisis mengenai bauran pemasaran. *Kedua*, unsur harga mengabaikan fakta bahwa banyak jasa yang diproduksi oleh sektor publik tanpa pembebanan harga pada konsumen akhir. *Ketiga*, bauran promosi yang dijelaskan dalam 4P tradisional mengabaikan aktivitas promosi jasa yang dilakukan personal produksi tepat pada saat konsumsi jasa. Keterlibatan langsung *service provider* dalam kegiatan promosi tidak dijumpai dalam promosi barang pada konsumen akhir. *Keempat*, pendekatan bauran pemasaran tradisional juga dianggap mengabaikan masalah-masalah dalam mendefinisikan konsep kualitas pada *intangible service* dan mengidentifikasi serta mengukur unsur-unsur *marketing mix* yang dapat dikelola dalam rangka menciptakan jasa yang berkualitas. *Kelima*, *marketing mix* tradisional juga mengabaikan arti penting *people*, baik sebagai produsen, konsumen maupun *co-consumers*.

Berbagai kelemahan ini mendorong pakar pemasaran mendefinisikan ulang *marketing mix* tradisional sedemikian rupa sehingga lebih aplikatif untuk diterapkan di sektor jasa. Akhirnya, 4P tradisional diperluas menjadi 7P yaitu *Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, People* dan *Process* dimana keputusan setiap unsur saling mempengaruhi meskipun penekanan pada tiap-tiap unsurnya sangat bervariasi tergantung pada jenis jasa yang ditawarkan (Yarimoglu, 2014).

Unsur *pertama* dari *service marketing mix* adalah *product*. Produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam hal ini, produk dapat berupa kombinasi barang berwujud fisik atau non fisik yang dapat ditawarkan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tertentu (García & Malaga, 2012). *Kedua*, keputusan *pricing* dalam jasa sangat berbeda dengan barang fisik berkaitan dengan sifat jasa yang *intangibility*. Sifat jasa yang tidak dapat diraba, dirasa, dicium dan didengar sebelum membeli menyebabkan harga sulit diukur namun sangat mencerminkan kualitasnya. Karakteristik personal dan *non-transferable* pada beberapa tipe jasa memungkinkan diskriminasi harga (Li & Dinlersoz, 2012).



Bernard H. Booms and Mary J. Bitner (1981)

Gambar 2.3

The Service Marketing Mix

Ketiga, berkenaan dengan elemen *promotion*. Bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat produk pada pelanggan (Okyere et al., 2011). Metode-metode tersebut terdiri dari periklanan, promosi penjualan, *direct marketing*, *personal selling* dan *public relation* (Gázquez-Abad et al, 2011; Davis, Bagchi & Block, 2016). Meskipun secara garis besar bauran promosi jasa sama dengan barang, namun promosi jasa seringkali membutuhkan penekanan tertentu pada upaya meningkatkan kenampakan tangibilitas jasa. Selain itu, peran personil produksi seperti salesman misalnya, menjadi bagian penting dalam bauran promosi jasa. *Keempat*, keputusan distribusi (*place*) menyangkut kemudahan akses dalam mendapatkan jasa. Keputusan ini meliputi lokasi fisik dari organisasi maupun tentang penggunaan perantara untuk meningkatkan aksesibilitas pelanggan potensial (Gadde, 2014).

Kelima, berkaitan dengan unsur *people*. Untuk sebagian besar jasa, unsur *people* ini sangat penting. Hal ini berkaitan dengan sifat jasa yang *inseparability*, artinya produksi dan konsumsi jasa tidak dapat dipisahkan. Laing et al. (2002) menyatakan bahwa strategi pemasaran mengarah pada pelibatan unsur sumberdaya manusia dalam penyampaian jasa. Sifat ini menjadikan *people* sebagai 'part time marketer' (Gronroos, 1994) yang tindakan dan perilakunya mempunyai dampak langsung pada *output* yang diterima pelanggan. Oleh

karena itu, untuk jasa dengan kontak tinggi khususnya, harus secara jelas menentukan apa yang diharapkan dari setiap karyawan dalam proses interaksinya dengan pelanggan. Untuk mencapai standar yang diinginkan, proses rekrutmen, pelatihan, motivasi dan penilaian kinerja karyawan tidak dapat dipandang semata-mata sebagai keputusan personalia, namun sebagai keputusan bauran pemasaran yang penting.

Keenam, karakteristik *intangibile* pada jasa yang berimplikasi pada munculnya elemen baru dalam bauran pemasaran jasa yaitu *physical evidence*. Sifat *intangibile* ini menyebabkan calon pelanggan tidak dapat mengevaluasi secara langsung kualitas jasa sehingga pembelian jasa berisiko tinggi. Oleh karena itu, untuk meminimasi risiko, calon pelanggan mendasarkan penilaian kualitas jasa berdasarkan pada unsur-unsur yang mudah dievaluasi seperti gedung, seragam pegawai atau dekorasi internal. Fasilitas fisik ini dapat digunakan sebagai sinyal kualitas (Laroche et al., 2010). *Ketujuh*, *Process*, meliputi prosedur aktual, tugas, dan tahap-tahap aktivitas yang dilakukan dalam rangka menghasilkan dan menyampaikan jasa (Huang, 2012). Proses produksi jasa sangat penting terutama bagi pelanggan yang mengkonsumsi *high contact service*. Pada jenis jasa seperti ini, seringkali pelanggan berada pada posisi *co-provider* dan ikut terlibat dalam menentukan kualitas jasa (Lai et al., 2014). Oleh karena itu, dalam jasa, manajemen pemasaran dan manajemen operasi sangat terkait dan sulit dibedakan dengan tegas.

External Marketing

External marketing atau pemasaran eksternal hanyalah permulaan bagi pemasar jasa. Bahwa janji yang telah dibuat harus ditepati. Sebagian besar penelitian yang ada pada pemasaran jasa berpusat pada pemasaran eksternal, seperti merancang strategi promosi (Fu, 2006). Pemasaran eksternal menyiratkan penggalan pasar, konfirmasi tujuan, dan penggunaan bauran pemasaran dalam hal produk, harga, tempat, dan strategi promosi (Nantana & Phapruke, 2010). Subyek pemasaran pada *external marketing* didalamnya terdapat pelanggan eksternal dan pesaing (Fu, 2006; Tsai, 2006). Pemasaran eksternal meliputi kegiatan pemasaran tradisional perusahaan. Umumnya dikategorikan ke dalam kegiatan produksi dan pengembangan produk, penetapan harga, komunikasi, dan distribusi yang menyediakan hubungan antara perusahaan dan pelanggannya. Meskipun banyak organisasi menganggap pemasaran pada dasarnya sebagai aktivitas penjualan yang dirancang untuk memindahkan produk dari produsen ke konsumen, namun pada teori saat ini menunjukkan perlunya pendekatan pemasaran yang lebih berorientasi pada konsumen. Kebanyakan teori saat ini menunjukkan perlunya pendekatan pemasaran yang lebih

berorientasi pada konsumen yang dirancang untuk memuaskan kebutuhan konsumen (Tansuhaj et al., 1987).

Untuk barang – barang manufaktur, umumnya diyakini bahwa rencana pemasaran yang terdiri dari kegiatan pemasaran eksternal sangat menentukan kepuasan konsumen. Namun, pada organisasi jasa, implementasi rencana ini sebagian besar bergantung pada aktivitas karyawan. Mereka menentukan tingkat kualitas layanan, berkomunikasi secara pribadi dengan pelanggan, kecepatan layanan, dan bahkan dapat menegosiasikan harga secara langsung atau mempengaruhi harga konsumen dengan mengubah layanan, dan menyesuaikan tingkat bunga pinjaman. Banyak organisasi menganggap pemasaran eksternal dasarnya sebagai aktivitas penjualan yang dirancang untuk memindahkan produk dari produsen ke konsumen (Tansuhaj et al., 1987). Dalam *external marketing*, segala upaya dilakukan oleh organisasi untuk menetapkan harapan pelanggan dan membuat janji kepada pelanggan mengenai apa yang akan diberikan (Ahmad et al. 2012). Pemasaran eksternal hanya memberikan apapun yang dikomunikasikan kepada pelanggan sebelum melakukan pemberian layanan.

Sebagai fokus dalam pengelolaan organisasi yang berorientasi pada pelanggan, baik pemasaran internal maupun program atau praktik pemasaran eksternal sangat diperlukan. Para peneliti sangat menyarankan bahwa strategi pemasaran dan manajemen SDM yang paling tepat adalah mengembangkan dan menerapkan aspek pemasaran internal untuk mencapai hasil karyawan garis depan yang positif, yang pada gilirannya akan memengaruhi organisasi untuk merespons pasar eksternal dan pelanggan eksternal dengan lebih baik (Herington et al. 2006). Dalam literatur pemasaran, tidak ada penelitian yang ditemukan menunjukkan ada hubungan komitmen organisasi dengan pemasaran-afektif-eksternal secara langsung. Implikasi dari orientasi pemasaran eksternal organisasi menyiratkan bahwa karyawan garis depan sangat penting dalam penjualan produk maupun layanan (Baker et al. 2014) dan sangat mempengaruhi persepsi pertemuan memberikan layanan kepada pelanggan (Luk dan Layton, 2002), keadaan emosional pelanggan (HenningThurau et al., 2006), dan tingkat kepuasan pelanggan (Gounaris, 2006; Lings dan Greenley, 2005). Menjadi masuk akal jika disimpulkan bahwa faktor – faktor ini akan menghasilkan budaya pemasaran eksternal organisasi yang sangat sukses, karyawan yang berada pada lini depan pelanggan akan meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap organisasi mereka, karena mereka berperan dalam membantu menciptakan hasil yang afektif, hasil kinerja, dan hubungan pelanggan organisasi yang kuat yang telah mereka dan manajemen coba capai (Schulz et al., 2017).

Interactive Marketing

“Satu kualitas utama dari semua pemasaran saat ini adalah interaksi” (Wind dan Mahajan, 2001). Interaktivitas mulai berdampak pada setiap aspek pemasaran. Interaktivitas telah menciptakan system pasar yang sama sekali baru, di mana pembeli dan penjual dapat bertemu kapan saja dan dimana saja selama internet dapat diakses (Urban, 1999). Dalam system ini, pemasaran dapat dilakukan sampai ke tingkat pembeli individu, dan penetapan harga dapat disesuaikan secara terus menerus (Simon & Schumann, 2001). *Interactive marketing* atau pemasaran interaktif yaitu menepati janji, merupakan jenis aktivitas pemasaran kedua yang ditangkap oleh segitiga pemasaran jasa – dan menjadi paling penting dari sudut pelanggan (Zeithmal & Bitner, 2000). Pemasaran interaktif melibatkan karyawan yang memanfaatkan system layanan perusahaan untuk memberikan layanan kepada pelanggan. Layanan ini disediakan melalui setiap interaksi dengan konsumen, jadi pemasaran interaktif didasarkan pada hubungan yang terbentuk selama pertemuan antara karyawan lini depan dengan pelanggan (Barwise & Farley, 2005). Pemasaran interaktif menentukan pembentukan hubungan pelanggan karena hal itu merupakan komponen yang paling penting dari pemasaran jasa (Bitner, 1995); efek pemasaran dari interaksi tersebut yaitu secara langsung dan mendalam (Wang, 2008), menjadikannya salah satu strategi pemasaran yang paling efektif untuk membangun dan memelihara hubungan perusahaan dengan pelanggan.

Pemasaran interaktif berarti bahwa kualitas layanan sangat bergantung pada kualitas interaksi pembeli – penjual selama pertemuan layanan (Kotler, et al. 2011). Interaktif adalah suatu bentuk sikap yang dihasilkan dari perbandingan antara harapan dengan kinerja (Cronin dan Taylor, 1992; Parasuraman et al. 1985). Perbandingan ini didukung oleh Parasuraman et al (1988) di mana mereka mendefinisikan kualitas layanan sebagai perbandingan antara harapan pelanggan terhadap layanan dengan persepsi layanan yang sebenarnya. Pemasaran interaktif secara umum terdiri dari lima dimensi yang berbeda: *tangibles* (fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personel), *reliability* (kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan tepat dan akurat), *responsiveness* (kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat), *assurance* (pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan karyawan dalam menginspirasi kepercayaan dan keyakinan), dan *empathy* (perhatian individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya).

Tingkat kepuasan yang diperoleh akan mempengaruhi kualitas hubungan dengan pelanggan. Pemasaran interaktif meliputi perilaku interaktif yang menyediakan layanan perusahaan kepada pelanggan, dan evaluasi interaksi antara karyawan dengan pelanggan

dalam membentuk persepsi pelanggan tentang kualitas layanan (Saad & Aleeb & Conway, 2006). Dalam pemasaran interaktif, memberikan penyampaian layanan yang sebenarnya terjadi. Pada tahap ini, karyawan organisasi akan berinteraksi secara langsung dengan pelanggan untuk memberi mereka akses terhadap apa yang telah dijanjikan (Yadav & Dabhade, 2013).

Internal Marketing

Konsep *internal marketing* atau pemasaran internal pertama kali diperkenalkan sebagai solusi untuk memberikan produk berkualitas kepada pelanggan oleh Berry et al. (1976). Pemasaran internal telah menarik banyak penelitian dalam literatur akademis (Leo et al., 2002; Lings & Greenley, 2005). Pemasaran internal diusulkan sebagai pendekatan manajemen layanan yang memerlukan penerapan konsep pemasaran tradisional dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Sebuah konsep terkait yang disebut pelanggan internal menunjukkan bahwa karyawan diperlakukan sebagai pelanggan untuk meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan kepada pelanggan eksternal. Pendekatan ini pada dasarnya membalikkan piramida organisasi dan menempatkan pelanggan di atas, serta membagi karyawan menjadi dua kategori, yaitu: (i) mereka yang melayani pelanggan dan (ii) mereka yang melayani mereka (pelanggan eksternal) (Lau & Nehrbass, 1987).

Istilah pemasaran internal telah digunakan secara luas oleh para akademisi dalam menggambarkan penekanan pada melihat karyawan sebagai mitra usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan organisasi daripada sebagai keuntungan (Papasolomou-Doukakis, 2002). Selanjutnya hubungan pemasaran internal dieksplorasi dengan variabel hasil yang berbeda dan anteseden selanjutnya yang mengarah pada eksplorasi hubungan antara pemasaran internal dan orientasi pasar, untuk menentukan bahwa karyawan yang puas akan menunjukkan komitmen tinggi dengan organisasi mereka yang akan meningkatkan orientasi pasar pada perusahaan (Mohr-Jackson, 1991). Pada organisasi jasa, karyawan akan memainkan peran utama dalam menarik pelanggan, memberikan pengalaman layanan secara keseluruhan dan memastikan kinerja pelanggan (Ruizalba & Bermudez-Gonzalez, 2014). Selain itu, setiap organisasi akan memiliki pasar internal dengan pelanggan internal dan pemasok internal, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal demi keberhasilan organisasi. Pemasaran berdasarkan pelanggan internal (karyawan) disebut orientasi pemasaran internal. Pemasaran internal juga bertujuan untuk melatih dan memberi kompensasi kepada pelanggan internal, serta menyediakan manajemen sumber daya manusia

secara keseluruhan untuk memastikan penyedia layanan yang lebih baik (Hassangholipour et al., 2012).

Pemasaran internal berfokus pada menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, sehingga memastikan pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan melihat pekerjaan sebagai produk dan berusaha memenuhi persyaratannya. Dengan kata lain, pemasaran internal terdiri dari filosofi, hubungan pelanggan dan ikatan timbal balik antara karyawan (pelanggan internal) dalam suatu organisasi (Nasr Esfehiani et al., 2012). *Internal marketing* diusulkan sebagai filosofi koordinasi, karena mempertimbangkan dan mengkoordinasikan “semua” aktivitas – aktivitas termasuk hubungan internal dan eksternal, interaksi jaringan, dan kolaborasi dengan memeriksa semua aktivitas yang terlibat dalam memuaskan pelanggan di seluruh rantai pasokan internal. Pemasaran internal disebut filosofi yang memusatkan perhatian pada kepuasan pelanggan dan produktivitas organisasi melalui perhatian terus menerus dengan peningkatan “kinerja” yang dilakukan karyawan dan lingkungan dimana mereka akan melaksanakannya. *Internal marketing* mengemukakan gagasan bahwa tujuan utama manajemen adalah untuk merencanakan dan membangun hubungan yang tepat, dekat, dan fleksibel dengan pihak internal untuk meningkatkan proses internal secara terus menerus (Ahmed & Rafiq, 2003).

Pemasaran internal seharusnya membangun budaya yang berorientasi pasar dan berfokus pada pelanggan dalam sebuah organisasi yang memfasilitasi hal – hal berikut (Lau & Nehrbass, 1987):

1. Memungkinkan organisasi untuk membangun focus pelanggan ke dalam misi perusahaan dan membuat setiap karyawan (baik dalam operasi, pemasaran, keuangan, atau personel) memahami pentingnya kepuasan pelanggan serta memainkan peran langsung / tidak langsung dalam memberikan hal yang sama,
2. Perlakuan karyawan garis depan sebagai pelanggan internal dan menjaga semangat serta motivasi mereka tetap tinggi,
3. Menciptakan lingkungan di mana personel kontak pelanggan merasa diberdayakan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan dan tidak merasa terancam untuk memberikan umpan balik kepada manajemen tentang momen – momen kebenaran maupun perasaan *negative* yang telah dialami pelanggan, serta
4. Mengesampingkan system penyampaian layanan (termasuk system dan prosedur pendukung *back-office*) agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan terlepas dari kenyamanan internal.

Karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dalam organisasi layanan memainkan peran penting dalam proses penyediaan layanan (Hossainee & Rahmani, 2012). Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk mengidentifikasi dengan organisasi dan menjadi akrab dengan prospek organisasi secara bersamaan. Pemahaman ini akan berpengaruh pada personel dan akan mengarah pada peningkatan kualitas penyediaan layanan kepada pelanggan eksternal (Awwad & Agti, 2011). Pemasaran internal didasari oleh dua bagian utama. Pertama, sebelum memuaskan kebutuhan pelanggan, terlebih dahulu memuaskan karyawan internal perlu pertimbangan yang serius. Kedua, aturan yang sama diterapkan pada pasar bisnis harus diterapkan di pasar internal (Nasr Esfehiani et al., 2012). Caruana & Calleya (1998) menekankan bahwa kurangnya komitmen akan mengarah pada kinerja yang dihasilkan akan rendah dengan memberikan penawaran layanan yang rendah. Pemasaran internal berdampak pada kinerja bisnis organisasi, dan membantu dalam mempertahankan tenaga kerja yang puas dan termotivasi (Dunne & Barnes, 2000), serta tenaga kerja ini akan membantu dalam pencapaian target kinerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Pemasaran internal merupakan kegiatan penting dan mendasar untuk menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada pelanggan dengan tujuan untuk membangun kesadaran pelanggan internal serta eksternal dengan menghilangkan hambatan yang menjadi penghambat efektivitas organisasi (Christopher et al., 1991). (Berry & Parasuraman, 1991) mendefinisikan pemasaran internal sebagai; *“attracting, developing, motivating, & retaining qualified employees through job-products that satisfy their needs... the philosophy of treating employees as customers... & the strategy of shaping jobs to fit human needs.”* Atau disebut juga dengan “menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui produk pekerjaan yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Pemasaran internal juga dipandang sebagai masalah kritis yang dihadapi oleh para profesional pemasaran, manajer SDM, dan eksekutif pada umumnya (Pitt, Bruwer, Nel, & Berthon, 1999). Peneliti (Ahmed & Rafiq, 2003) mendefinisikan praktik pemasaran internal mencakup beberapa kegiatan yang telah dikelompokkan dalam empat tema utama yang tampaknya membentuk pemasaran internal yaitu, pelatihan dan Pendidikan, citra pelanggan internal, standar kualitas, dan system penghargaan. Selanjutnya, tujuan dasar penerapan konsep pemasaran internal adalah untuk mendapatkan motivasi karyawan dan membuat mereka sadar untuk melayani pelanggan dengan cara yang lebih baik. Para peneliti juga melihat pemasaran internal sebagai pendekatan manajemen di mana karyawan lini depan bekerja sebagai staff area pendukung, pendekatan ini memungkinkan akan memotivasi karyawan perusahaan untuk melakukan evaluasi mereka sendiri serta melakukan layanan yang berorientasi pada pelanggan (Cowell,

1984). Dari definisi diatas jelas menunjukkan bahwa praktik pemasaran internal ditujukan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang paling berkualitas dan berkomitmen untuk organisasi. Dalam organisasi, penyedia layanan akan ditransfer guna memunculkan perilaku yang berorientasi pada layanan yang bertujuan untuk memperoleh kepuasan dan loyalitas pelanggan yang tinggi (Barnes & Morris, 2000).

Ada banyak perspektif dalam literatur mengenai apa sebenarnya pemasaran internal itu, apa yang harus dilakukan, bagaimana seharusnya melakukannya, dan siapa yang seharusnya melakukannya. Keragaman interpretasi tentang apa yang dimaksud dengan pemasaran internal telah menyebabkan beragam aktivitas yang dikelompokkan di bawah kelompok pemasaran internal. Keragaman interpretasi dan definisi ini pada gilirannya menyebabkan kesulitan dalam implementasi dan adopsi konsep secara luas. Terlepas dari kebingungan yang telah disebutkan, pemeriksaan literatur selama lebih dari 20 tahun menunjukkan adanya tiga untaian pengembangan teoritis konseptualisasi pemasaran internal yang terpisah namun saling terkait, yaitu fase kepuasan karyawan, fase orientasi pelanggan, dan fase implementasi strategi / manajemen perubahan. Pada penelitian (Rafiq & Ahmed, 2000) membahas evolusi fase – fase internal marketing, yaitu:

Fase 1 : *employee motivation & satisfaction*

Pada fase perkembangan awal, sebagian besar literatur yang membicarakan tentang pemasaran internal berfokus pada masalah motivasi dan kepuasan karyawan. Alasan utama di balik ini adalah kenyataan bahwa akar dari konsep pemasaran internal terletak pada upaya untuk meningkatkan kualitas layanan. Tidak menjadi robot, melainkan individu menunjukkan inkonsistensi dalam kinerja dalam memberikan tugas layanan yang menyebabkan variasi dalam tingkat kualitas layanan yang diberikan. Masalah “variabilitas” berfokus pada upaya organisasi untuk membuat karyawan memberikan layanan yang berkualitas tinggi secara konsisten. Efek keseluruhan dari ini adalah untuk mengedepankan masalah motivasi dan kepuasan karyawan. Pada titik awal ini, pentingnya kepuasan karyawan terhadap organisasi menjadi parameter penting yang berdampak pada kepuasan pelanggan.

Asumsi yang mendasari p&angan pemasaran internal ini didasarkan pada gagasan bahwa “untuk memiliki pelanggan yang puas, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang puas pada perusahaan” (George, 1977). Sebelumnya Sasser dan Arbeit (1976) mengambil garis argument ini selangkah lebih maju dengan menyatakan bahwa personel adalah pasar yang paling penting dari sebuah perusahaan jasa. Penyebaran teknik pemasaran di area personalia juga ditunjukkan oleh Sasser dan Arbeit dengan penggambaran pekerjaan mereka sebagai produk dan karyawan sebagai pelanggan :

“Viewing their job offerings as products & their employees as customer forces managers to devote the same care to their jobs as they devote to the purchasers of their services” (Sasser dan Arbeit, 1976).

Fokus pada kepuasan karyawan dalam pendekatan ini untuk manajemen karyawan sebagian besar dapat dikaitkan dengan fakta bahwa dalam pemasaran layanan kebanyakan yang dibeli pelanggan adalah tenaga kerja, atau tindakan kinerja manusia. Akibatnya, daya tarik personel terbaik, retensi dan motivasi mereka menjadi sangat penting (Thompson et al. 1978; Sasser dan Arbeit, 1976). Daya Tarik, retensi, dan motivasi staf berkualitas tinggi sangat penting dalam situasi dimana kualitas layanan merupakan satu – satunya faktor pembeda yang nyata di antara pesaing. Situasi ini paling sering terjadi pada lingkungan layanan dimana pelanggan sangat menuntut karyawan, ditambah dengan karyawan yang pada gilirannya memiliki harapan tinggi dari pekerjaan mereka sebagai sumber aktualisasi diri dan pengembangan diri. Dalam kondisi seperti ini, penerapan pemasaran internal adalah untuk menciptakan lebih banyak karyawan kontrak dan pelanggan yang puas yang sangat merasakan manfaat dari perilaku yang sopan dan empati. Dengan logika ini, memberikan tantangan untuk menciptakan karyawan yang puas sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendorong keberhasilan organisasi (Rafiq & Ahmed, 2000). Alat fundamental untuk mencapai kepuasan karyawan dalam pendekatan ini adalah perlakuan karyawan sebagai pelanggan. (Berry & Parasuraman, 1991) menyatakan :

“Internal marketing is attracting, developing, motivating & retaining qualified employees through job-products that satisfy their needs. Internal marketing is the philosophy of treating employees as customers ... & it is the strategy of shaping job-products to fit human needs”

Terlepas dari daya tarik filosofi “karyawan sebagai pelanggan” yang mendasari banyak logika fase pertama, Rafiq & Ahmed (1993) mengajukan sejumlah masalah potensial dengan konseptualisasi pemasaran internal ini. Pertama, tidak seperti pemasaran eksternal “produk” yang dijual, karyawan mungkin sebenarnya tidak diinginkan oleh mereka atau bahkan memiliki kegunaan negative. Kedua, tidak seperti situasi eksternal, karyawan tidak mungkin memiliki pemilihan “produk” yang dapat mereka pilih. Ketiga, karena bersifat kontrak kerja, karyawan dalam analisis akhir, “dipaksa” untuk menerima “produk” yang tidak mereka inginkan. Keempat, biaya finansial untuk memiliki karyawan yang puas bisa jadi menghabiskan dana yang cukup besar. Dan terakhir, gagasan “karyawan sebagai pelanggan” juga menimbulkan pertanyaan apakah kebutuhan pelanggan eksternal lebih diutamakan daripada kebutuhan karyawan. Misalnya proposisi Sasser dan Arbeit (1976) bahwa personel

adalah pasar yang paling penting dari sebuah perusahaan jasa. Pernyataan tersebut membalikkan salah satu aksioma pemasaran yang paling mendasar, yaitu bahwa pelanggan eksternal memiliki keunggulan.

Fase 2: *Customer Orientation*

Langkah besar kedua dalam pengembangan konsep *internal marketing* dilakukan oleh Gronroos (1981) yang titik awalnya adalah perhatian bahwa kontak karyawan dalam memberikan layanan menjadi terlibat dalam apa yang dia sebut “pemasaran interaktif”, penting bahwa mereka harus responsive terhadap apa yang pelanggan butuhkan. Gronroos menyadari bahwa interaksi pembeli - penjual tidak hanya berdampak pada pembelian dan keputusan pembelian berulang saja, tetapi juga dampak interaksi pembeli - penjual yang memberikan peluang pemasaran bagi organisasi. Untuk memanfaatkan peluang ini, diperlukan personel yang berorientasi pada pelanggan dan berpikiran penjualan. Oleh karena itu, tujuan *internal marketing* adalah untuk “mendapatkan karyawan yang termotivasi dan sadar akan pelanggan” (Gronroos, 1981). Dalam pandangan ini, tidak cukup hanya karyawan yang termotivasi untuk bekerja lebih baik, tetapi mereka juga harus berpikiran untuk melakukan “penjualan”. Selain itu, layanan yang efektif juga memerlukan koordinasi yang efektif antara staf kontak dan staf pendukung ruang belakang. Gronroos juga memunculkan konsep pemasaran internal sebagai sarana untuk mengintegrasikan berbagai fungsi yang penting bagi hubungan pelanggan perusahaan jasa (Gronroos, 1981).

Gronroos (1985) memperluas definisi asli tentang pemasaran internal sebagai metode dalam memotivasi personel menuju kesadaran pelanggan dan pikiran penjualan, untuk memasukkan penggunaan kegiatan seperti pemasaran dalam teori berikut ini :

“ ... holding that an organization’s internal market of employees can be influenced most effectively & hence motivated to customer consciousness, market orientation & sales-mindedness by a marketing-like internal approach & by applying marketing-like activities internally”

George (1990) juga menerima posisi ini dengan menegaskan bahwa pemasaran internal berpendapat bahwa karyawan “termotivasi untuk melayani dan perilaku berorientasi pelanggan dengan pendekatan seperti pemasaran aktif, di mana kegiatan seperti pemasaran digunakan secara internal”. Penambahan teknik seperti pemasaran secara internal, memindahkan definisi Gronroos (1981) lebih dekat dengan definisi (Berry, 1981) dimana kedua set pendekatan menekankan kebutuhan untuk memotivasi karyawan, dan menganjurkan penggunaan teknik “seperti pemasaran” untuk dilakukan, namun terdapat

perbedaan kritis antara Gronroos dan Berry bahwa karyawan tidak diperlakukan sebagai pelanggan.

Fase 3: Broadening the internal marketing concept, strategy implementation & change management.

Awal fase ketiga ditandai dengan beberapa teori dari sejumlah penulis yang secara eksplisit mulai mengenali peran pemasaran internal sebagai kendaraan dalam implementasi strategi, (Winter, 1985) adalah salah satu yang paling awal untuk menonjolkan peran potensial pemasaran internal sebagai teknik dalam mengelola karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi. Winter menekankan bahwa peran pemasaran internal adalah:

“Aligning, educating, & motivating staff towards institutional objectives ... the process by which personnel understand & recognize not only the value of the program but their place in it”.

Penekanan ini telah menanamkan gagasan awal pemasaran internal sebagai mekanisme implementasi. Pengembangan pemasaran internal sebagai implementasi juga dibantu oleh keyakinan yang berkembang bahwa pemasaran internal memiliki potensi sebagai mekanisme integrasi lintas fungsi dalam organisasi. Misalnya, pada penelitian George (1990) berpendapat bahwa pemasaran internal adalah filosofi untuk mengelola sumber daya manusia organisasi “Secara holistik proses manajemen untuk mengintegrasikan beberapa fungsi”. Pernyataan ini diungkapkan lebih tegas oleh Glassman & McAfee (1992) yang menekankan peran pemasaran internal dalam mengintegrasikan fungsi pemasaran dan personalia sejauh personel menjadi sumber daya fungsi pemasaran. Pembahasan tahap ketiga menunjukkan bahwa ruang lingkup kegiatan pemasaran internal jauh lebih luas daripada motivasi karyawan terhadap kesadaran pelanggan. Itu juga dapat digunakan untuk memotivasi karyawan non-kontrak agar berperilaku dengan cara meningkatkan layanan bagi pelanggan. Dengan mempertimbangkan masalah ini Rafiq & Ahmed (1993) mendefinisikan pemasaran internal sebagai “upaya terencana untuk mengatasi penolakan organisasi terhadap perubahan dan untuk menyelaraskan, memotivasi, serta mengintegrasikan karyawan menuju penerapan strategi korporat dan fungsional yang efektif”.

Demikian juga, Papasolomou & Vrontis (2006) berpendapat bahwa pemasaran internal melalui penekanannya pada “pelanggan internal”, menciptakan budaya yang berorientasi pada orang yang menetapkan dasar untuk membangun merek layanan perusahaan yang kuat. Para peneliti juga telah mengidentifikasi beberapa masalah yang terkait dengan pemasaran internal, meliputi: hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja organisasi;

perlunya penelitian tentang bagaimana koordinasi antar fungsi dapat dicapai untuk penerapan strategi pemasaran yang efektif; perlunya perspektif pemasaran relasional dalam pemasaran internal; perlunya penelitian dalam strategi komunikasi internal; dan peran pemasaran internal untuk mengembangkan kompetensi organisasi (Ahmed & Rafiq, 2003). Budhwar, Varma, Malhotra, & Mukherjee (2009) menyarankan bahwa pendekatan pemasaran internal yang terstruktur dengan baik dan rasional dapat secara signifikan meningkatkan hubungan karyawan dengan manajemen dan daya saing serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Internal marketing dapat dibagi menjadi lima komponen utama (Shiu & Yu, 2010), yaitu :

Viewing employees as internal customers (Melihat karyawan sebagai pelanggan internal)

Gronroos (1981) adalah peneliti pertama yang mendefinisikan konsep pemasaran internal sebagai cara dalam mem&ang karyawan sebagai pelanggan internal. Tujuan dari p&angan ini adalah untuk memungkinkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya akan bertujuan untuk mengarah pada kinerja yang lebih baik. Dia juga menawarkan tingkat strategis dan taktis untuk pemasaran internal. Sejak saat itu banyak peneliti lain seperti (Berry, 1981; Cahil 1996a, 1996b; Gronroos 2001; Hult, Hurley, Giunipero, & Nichols, 2000; Lings, 2004; Sasser & Arbeit, 1976) telah mendukung perspektifnya.

Enabling employees to be customer oriented (Memungkinkan karyawan untuk berorientasi pada pelanggan)

Tujuan pemasaran internal adalah untuk menciptakan karyawan yang termotivasi dan sadar akan pelanggan untuk menciptakan keunggulan layanan (Papasolomou, 2006). Penggunaan pemasaran dalam konteks pemasaran internal yaitu menyarankan penekanan pada penerapan Teknik, pendekatan, konsep, dan teori pemasaran yang ditujukan untuk mencapai kepuasan pelanggan dalam konteks pelanggan internal. Untuk mencapai sukses di pasar eksternal (Gronroos, 1985) dan (Piercy & Morgan, 1991) berpendapat bahwa suatu bisnis harus menggunakan struktur yang mirip dengan pemasaran eksternal, mengembangkan serangkaian program pemasaran untuk pasar internal guna merangsang karyawan dalam mengembangkan kesadaran layanan dan perilaku berorientasi pada pelanggan. Banyak peneliti seperti (Conduit & Mavondo, 2001; George, 1990; Gronroos, 1985; Heskett, 1987; Lings, 2004; Pfeffer & Veiga, 1999) memiliki sudut p&ang yang sama.

Human resource management-oriented view (sudut p&ang berorientasi manajemen sumber daya manusia)

Kalemen dan Pappasolomou-Doukakis (2004) dan Joseph (1996) menunjukkan bahwa pemasaran internal harus digunakan dalam pemasaran dan manajemen sumber daya untuk merangsang, mendorong, memobilisasi, merekrut, dan mengelola semua karyawan dalam suatu organisasi serta terus meningkatkan metode layanan untuk pelanggan luar dan karyawan internal. Pemasaran internal yang efektif mencerminkan kebutuhan karyawan dan mencapai lebih dari tujuan dan sasaran organisasi. Dalam mengkritik wacana pemasaran internal, Hales (1994) memberikan demonstrasi perspektif ‘manajerial’ yang meresap pada pemasaran internal. Cooper dan Cronin (2000) menunjukkan bahwa, pemasaran internal terdiri dari upaya organisasi untuk melatih dan mendorong karyawannya untuk menawarkan layanan yang lebih baik. Banyak peneliti seperti (Berry & Parasuraman, 1991; Lings, 2004; dan Rafiq & Ahmed, 2000) telah memberikan pendapat yang serupa.

Internal Exchange (Pertukaran Internal)

George (1990) menunjukkan bahwa argument pemasaran internal adalah jika sebuah perusahaan ingin memuaskan pelanggan eksternalnya, pertama – tama ia harus menjaga secara efektif pertukaran internal antara dirinya dan karyawan. Bak, Vogt, George, dan Greentree (1994) berpendapat bahwa untuk mencapai tujuan di pasar eksternal, pertukaran internal antara organisasi dengan karyawan harus bekerja secara efisien. Piercy & Morgan (1991), Cahil (1996a, 1996b), Gronroos (2001), dan Lings (2004) juga mendukung pandangan ini.

Strategic Tools (Alat Strategis)

Dennis (1995) mengambil posisi bahwa pemasaran internal adalah semacam filosofi manajemen strategis, yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang luar biasa dengan menyediakan karyawan yang puas dengan organisasi dan kualitas kerja yang dibutuhkan. Demikian juga, Rafiq dan Ahmed (2000; 2003; 2004) berpendapat ada lima elemen utama pemasaran internal yang diidentifikasi, yaitu:

- (1) Memotivasi dan kepuasan karyawan;
- (2) Orientasi pelanggan dan kepuasan pelanggan;
- (3) Koordinasi dan integrasi antar fungsi;
- (4) Pendekatan seperti pemasaran di atas;
- (5) Penetapan strategi korporasi dan fungsional tertentu.

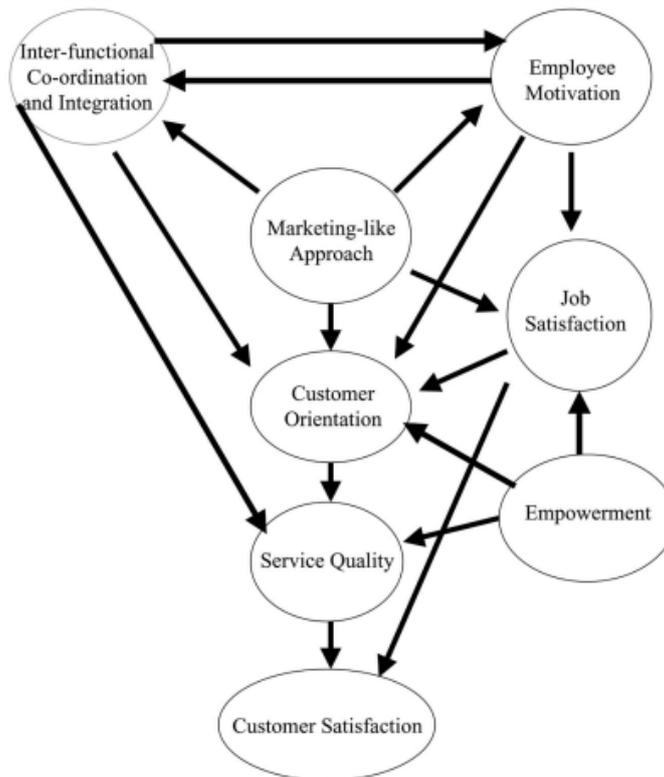
Berdasarkan hal diatas, mereka mendefinisikan pemasaran internal sebagai upaya terencana yang menggunakan pendekatan seperti pemasaran untuk mengatasi resistensi

organisasi terhadap perubahan dan untuk menyelaraskan, memotivasi, dan secara interfunsgi mengkoordinasikan serta mengintegrasikan karyawan menuju penerapan strategi korporat dan fungsional yang efektif guna memberikan pelanggan kepuasan melalui proses penciptaan karyawan yang termotivasi dan berorientasi pada pelanggan (Shiu & Yu, 2010). Agar pemasaran internal dapat diperasionalkan secara efektif sebagai paradigma manajemen perubahan organisasi dan penerapan strategi, dan diperlukan klarifikasi pada tingkat definisi. Yang diperlukan adalah spesifikasi yang tepat dari aktivitas – aktivitas yang dapat dianggap sebagai pemasaran internal, karena definisi dan klasifikasi merupakan prasyarat mendasar untuk analisis pemasaran (Hunt, 1976; Lovelock, 1983).

A model of Internal Marketing.

Berdasarkan tinjauan literatur internal marketing, gambar 1 menunjukkan keterkaitan antara kriteria untuk pemasaran internal dan penerapan satu strategi organisasi tertentu yang merupakan inti dari organisasi layanan, yaitu kualitas layanan. Hubungan yang ditunjukkan pada Gambar 1 diturunkan langsung dari literatur pemasaran internal. Misalnya, motivasi karyawan melalui kegiatan seperti pemasaran yang tersirat dalam literatur fase satu dan secara eksplisit dinyatakan dalam literatur fase dua dalam pengembangan evolusi pemasaran internal (Berry, 1976; George, 1977; Berry, 1981). Gronroos (1981) dan lain – lain juga merekomendasikan pendekatan seperti pemasaran untuk meningkatkan koordinasi antar-fungsional dan karena adanya orientasi pelanggan, koordinasi dan integrasi antar fungsi yang merupakan inti dari fase dua dan tiga (Flipo, 1986; Tansuhaj et al., 1987; Percy dan Morgan, 1989). Meningkatkan orientasi pelanggan organisasi adalah inti dari fase satu dan dua pengembangan konsep pemasaran internal. Pada fase tiga alasan utama minat dalam pemasaran internal adalah adanya kontribusi pemasaran internal untuk implementasi strategi yang efektif melalui peningkatan koordinasi antar-fungsional dan motivasi karyawan (Rafiq & Ahmed, 2000).

Pada model ini orientasi pelanggan yang dicapai melalui pendekatan seperti pemasaran untuk motivasi karyawan, dan koordinasi interfunksional. Sentralitas orientasi pelanggan mencerminkan pentingnya dalam literatur pemasaran dan peran sentralnya dalam mencapai kepuasan pelanggan serta tujuan organisasinya.



Gambar 2.4

A Model of internal marketing for services

Memasukan variable *empowerment* sangat penting untuk mengoperasionalkan konsep pemasaran interaktif dari Gronroos. Agar pemasaran interaktif terjadi, karyawan dengan lini depan perlu diberdayakan, yaitu mereka memerlukan tingkat keleluasaan atas kinerja tugas layanan agar responsive terhadap kebutuhan pelanggan dan mampu melakukan pemulihan layanan. (Berry & Parasuraman, 1991) juga menganggap bahwa *empowerment* sebagai aspek penting dari pemasaran internal. Namun, tingkat pemberdayaan bergantung pada kompleksitas atau variabilitas kebutuhan pelanggan dan tingkat kompleksitas tugas (Rafiq dan Ahmed, 1998). *Empowerment* dalam model berdampak pada kepuasan kerja, orientasi pelanggan, dan kualitas layanan.

Elements of Internal Marketing.

Secara singkat, komitmen pelanggan internal dapat digambarkan sebagai keterlibatan karyawan, identifikasi, dan keterikatan pada organisasi mereka (Mowday, Porter, & Steers, 1982); kepuasan kerja dapat dilihat sebagai penilaian seseorang terhadap karakteristik pekerjaan dan pengalaman emosional di tempat kerja (Weiss & Cropanzano, 1996);

kepercayaan dalam manajemen telah didefinisikan sebagai “sejauh mana seseorang bersedia untuk menganggap niat baik, dan memiliki kepercayaan pada kata – kata dan tindakan dalam manajemen” (Cook & Wall, 1980).

1. *Employment Security* (keamanan kerja)

Komponen ini telah didefinisikan sebagai pemberian jaminan yang wajar kepada karyawan bahwa mereka tidak akan diberhentikan, bahkan pada masa siklus ekonomi yang sulit (Chun et al., 2002). Setiap penurunan produktivitas atau profitabilitas dapat mengakibatkan perpindahan, pelatihan ulang, atau rotasi pekerjaan, sehingga akan menghindari pemutusan hubungan kerja (Pfeffer, 1998).

Praktek pemasaran internal ini didasarkan pada gagasan bahwa organisasi yang menyediakan keamanan kerja akan berkomitmen pada tenaga kerja mereka (Pfeffer, 1995). Dan teori timbal balik menunjukkan bahwa komitmen ini harus dikembalikan oleh karyawan dalam demonstrasi tingkat kepuasan kerja dan kepercayaan yang lebih tinggi dalam manajemen (Guest & Conway, 1999; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Organisasi yang tidak memberikan keamanan kerja tetapi berusaha untuk investasi dalam pelatihan dan pemberdayaan karyawan, akan membantu pesaing dengan menyediakan mereka pemain otonom yang telah terlatih (Dessler, 1999; Pfeffer, 1995, 1998).

2. *Extensive Training* (pelatihan ekstensif)

Dalam ekonomi yang semakin global, generasi pengetahuan adalah salah satu komponen penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Pfeffer & Veiga, 1999; Shetty & Buller, 1990; Slater & Narver, 1995).

3. *Employee Empowerment* (pemberdayaan karyawan)

Lingkungan pemberdayaan hanya terdapat dalam organisasi yang tidak hanya meminimalkan aturan dan regulasi, tetapi juga membuat deskripsi pekerjaan menjadi luas dan berpikiran terbuka (Morrison, 1996). Selain itu, organisasi ini memiliki proses yang dikelola dalam struktur terdesentralisasi, berorientasi pada tim, dan struktur yang longgar (Day, 1997), dan semua aktivitas pemasaran internal yang menonjolkan nilai modal manusia. Karyawan yang diberdayakan tidak hanya cenderung menemukan pekerjaan mereka lebih baik daripada karyawan yang tidak diberdayakan, tetapi juga akan merasa dihargai dengan cara lain selain diberikannya kompensasi moneter (Thorkalson & Murray, 1996).

BAB 3

PERAN SDM KEUANGAN SYARIAH DALAM PENCIPTAAN NILAI PELANGGAN

A. Konsep *Service Dominant Logic* (SDL)

Service dominant logic (SDL) adalah salah satu teori terpenting yang menjelaskan konsep *value co – creation*. Berbeda dengan *Good Dominant Logic*, SDL lebih menekankan pada layanan sebagai komponen penting dari pertukaran ekonomi, sedangkan barang hanya dipandang sebagai mekanisme distribusi dan bukan ekspresi nilai yang unik. SDL mendalilkan bahwa ketika individu terlibat dalam *value co-creation*, mereka secara aktif menciptakan makna dari proses tersebut sehingga meningkatkan nilai (Pareigis et al., 2011). (Vargo & Lusch, 2004) telah mengembangkan l&asan yang komprehensif dan menembus untuk logika pemahaman *service dominant logic* (SDL) dalam pemasaran. Pusat *service dominant logic* adalah p&angan yang semakin diakui bahwa layanan adalah denominator umum dalam pertukaran dan bukan bentuk pertukaran khusus, yaitu “barang apa bukan” (Vargo & Lusch, 2004). Lebih lanjut, ini menyoroti proses penciptaan nilai yang terjadi ketika pelanggan mengonsumsi, atau menggunakan, produk atau layanan, daripada ketika output diproduksi (Payne et al., 2008). SDL mengatribusikan pentingnya proses penciptaan nilai yang melibatkan pelanggan sebagai *co-creator of value* (Lusch et al., 2007).

Keberlanjutan hanya dapat diurus utamakan jika pemangku kepentingan yang berbeda melampirkan beberapa nilai budaya, sosial, atau emosional. Konsep *value co-creation* adalah konsep yang mapan dalam literatur pemasaran, terutama dikembangkan melalui (SDL) yang baru (Lusch & Vargo, 2016). SDL pemasaran mengacu pada seperangkat premis dasar yang membantu untuk: 1) mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi inti untuk keunggulan kompetitif, 2) mengidentifikasi pelanggan yang dapat memperoleh manfaat dari kompetensi inti, 3) mengembangkan hubungan untuk memberikan proposisi nilai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan 4) untuk belajar bagaimana meningkatkan kinerja melalui keterlibatan erat dengan pelanggan untuk menawarkan nilai yang lebih baik (Vargo & Lusch, 2004). SDL menunjukkan bahwa nilai diciptakan oleh semua pemangku kepentingan dan ditentukan oleh manfaat yang diperoleh dari pengguna produk serta layanan. Perusahaan membuat proporsisi nilai, tetapi nilai hanya dapat ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu, keberlanjutan dan nilai yang diciptakan darinya, tidak harus dipahami sebagai sumber daya, tetapi sebagai pasar yang harus dipimpin (Rex & Baumann, 2007). SDL juga mendukung budaya inovasi terbuka dalam layanan ekosistem, didefinisikan sebagai “system yang relative mandiri dan dapat menyesuaikan diri dari peran yang mengintegrasikan sumber daya yang dihubungkan oleh pengaturan kelembagaan Bersama dan *value co-creation* (Tussyadiah, 2014). Sumberdaya yang digunakan selama proses pembentukan nilai adalah *operant* dan *operand*. Sumber daya *operant* adalah dimana operasi atau tindakan dilakukan untuk

menghasilkan efek, sedangkan sumber daya *operant* adalah yang digunakan untuk menciptakan nilai dari sumber daya *operant* (Vargo & Lusch, 2004).

Konsep SDL dibangun dengan cara yang berbeda dalam konteks strategi kompetitif. Dalam konseptualisasi aslinya Vargo dan Lusch (2004, 2008, 2016) mengacu pada dasarnya sebagai p&angan yang menggambarkan bagaimana ekosistem dapat berfungsi dan bagaimana perusahaan harus mengkonseptualisasi bisnis mereka dalam bentuk pola pikir bersama yang akan menentukan aktivitas perusahaan. (Karpen et al., 2015) dan Lamberti & Paladino (2013) menunjukkan bahwa logika ini ditangkap dalam orientasi strategis perusahaan, sedangkan (Dibrell & Moeller, 2011) mengacu pada strategi focus dominan layanan perusahaan. Tidak hanya menggunakan terminology yang berbeda tetapi juga berbeda dalam operasionalisasinya. Sedangkan Lamberti dan Paladino (2013) berpendapat bahwa SDL perusahaan memerlukan penyebaran aspek kunci dari pasar strategis perusahaan, sumber daya, pembelajaran, layanan, dan orientasi kewirausahaan. (Karpen et al., 2015) berpendapat bahwa SDL perusahaan tercermin dalam strategi layanan dominan yang terdiri dalam satu set kemampuan dominan-layanan. Kemudian (Dibrell & Moeller, 2011) fokus pada strategi dominan layanan perusahaan yang mereka operasikan sebagai orientasi pelanggan perusahaan yang menurut pendapat mereka akan berfungsi sebagai proxy untuk berfokus pada SDL.

Pengenalan SDL ke dalam literatur pemasaran telah memperkuat pergeseran yang muncul dalam pemikiran pemasaran. Atas dasar premis yang berkembang (Vargo et al., 2008; Williams & Aitken, 2011), SDL memberikan pandangan berbasis layanan dari fenomena pemasaran yang menganggap layanan sebagai alasan inti untuk melakukan pertukaran, terutama oleh sumber daya *operant* seperti pengetahuan dan kemampuan yang diaktualisasi melalui proses penciptaan nilai bersama. Tiga prinsip inti dari perspektif SDL memiliki implikasi penciptaan nilai Bersama yang penting terkait dengan konteks keberhasilan peluncuran inovasi dalam ekosistem layanan. Pertama, perspektif ekosistem SDL yang muncul menunjukkan bahwa ada jaringan kompleks yang melibatkan hubungan timbal balik dan komunikasi di antara banyak peserta yang melampaui angka dua penyedia layanan konsumen yang khas (Grönroos & Voima, 2013). Penciptaan nilai bersama semakin terkoordinasi melalui institusi dan pengaturan yang dihasilkan yang mencerminkan berbagai pemangku kepentingan dalam ekosistem (Vargo & Lusch, 2014). Kedua, SDL menganggap “layanan” untuk mencerminkan setiap proses pertukaran informasi dan sumber daya operant lainnya (Vargo et al., 2008). Sumber daya operant mencerminkan keterampilan dan pengetahuan pribadi yang digunakan setiap peserta selama pertukaran layanan (Vargo &

Lusch, 2004), dan berfungsi sebagai dasar utama pertukaran (Vargo et al., 2008). Nilai *co-creation* dengan demikian ditingkatkan ketika semua pemberi informasi yang berpartisipasi memberikan masukan masing – masing sebagai bagian dari pertukaran informasi (Grönroos & Ravald, 2011). Ketiga, integrasi sumber daya yang efisien dan pemanfaatan sumber daya operant terbatas yang tersedia untuk peserta layanan sangat penting dalam penciptaan nilai Bersama (Vargo & Lusch, 2004).

SDL adalah salah satu teori terpenting yang menjelaskan konsep *value co-creation*. Berbeda dengan Good Dominant Logic, SDL menekankan jasa sebagai komponen penting dari pertukaran ekonomi, sedangkan barang hanya dilihat sebagai mekanisme distribusi dan bukan ekspresi nilai yang unik. SDL menunjukkan bahwa ketika individu terlibat dalam penciptaan nilai Bersama, mereka akan secara aktif menciptakan makna dari proses, dan meningkatkan nilai (Pareigis et al., 2011). Pernyataan ini ditegaskan oleh (Vargo & Lusch, 2016) bahwa kolaborasi akan menciptakan nilai. Kolaborasi ini menjadi fokus utama Service-Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2014). Kolaborasi dalam konteks *value co-creation* disebut sebagai “marketing with”, bukan “marketing to” (Lusch et al., 2007). SDL secara khusus menggeser perspektif ke komunikasi perusahaan-konsumen (Lusch et al., 2008; Vargo dan Lusch, 2004) dan menganggap konsumen sebagai pencipta bersama yang proaktif daripada hanya menjadi penerima nilai yang pasif. Sementara perusahaan adalah agen yang memfasilitasi proses ini, bukan hanya produsen nilai. Dalam *Good Dominant Logic*, komunikasi bergerak dalam satu arah, tetapi dalam SDL, dialog berkelanjutan antara perusahaan dan konsumen berusaha untuk menciptakan layanan secara bersama (Payne et al., 2008). *Co-creation* sejalan dengan SDL, nilai – nilai dan keyakinan akan menentukan bagaimana sumber daya dapat digunakan, mereka akan melampaui kemampuan individu, dan mereka dapat menggabungkan sumber daya serta kemampuan menjadi satu kesatuan yang kohesif (Day, 1994). Dengan demikian, karena orientasi strategis perusahaan mempengaruhi aktivitas dan prosesnya secara umum (Noble et al., 2002; Zhou dan Wu, 2009). Secara umum, orientasi SDL merangkum prinsip – prinsip p&uan yang mempengaruhi aktivitas terkait *co-creation* pada perusahaan.

SDL mendalilkan bahwa pelanggan terlibat dalam pertukaran nilai bersama, mereka secara aktif akan menciptakan makna dari proses, sehingga meningkatkan nilai (Pareigis et al., 2011). Pemaknaan terjadi dalam interaksi melalui komunikasi dengan bantuan istilah dan gambar (Vargo & Lusch, 2014). Selanjutnya, pelanggan didorong untuk bekerja sama dengan penyedia layanan ketika mereka mengharapkan hasilnya akan lebih berharga, tidak hanya

untuk mereka tetapi juga untuk orang lain (Roberts et al., 2014). Pernyataan ini ditegaskan oleh (Vargo & Lusch, 2016), yang menyatakan bahwa nilai diciptakan bersama melalui kolaborasi. Kolaborasi ini menjadi focus utama SDL. Kolaborasi dalam konteks *value co-creation* disebut sebagai “*marketing with*” bukan “*marketing to*”. Kolaborasi ini akan menghilangkan hambatan dan membuka akses peluang serta sumber daya baru, meningkatkan pemahaman tentang bagaimana mengintegrasikan sumber daya secara efektif, meningkatkan kualitas layanan dan mengurangi kesalahan dalam pemberian layanan (Vargo & Lusch, 2014). Namun, jika para pihak gagal untuk menginvestasikan sumber daya dan mengintegrasikannya dalam proses kolaboratif, nilai potensial tidak terwujud dan bahkan dapat dinilai secara negative (Jaakkola & Hakanen, 2013). Sebaliknya, jumlah kontribusi sumber daya yang positif menghasilkan manfaat bagi semua actors (Vargo & Lusch, 2014). Semangat dan harapan untuk hasil yang lebih berharga dan bermakna bagi semua pihak merupakan factor yang berkontribusi terhadap nilai keberhasilan *value co-creation* (Roberts et al., 2014).

Pada pendekatan SDL, penciptaan nilai akan berkembang melalui pengenalan lingkungan pembelian yang lebih berjejaring dan relasional (Lusch et al., 2007; Vargo et al., 2008). Dalam rantai pasokan, pelaku menawarkan proposisi nilai yang menarik secara kompetitif untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelaku lain dalam jaringan (Vargo et al., 2008). Nilai social merupakan konsep yang sangat intersubjektif yang mempengaruhi banyak pelaku pasar dalam berbagai cara; dan penciptaan nilai social harus dilihat dari pendekatan kreasi bersama melalui pengembangan jejaring, pertukaran sumber daya, dan interpretasi praktik pasar dan konsep nilai dalam ekosistem nilai sosial (Sigala, 2018). Para pelaku pasar perlu “belajar dengan pasar” dengan meningkatkan kemampuannya dari hasil belajar untuk mengembangkan, memelihara jaringan dan ikatan dengan pelaku pasar lain sebagai pertukaran sumber daya dan menciptakan nilai bersama (Sigala, 2018). Nilai social yang diterima melalui keterlibatan dalam kreasi bersama mencerminkan kemampuan untuk meningkatkan konsep diri social. Hal ini berkaitan dengan peningkatan status konsumen yang diperoleh dari pengakuan di antara anggota masyarakat. Nilai fungsional mencakup pengetahuan produk dan informasi yang diperoleh selama kreasi bersama dan hasil yang terkait dengan objek kreasi bersama itu sendiri, seperti karakteristik produk, layanan yang diharapkan, kualitas, efisiensi, kinerja produk, dan lain sebagainya (Piligrimiene et al., 2015). Nilai emosional berasal dari perasaan dan emosi positif yang ditimbulkan oleh penggunaan produk atau layanan atau oleh partisipasi dalam nilai kreasi itu sendiri. Nilai ekonomi umumnya dikaitkan dengan manfaat

yang diterima dari keterlibatan dalam kreasi bersama karena pengurangan biaya peroleh produk atau layanan, penawaran khusus penghargaan, penurunan harga, dan lain sebagainya.

Menjadi lebih baik dalam menciptakan pengalaman berharga bersama dengan mitra jaringan (setiap *actor* dalam system layanan) menjadi strategi yang harus dicapai bagi perusahaan untuk keunggulan kompetitif, dan kemampuan penggerak layanan ke praktik layanan. Berdasarkan perspektif sumber daya dan kemampuan, dan sejalan dengan SDL, kapabilitas tersebut membangun pondasi untuk bersaing dalam hal memberikan pelayanan (Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1995; Teece et al., 1997). Secara umum, menurut literatur, *co-creation* melekat dalam bisnis jasa di mana penawaran pasar (kuantitas, kualitas, atribut) benar – benar dibuat dalam pertemuan layanan (Bitner et al., 2000; Solomon et al., 1985). Ostrom et al. (2010) mendefinisikan ilmu layanan sebagai bidang penyelidikan interdisipliner yang muncul dan berfokus pada sains dasar, model, teori, dan aplikasi untuk mendorong inovasi layanan, persaingan, dan kesejahteraan melalui penciptaan nilai bersama. Literatur ini sangat terkait dengan SDL dalam mengartikulasikan hubungan antara *actor* dalam proses *co-creation* (Grönroos, 2008; Grönroos & Voima, 2013). Berbagai perspektif memiliki perhatian kritis tentang *co-creation*. Perspektif teoritis oleh (Grönroos & Ravald, 2011) telah membantu mengidentifikasi dan menguraikan aspek analitis dari teori *co-creation* terutama dalam pendekatan SDL, untuk menjelaskan proses analisis mikro yang terlibat dalam penciptaan nilai. Proses pemasok menyediakan sumber daya untuk digunakan pelanggan dan pelanggan yang mengubah layanan menjadi *value*.

B. Konsep *Service Dominant Orientation* (SDO)

Peran *Service Dominant Orientation* (SDO) dalam menjelaskan kinerja bisnis telah menjadi perhatian yang serius dalam disiplin ilmu pemasaran (Karpen et al., 2015; Wilden & Gudergan, 2017). Kemajuan terbaru terkait dengan strategi marketing telah mulai memberikan bukti empiris yang semakin kuat tentang dampak SDO dengan kinerja bisnis (Inic & Petrovic, 2012; Karpen et al., 2015; Wilden & Gudergan, 2017). SDO disebut sebagai seperangkat kemampuan strategis yang memungkinkan perusahaan untuk bersama – sama menciptakan nilai dengan berbagai mitra jaringan seperti pelanggan, pemasok, karyawan, serta perantara (Karpen et al., 2012). Skjøtt-Larsen et al. (2007) dalam penelitiannya mentoroti pentingnya hubungan antara jaringan-mitra dengan menyatakan bahwa manajer telah mengalihkan perhatian mereka dari persaingan antar perusahaan ke persaingan antara rantai pasokan. Selain itu, Skjøtt-Larsen et al. (2007) berpendapat bahwa kemampuan

manajemen dalam membangun dan memelihara hubungan jangka Panjang berbasis kepercayaan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra jaringan lainnya sangat penting dalam hal persaingan. Hal ini menggambarkan bahwa SDO berbagi dan mencakup ide – ide dari literatur rantai pasokan. Kebutuhan untuk menghubungkan SDO dengan kinerja bisnis sangat mendesak karena pemasar harus mempertahankan keunggulannya ditengah persaingan bisnis yang semakin ketat, sumberdaya internal yang terbatas, telah memaksa perusahaan untuk menggunakan sumberdaya eksternal yang berasal dari konsumen.

Service Dominant Orientation (SDO) mengacu pada kemampuan organisasi dalam memfasilitasi integrasi sumberdaya antara dua pihak yang saling bergantung, yaitu konsumen dan provider. Dalam pasar yang semakin kompetitif dan keterbatasan sumberdaya internal, organisasi dapat memanfaatkan sumberdaya eksternal dari konsumen untuk menciptakan layanan yang lebih personal melalui aktivitas value co – creation. Kegiatan ini lebih menonjol pada industri jasa, dengan ciri khas yang tidak dapat dipisahkan dimana produksi dan konsumsi dilakukan secara bersamaan. Akibatnya, intensitas keterlibatan penyedia dan konsumen sangat tinggi. SDO adalah perilaku strategis penting dari sebuah perusahaan yang merupakan konsekuensi dari cara berpikir strategi service dominant. SDL adalah p&angan baru tentang pertukaran ekonomis yang menggeser fokusnya proses penciptaan nilai dari produk ke pelanggan (Grönroos, 2006). Pandangan ini menekankan bahwa pelanggan akan selalu menjadi *co-producer* nilai dalam proses penyediaan layanan (Vargo & Lusch, 2004). Penerapan logika strategis ini dapat bermanfaat bagi perusahaan kecil karena akan meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan layanan dan menghasilkan penciptaan nilai bersama dengan pelanggan.

(Karpen et al., 2012) memperkenalkan konsep orientasi SDO untuk pertama kalinya yaitu kemampuan yang memberlakukan SD-Logic dengan memungkinkan organisasi untuk bersama – sama menciptakan nilai melalui pertukaran layanan dengan mitra jaringan. 6 kapabilitas penggerak layanan yaitu (*relational, ethical, individuated, empowered, developmental, dan concerted inter action*) membentuk kompetensi tingkat tinggi ini dan memungkinkan praktik penciptaan nilai bersama. Sementara konseptualisasi SDO ini merupakan langkah penting menuju pengembangan teori tentang kemampuan *co-creation* dalam konteks SDL (Brodie, Saren, dan Pels, 2011), validasinya membutuhkan instrument pengukuran. Selain itu, tanpa instrument pengukuran, implikasi strategis bagi manajer yang mungkin timbul dari SDO juga tetap spekulatif. Dalam pengertian lain, yang bers&ar pada Gatignon dan Xuereb (1997), SDO didefinisikan sebagai filosofi perusahaan tentang

bagaimana menjalankan bisnis melalui serangkaian nilai dan keyakinan yang mengakar dalam mem&u upaya perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul melalui penekanan bersama.

SDO menjadi anteseden penting dari *social, functional, emotional, & economy value co-creation*. Secara teoritis, kapabilitas interaksi yang dijelaskan dalam SDO menjadi pondasi untuk meningkatkan *customer value co-creation* (Gummesson & Mele, 2010; Hau et al., 2016). Karena perusahaan dengan kemampuan interaksi yang tinggi akan terampil dalam mengumpulkan dan memahami informasi kebutuhan pelanggan dengan strategi pesaing, sehingga mereka berada pada posisi yang lebih baik untuk menginterpretasikan jenis manfaat dan nilai apa yang diinginkan pelanggan serta menetapkan tujuan atau aray *customer value co-creation* yang diharapkan (Jing Zhang et al., 2015). Selain itu, persepsi pelanggan tentang nilai sangat bergantung pada nilai yang ditawarkan, sehingga komunikasi langsung dengan mereka akan sangat membantu membentuk ekspektasi nilai yang lebih baik, meningkatkan kemauan dan kepercayaan pelanggan untuk bekerja sama dan berpartisipasi dalam aktivitas kreasi nilai bersama (Jing Zhang et al., 2015). Kemudian, sebagaimana (Grönroos & Voima, 2013) menjelaskan *value co-creation* sebagai l&asan fundamental dari perspektif layanan dalam bisnis dan konstruk *customer value* bersifat multidimensi (Smith dan Colgate, 2007) seperti *functional social, emotional* dan *economic value*, maka *customer value co-creation* memiliki dimensi yang lebih rinci dalam bentuk tersebut. Penyedia layanan yang memiliki SDO yang baik akan memudahkan mereka dalam merancang *value positioning* melalui pengembangan salah satu atau kombinasi dari nilai fungsional, social, emosional, dan ekonomi.

Meskipun manajer dapat mengadopsi prinsip dan SDL menjadi bagian dari strategi pribadi mereka, mereka juga akan mendapat keuntungan dari p&uan yang dapat ditindaklanjuti di luar kerangka kognitif untuk membantu perusahaan mereka dalam mengeksekusi, dan mendapat manfaat dari SDL serta praktik SD. Secara khusus, perusahaan mungkin berhasil bersaing dengan mengintegrasikan sumber daya dan mengembangkan kompetensi yang unggul untuk bersama sama menciptakan nilai yang tinggi (Andreu et al., 2010). Namun muncul pertanyaan mengenai kapabilitas mana yang harus diprioritaskan perusahaan untuk memfasilitasi dan meningkatkan penciptaan nilai bersama. Sejalan dengan definisi SDO yaitu sebagai seperangkat kemampuan strategis yang memungkinkan penciptaan nilai bersama dalam pertukaran layanan (Karpen et al. 2012). Berdasarkan SDL, strategi adalah tentang memilih cara terbaik untuk memfasilitasi dan meningkatkan

penciptaan nilai bersama dengan mitra jaringan (pelanggan, pemasok, dan lain sebagainya) untuk keuntungan bersama dengan jangka yang Panjang (Karpen et al., 2012, 2015). SDO memungkinkan perusahaan untuk bersama – sama menciptakan nilai dalam pertukaran layanan dengan pelanggan. Nilai bersama dapat didefinisikan sebagai membantu pelanggan untuk membangun bersama dan terlibat dalam pengalaman yang unggul (Vargo et al., 2008)

(Lusch et al., 2007) menyatakan bahwa “persaingan efektif melalui layanan berkaitan dengan seluruh organisasi yang melihat dan mendekati dirinya sendiri dan pasar dengan SDL”. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan logika bisnis yang mengarah pada konseptualisasi pola pikir dalam berbisnis yang membentuk keputusan bisnis. Ini akan menentukan “bagaimana sebuah organisasi menggunakan strateginya untuk beradaptasi atau mengubah aspek lingkungannya untuk keselarasan yang lebih menguntungkan” (Manu dan Sriram, 1996). Dengan demikian, seperti menurut Slater (2006), SDO mempengaruhi tindakan dalam perusahaan dan berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis yang bertujuan untuk mencapai kinerja yang unggul. SDO akan mempengaruhi strategi perusahaan yang dibentuk sebagai pengakuan atas orientasi strategisnya sehingga perusahaan dengan menggunakan strategi SDO akan mengartikulasikan strategi yang membantu dalam menerapkan orientasi strategis yang dipilih.

Berdasarkan kajian literatur yang mendalam dan keterlibatan para ahli SDL yang berbasis di universitas di seluruh dunia, (Karpen et al., 2012) melihat SDO sebagai portofolio kemampuan organisasi yang memfasilitasi dan meningkatkan integrasi sumber daya yang saling bergantung melalui interaksi individu, relasional, etis, pengembangan, pemberdayaan, dan terpadu. Kemampuan ini diwujudkan dalam praktik organisasi dan mendukung penciptaan nilai secara timbal balik melalui penyebaran sumber daya yang saling mendorong layanan. Masing – masing dari enam kemampuan yang diusulkan oleh Karpen et al. (2012) memfasilitasi untuk meningkatkan kolaborasi dengan pelanggan (dan mitra jaringan lainnya) untuk lebih mengintegrasikan sumber daya dan saling bergantung dalam menciptakan nilai (Vargo et al., 2008). Tabel 1. (Karpen et al., 2015) merupakan kemampuan SDO dan membangun konsep landasan dalam hal melaksanakan dan mengukur kemampuan dominan layanan. Sampai saat, wawasan ke dalam jaringan nomologisnya hanya didasarkan pada landasan konseptual saja.

Tabel 3.1

Kemampuan SDO dan alasan yang mendasari

Label of (sub-) construct	Definition of (sub-) construct & reasoning
Kemampuan interaksi individu	<p>Kemampuan organisasi untuk memahami proses integrasi sumber daya, konteks, dan hasil yang diinginkan dari masing – masing <i>actor</i> dalam system layanan</p> <p>Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk lebih mengantisipasi dan merasakan keadaan serta pengalaman keinginan mitra yang unik. Penciptaan nilai bersama demikian difasilitasi dan ditingkatkan karena solusi selanjutnya dapat ditawarkan yang lebih sesuai dengan kondisi istimewa masing – masing mitra.</p>
Kemampuan interaksi relasional	<p>Kemampuan organisasi untuk meningkatkan hubungan sosial dan emosional dengan individu dalam system layanan</p> <p>Keterampilan menghubungkan dan berhubungan dengan mitra dalam mendukung lingkungan yang kondusif untuk membangun hubungan. Penciptaan nilai bersama dengan demikian dapat difasilitasi dan ditingkatkan, karena adanya perasaan seperti ikatan dan rasa memiliki yang dipupuk dan proses interaksi social dapat dipermudah</p>
Kemampuan interaksi etis	<p>Kemampuan organisasi untuk bertindak dengan cara yang adil dan tidak oportunistik terhadap <i>actor</i> individu dalam system layanan.</p> <p>Interaksi etis memantapkan kemampuan organisasi untuk menanamkan kepercayaan pada mitranya bahwa ia akan bertindak demi kepentingan terbaik mereka daripada mengorbankan mereka. Penciptaan nilai bersama, dengan demikian dapat difasilitasi atau ditingkatkan, karena organisasi berinteraksi pada mitra dengan cara yang tidak terlalu mengintimidasi, eksploitatif, dan menipu. Sehingga akan menghasilkan keuntungan bersama.</p>
Kemampuan interaksi yang diberdayakan	<p>Kemampuan organisasi untuk memungkinkan individu dalam system layanan untuk membentuk sifat alami atau isi untuk melakukan pertukaran.</p> <p>Interaksi yang diberdayakan membahas keterlibatan mitra dalam proses organisasi sehingga mereka dapat membentuk sumber daya dan pengalaman yang menguntungkan bagi mereka. Dengan demikian, penciptaan nilai bersama dapat difasilitasi dan</p>

	ditingkatkan, karena mitra memiliki suara keputusan yang lebih besar dan lebih langsung dalam hasil yang telah diaktualisasi.
Kemampuan interaksi perkembangan	<p>Kemampuan organisasi untuk membantu pengembangan pengetahuan dan kompetensi masing – masing <i>actor</i> dalam system layanan.</p> <p>Interaksi pengembangan mewakili kemampuan organisasi untuk mendidik mitra dan membantu mereka untuk menjadi lebih terampil. Dengan demikian, penciptaan nilai bersama dapat difasilitasi atau ditingkatkan, karena mitra lebih berpengetahuan dalam membuat keputusan yang lebih tepat dan memanfaatkan sumber daya dengan lebih baik.</p>
Kemampuan interaksi terpadu	<p>Kemampuan organisasi untuk memfasilitasi proses layanan yang terkoordinasi dan terintegrasi dengan <i>actor</i> individu dalam system layanan.</p> <p>Kemampuan untuk menyinkronkan proses layanan antara mitra dimanifestasikan dalam interaksi bersama. Dengan demikian, penciptaan nilai bersama didukung, karena mitra system layanan bekerja sama dengan mulus untuk menghindari pengurusan nilai (misalnya; waktu, usaha, dan kegelisahan) yang secara negative mempengaruhi pengalaman mereka sendiri atau pengalaman mitra mereka.</p>
SDO keseluruhan	Kemampuan organisasi untuk memfasilitasi dan meningkatkan interaksi yang saling menguntungkan dan proses integrase sumber daya dengan <i>actor</i> individu dalam system layanan.

(Karpen et al., 2015) memberikan gambaran rinci tentang enam kemampuan tersebut. Keenam kemampuan dipertimbangkan dalam konsteks sistem layanan, dan semuanya memiliki tujuan akhir yaitu untuk memfasilitasi dan meningkatkan penciptaan nilai bersama. Dalam kasus SDO, konstruksi tingkat tinggi secara teoritis bermakna dan memberikan keuntungan penghematan sebagai representasi dari berbagai aspek (Law, Wong, dan Mobley, 1998). Model tingkat tinggi juga cocok untuk spesifikasi model formatif (pada tingkat orde kedua) sehubungan kriteria keputusan yang ditawarkan oleh Jarvis, MacKenzie, dan Padsakoff (2003), misalnya sebuah organisasi mungkin memprioritaskan kemampuan tertentu dari SDO sambil mencapai tingkat minimum untuk kemampuan SDO lainnya. Akibatnya, komponen konstruk SDO orde tinggi tidak selalu bervariasi dan mungkin memiliki anteseden serta konsekuensi yang berbeda (Karpen et al., 2012).

C. Peran *Frontline Staff* dalam *Value Creation*

Unsur “people”, terutama “*frontline staff*” yang termasuk tenaga penjualan di dalam perusahaan jasa, memegang peran penting. Hal ini terkait dengan keunikan dari karakteristik jasa, yaitu *intangibility*, *inseparability*, *variability*, dan *perishability* (Wolak et al., 1998). Dalam lingkungan industry jasa, *frontline staff* adalah garda terdepan perusahaan. Mereka adalah *touch point* dalam *customer experience journey*. Informasi yang mereka sampaikan kerap lebih dipercaya dan dijadikan sebagai rujukan oleh para pelanggan (Karlsson & Skålén, 2015). Posisi strategis karyawan *frontline* memungkinkan mereka memiliki hak istimewa untuk melakukan tiga hal penting, yakni pertama, mengenal kebutuhan pelanggan dari “tangan-pertama” (Coelho et al., 2011). Kedua, menjawab kebutuhan pelanggan yang unik dan beragam dalam waktu yang lumayan singkat (Wang & Netemeyer, 2004). Ketiga, pengetahuan dan pengalaman mereka dapat memberi masukan bagi pengembangan internal perusahaan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan (Plouffe, Bolger, Cote, & Hochstein, 2015). 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*. Karakteristik layanan ini menuntut tenaga penjual untuk berinteraksi langsung dengan pelanggan. Layanan yang diberikan oleh tenaga penjual akan berdampak pada kemauan pelanggan dalam menjalin hubungan yang berkelanjutan (Gronroos, 2000).

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 et al., 1993). Jasa didefinisikan sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu (Kotler, 2000). Kekhususan ini karena terdapat beberapa karakteristik unik jasa yang tidak dimiliki barang fisik yang akan berdampak pada strategi dalam pengelolaan dan memasarkannya. Karakteristik unik yang dimaksud adalah: *intangibility*, *variability*, *inseparability*, dan *perishability* (Lovelock & Gummesson, 2004). Karakteristik jasa khususnya *inseparability*, menuntut keterlibatan tiga pihak, yaitu *company*, *customer* dan *employee* dalam proses penyampaian jasa (Gronroos, 2000). Oleh karena itu, *frontline staff* sebagai pihak yang berhadapan langsung dengan pelanggan mempunyai posisi strategis. Spesifikasi pekerjaan dan

tanggung jawab mereka berbeda dengan karyawan lain. Disamping sebagai wakil perusahaan kepada pelanggan, mereka juga mewakili pelanggan ke perusahaan (Ferreira, 2017). Keterlibatan ketiga pihak ini dalam proses penyampaian jasa menimbulkan tiga aktivitas pemasaran, yaitu *internal marketing*, *external marketing*, dan *interactive marketing*.

Internal marketing yaitu filosofi yang memuaskan dan memotivasi karyawan berdasarkan perspektif pemasaran yang didasarkan pada keyakinan bahwa karyawan yang puas dan termotivasi menjadi penting jika ingin memuaskan pelanggan eksternal (Lings & Greenley, 2009). Lebih lanjut, Ling & Greenley (2005) mengemukakan jika evolusi manajemen pemasaran telah menciptakan kebutuhan bagi perusahaan untuk mengelola factor – factor internal khususnya “people” dan dapat ditambah dengan *marketing mix* tradisional. Namun, pentingnya *internal marketing* masih belum banyak didukung oleh studi yang cukup. Studi mengenai implementasi pemasaran masih didominasi oleh hanya focus pada pelanggan eksternal, serta mengabaikan pelanggan internal (Lings, 2004). (Shiu, & Yu, 2010) menyatakan bahwa konsep pemasaran internal yang digunakan dalam sector jasa sangat diperlukan untuk penyedia layanan prima dan pemasaran eksternal yang sukses. Karyawan *frontline* berperan dalam menciptakan *service value* dalam rangka memuaskan pelanggan (Heskett et al., 1994). 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 *value* bagi pelanggan dalam berbagai proses jasa. Beberapa elemen *internal marketing* adalah *employee motivation & satisfaction*, *customer orientation & customer satisfaction*, dan *implementation of specific corporate & functional strategies* (Ahmed & Rafiq, 2003)

External marketing berkaitan dengan aktivitas organisasi melakukan “*setting the promises*” dengan menyiapkan sejumlah tools pemasaran yang berkaitan dengan *product*, *price*, *place*, dan *promotion* yang disampaikan kepada *customer* sebagai pelanggan eksternal (Hejase et al., 2012). Jika dalam aktivitas ini organisasi mampu memberikan *superior value* kepada *customer*, maka secara timbal balik, *customer* akan memberikan *long term profit* karena loyalitasnya. Pemasaran interaktif berkaitan dengan proses *delivering the promise*, dimana *frontline staff* berinteraksi secara langsung dengan customer dalam rangka memberikan *total quality service*. Jika proses ini berjalan dengan baik, maka secara timbal balik, *customer* akan bersedia melakukan *ongoing relationship*. Berdasarkan penjelasan tersebut, dijelaskan bahwa loyalitas pelanggan jasa dapat dibangun dengan memberikan *superior value* dari produk inti dan *total quality service* dari *frontline staff*. Oleh karena itu, jika organisasi jasa

ingin memuaskan pelanggan eksternal, maka langkah pertama harus memuaskan pelanggan internal terlebih dahulu.

Peran *frontline staff* dalam perusahaan jasa dipertegas oleh (Heskett et al., 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 perusahaan jasa sebaiknya tidak hanya berfokus pada aktivitas “*setting the promise*” saja, namun juga memperhatikan “*enabling the promise*” dengan menyiapkan *frontline staff* sebaik mungkin. Dalam model *service profit chain*, dijelaskan bagaimana hubungan antara produktivitas karyawan akan berdampak pada profitabilitas organisasi jasa. Karyawan yang terpuaskan karena keberhasilan aktivitas internal marketing yang dilakukan organisasi, sangat berpeluang untuk loyal dan meningkatkan produktivitas individualnya (Heskett et al., 1997). Produktivitas yang disertai dengan ketulusan membantu pelanggan akan meningkatkan nilai jasa eksternal (Snipes et al., 2005). Sikap dan keyakinan karyawan terhadap organisasi seringkali tercermin dalam perilaku mereka, karena pelanggan terlibat dalam sebagian produksi jasa dan pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepuasan mereka (Kanibir & Nart, 2012). Kepuasan pelanggan berhubungan dengan loyalitas mereka yang tercermin dari pembelian ulang dan keinginan melakukan rekomendasi dari mulut ke mulut (Ansari & Riasi, 2016; de Ruyter & Bloemer, 1999)

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 (Gounaris, 2006; Lings, 2004; Lings & Greenley, 2009; Shiu & Yu, 2010) dan masih sangat jarang yang mempertimbangkan aktivitas *internal marketing* melalui manajemen tim. Pada saat bersamaan, karyawan akan mendapatkan manfaat dari usaha – usahanya. Hasil – hasil dari kepuasan karyawan seperti peningkatan produktivitas, meningkatnya jasa eksternal, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan peningkatan profitabilitas perusahaan akan berdampak pada peningkatan komitmen perusahaan untuk secara berkesinambungan memperbaiki kualitas jasa internal. Perusahaan harus memuaskan pelanggan internal (karyawan) terlebih dahulu agar mampu memuaskan pelanggan eksternal (konsumen). Orientasi pelanggan seharusnya menjadi budaya

perusahaan. Budaya ini yang akan menjadi spirit tenaga penjualan sebagai *frontline staff* yang mempengaruhi setiap aktivitas mereka.

Value berpusat pada pelanggan dan diciptakan Bersama oleh perusahaan serta pelanggan. Agar mampu menciptakan nilai bagi pelanggan, *frontline staff* harus mengenali siapa pelanggannya, mengetahui kebutuhan dan keinginannya, serta memenuhi dan memuaskan pelanggan dengan lebih baik dan *responsive* dibandingkan dengan pesaing. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang semakin *dem&ing* merupakan keharusan bagi sebuah organisasi. Kesadaran untuk selalu memberikan *high value* dan memuaskan pelanggan merupakan titik tolak kesuksesan bagi setiap organisasi bisnis. Menurut p&angan Jaworski, Kohli, & Sahay (2000), perusahaan yang *responsive* terhadap pelanggan adalah yang selalu berusaha keras untuk menemukan solusi terbaik bagi masalah pelanggan, membangun hubungan baik dengan pelanggan dan memperhatikan kustomisasi. Perusahaan yang mempunyai respon pelanggan yang tinggi memiliki keyakinan bahwa kebutuhan pelanggan adalah prioritas perusahaan atau dikenal dengan istilah orientasi pelanggan (Jeong, Kim, & Yoon, 2014). Orientasi pelanggan merefleksikan tingkat pengumpulan dan pengaplikasian pengetahuan pelanggan, serta tindakan dalam merespon keinginan pelanggan (Tang, 2014).

Saxe, & Weitz (1982) mendefinsikan penjualan yang beorientasi pelanggan dapat dip&ang sebagai praktik dari konsep pemaasaran di tingkat tenaga penjualan dan pelanggan perorangan. (Slater & Narver, 1998) menyatakan bahwa *customer orientation* merupakan pemahaman yang cukup tentang pelanggan sehingga mampu menciptakan *superior value* bagi mereka secara terus menerus. Perilaku yang berpusat pada pelanggan yang meliputi pengumpulan dan penyebaran informasi yang relavan bagi pelanggan, untuk memahami dan terus menerus memenuhi hierarki kebutuhan laten mereka, dan untuk membuat pelanggan puas dengan menciptakan serta memberikan nilai melalui hubungan jangka Panjang (Singh, 2012).

Pertanyaan yang sering muncul pada saat ini adalah “nilai seperti apa yang harus diciptakan oleh *frontline staff*”? “apakah komponen nilai yang diciptakan selama ini sudah holistic?” holistic dalam hal ini diartikan sebagai sesuatu yang berisi dan lengkap. Menyentuh nilai – nilai transaksional seperti nilai fungsional, ekonomi, social, dan emosional serta pemenuhan kebutuhan spiritual yang berhubungan antara manusia dengan Tuhan. Proposisi nilai pelanggan yang dibangun dan disampaikan secara lengkap dan benar akan memberikan

kontribusi yang signifikan terhadap strategi dan kinerja bisnis (Mishra et al., 2020). Masih banyak proposisi nilai yang ditawarkan peneliti selama ini belum menyentuh aspek religi; misalnya, (Sheth et al., 1991) membagi nilai menjadi lima jenis, meliputi nilai fungsional, nilai emosional, nilai social, nilai kondisional, dan nilai epistemic. Smith & Colgate (2007) memberikan tiga dimensi nilai yang dapat diciptakan: nilai fungsional, nilai hedonis, dan nilai social. (Kim & Choi, 2019) menyebutkan bahwa hanya ada empat jenis nilai, yaitu nilai ekonomi, nilai emosional, nilai social, dan nilai epistemic. Hubungan yang saling menguntungkan dan saling melayani untuk perbaikan bersama adalah inti dari proses penciptaan nilai Bersama.

D. Konsep *Holistic Value Co – Creation*

Co-creation merupakan paradigma baru dalam literature manajemen, yang memungkinkan perusahaan dan pelanggan untuk menciptakan nilai melalui interaksi. Sejak awal tahun 2000-an, kreasi Bersama telah menyebar dengan cepat melalui esai teoretis dan analisis empiris, menantang beberapa pilar terpenting dari ekonomi kapitalis (Galvagno & Dalli, 2014). Istilah *co-creation* awalnya digunakan oleh Kambil et al. (1999) yang mengacu pada *co-creating value* bagi konsumen, dalam konteks ini mereka mengusulkan bahwa kegiatan *co-creation* memunculkan dinamika baru dalam hubungan antara perusahaan dengan pelanggan, karena pelanggan berpartisipasi dalam proses produksi dan distribusi produk. Karena pelanggan dapat berpartisipasi dalam setiap tahap rantai nilai, mereka akan menjadi “*employee*” sebagian organisasi. Prahalad dan Ramaswamy (2000) kemudian mengadopsi istilah tersebut untuk merujuk pada aktivitas di mana konsumen dan perusahaan terlibat bersama dalam penciptaan nilai. Meskipun literatur pemasaran memberikan definisi yang berbeda untuk penciptaan bersama, konsep tersebut terkadang digunakan secara tidak benar dan sinonim dengan konsep lain, seperti *co-production* (Auh et al., 2007; LengnickHall et al., 2000; Soltanzadeh, 2014) atau partisipasi konsumen (Dong et al., 2008; Fang et al., 2008). Namun, tinjauan literatur yang lengkap mengungkapkan beberapa definisi sentral dan relevan dari *co-creation*. Misalnya, Piller et al. (2012) menganggap *co-creation* sebagai proses kemitraan social yang aktif dan kreatif, antara produsen (pengecer) dengan pelanggan (pengguna) yang difasilitasi oleh perusahaan.

Bagi O’Hern dan Rindfleisch (2009), *co-creation* berasal dari kolaborasi untuk mengembangkan produk baru, sehingga konsumen secara aktif akan berkontribusi dan memilih elemen dari produk baru yang telah ditawarkan. Rajah et al. (2008) menegaskan

bahwa *co-creation* terjadi ketika konsumen dan perusahaan bekerjasama untuk menciptakan pengalaman konsumen yang menambah nilai pada proses pembelian. Zwass (2010) mendefinisikan *co-creation* sebagai partisipasi konsumen dengan produsen dalam penciptaan nilai di pasar. Dengan demikian, definisi ini memiliki beberapa fitur yaitu:

- *Co-creation* adalah kegiatan atau proses antara perusahaan dengan konsumen
- Hal ini membutuhkan kerjasama bersama dari kedua belah pihak
- Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak.

Sebagian besar penelitian tentang *co-creation* berfokus pada aspek yang berbeda, seperti komitmen atau peran konsumen dalam proses *co-creation* (Bogers et al., 2010; Hoyer et al., 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004a), tipologi *co-creation* (O'Hern dan Rindfleisch, 2010; Piller et al., 2012; Zwass, 2010), peran internet dan media sosial dalam proses *co-creation* (Banks & Humphreys, 2014; Dvorak, 2013; Fuller et al., 2009; Hoyer et al., 2010), motivasi bagi konsumen untuk berkreasi (Dvorak, 2013; Vernet & Hamdi-Kidar, 2013; Xia & Suri, 2014), atau kreasi bersama sebagai mesin inovasi dan pengembangan produk baru (Orcik et al., 2013; Westerlund & Leminen, 2011). Sebagai tren terbaru dalam pemasaran dan pengembangan merek, *co-creation* juga merupakan cara terbaru untuk memasukkan produk dan layanan ke pasar yang jenuh, sehingga merupakan alat yang ampuh untuk branding produk, pengemasan, promosi, dan periklanan (Sanders dan Stappers, 2008). Tren yang muncul ini menawarkan kesempatan yang sangat baik bagi para peneliti dan profesional untuk mengembangkan produk baru (O'Hern dan Rindfleisch, 2010). *Co-creation* adalah proses Bersama, kolaboratif, bersamaan, seperti rekan yang menghasilkan nilai baru, baik secara material maupun simbolis. Banyak perdebatan dalam literature tentang perbedaan antara *co-creation* dan *co-production* (Cova et al., 2013; Grönroos & Voima, 2013). Para peneliti menganggap *co-creation* sebagai konsep yang lebih umum yang mencakup semua kejadian teoritis dan empiris tertentu di mana perusahaan dan pelanggan menghasilkan nilai melalui interaksi (Vargo & Lusch, 2008).

Prahalad & Ramaswamy (2000) memperkenalkan *co-creation* dengan mengakui perubahan peran di pasaran: pelanggan dan pemasok berinteraksi dan sebagian besar berkolaborasi di luar sistem harga yang secara tradisional menengahi hubungan antara penawaran dan permintaan. Mereka mempertimbangkan pasar konsumen dan bisnis, serta hubungan ke bawah (pelanggan) dan ke atas (pemasok). Lebih lanjut, Prahalad dan Ramaswamy (2003, 2004a, b) mempermasalahkan dan mengartikulasikan berbagai arah

dimana *co-creation* harus dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan pelanggan, seperti meningkatkan konsumsi dan pengalaman penggunaan, serta merangsang inovasi produk dan layanan (Bitner et al., 2008; Gentile et al., 2007; Payne et al., 2008; Sawhney et al., 2005). *Co-creation* juga dapat dianggap dari perspektif budaya studi konsumen. Pada Holbrook dan O'Shaughnessy (1988) serta (Belk et al., 1989) menunjukkan bahwa konsumsi adalah sebagai aktivitas yang sangat simbolis dan budaya di mana konsumen memberikan makna subjektif produk dan jasa. Dalam pengertian ini, konsumen dan perusahaan bertanggung jawab untuk menciptakan nilai barang dan jasa yang tersedia di pasar.

Perspektif lain yang harus dipertimbangkan ketika menggambarkan batas – batas bidang *co-creation* dalam teori yang berhubungan dengan manajemen adalah studi inovasi, yang berfokus pada proses kolaboratif dan terbuka yang melibatkan perusahaan dan pengguna. Banyak subbidang pemasaran sering menafsirkan ulang latar belakang mereka dari perspektif penciptaan Bersama. Subbidang ini termasuk pemasaran bisnis, pemasaran pengalaman, komunikasi, dan branding (Galvagno & Dalli, 2014). Dalam proses *co-creation*, pelanggan menjadi terlibat penuh dalam berbagai tahap. Untuk pengguna aktif, tingkat kepuasan tertinggi harus dihasilkan dari partisipasi mereka (Grönroos, 2008), karena mereka mendapatkan produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka dengan sempurna (Vazquez et al., 2014). Ketika pelanggan berpartisipasi dalam pengembangan layanan baru, mereka juga mendapatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, dan akan meningkatkan tingkat kepuasan serta loyalitas mereka (Grisseemann & Stockburger-Saurer, 2012). Kepuasan yang lebih besar berasal dari pengalaman yang lebih positif dengan perusahaan; pada gilirannya, pelanggan yang puas cenderung berbagi pengalaman positif mereka dengan pengguna lain yang seharusnya akan meningkatkan reputasi perusahaan (Cronin, J. & Taylor, S., 1992). Ketika produk diciptakan bersama dan sepenuhnya konsisten dengan kebutuhan mereka, pelanggan merasakan upaya yang mereka keluarkan dalam proses secara positif, sebagai pengalaman yang menyenangkan dan bermanfaat yang akan meningkatkan nilai subjektif yang menyertai produk (Franke et al., 2010).

Menurut Rajah et al. (2008) untuk meningkatkan interaksi *co-creation* memiliki dua efek potensial bagi pelanggan: (1) mengurangi biaya transaksi, risiko, dan ketidakpastian, dan (2) mengurangi biaya interaksi bagi konsumen yang mengarah pada kepuasan yang lebih besar dengan adanya kepercayaan pada perusahaan (Vanbosch dan Dawer, 2002). Akibatnya, produk akan lebih disesuaikan dan dibungkus dengan produk standar (Franke et al., 2009), akan menghasilkan nilai lebih dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Franke &

Hippel, 2003). Tingkat kepuasan konsumen juga tergantung pada tingkat kesenangan dan hiburan yang dialami konsumen selama proses *co-creation*. Jika seorang pelanggan secara sukarela berpartisipasi dan menikmati prosesnya, yang pada akhirnya akan mengembangkan sikap positif dan mengarah pada kepuasan yang lebih besar (Hoyer et al., 2010). Konsumen akan merasakan nilai yang lebih besar dari partisipasi mereka jika mereka benar – benar menikmatinya (Franke et al., 2010), sehingga mereka cenderung bersedia membayar lebih untuk produk yang mereka rancang daripada produk standar (Franke & Piller, 2004).

Co-creation juga dapat dianggap dari perspektif budaya, Holbrook dan O’Shaughnessy (1998) dan (Belk et al., 1989), menunjukkan bahwa konsumsi sebagai aktivitas yang sangat simbolis dan budaya, dimana konsumen memberikan produk dan jasa dengan makna subjektif. Dalam pengertian ini, konsumen dan perusahaan bertanggung jawab untuk menciptakan nilai barang dan jasa yang tersedia di pasar. Makna simbolis dan budaya yang diciptakan bersama oleh konsumen adalah alasan utama daya Tarik mereka (Arnould & Thompson, 2005). *Co-creation* adalah paradigma penting di mana kumpulan pernyataan teoritis telah dikembangkan dan diterapkan pada serangkaian konteks empiris yang beragam. Beberapa pendekatan mencirikan literatur ini dengan ilmu jasa dan pemasaran memainkan peran utama. Ratusan penelitian yang diterbitkan mengakui peran yang berbeda dan lebih konstruktif bagi pelanggan dalam proses penciptaan nilai pasar (Galvagno & Dalli, 2014).

Menerapkan *co-creation* pada perusahaan akan memberikan beberapa efek yaitu kualitas produk yang lebih baik (Fuller et al., 2009); resiko bisnis yang lebih rendah (Maklan et al., 2008) terutama pada proses memasuki pasar yang baru atau memperkenalkan penawaran baru; biaya produksi yang lebih rendah; produktivitas dan pertumbuhan pendapatan yang lebih besar dengan basis modal yang kecil (Ramaswamy dan Gouillart, 2010); keterampilan kompetitif baru (Whiteley dan Hessian, 1996); penerimaan produk yang lebih luas di pasar dengan potensi komersial yang lebih besar (Oldemaat, 2013); dan mengurangi ketidakpastian (Prahalad dan Ramaswamy, 2004b). selain itu *co-creation* memfasilitasi lebih banyak komunikasi interpersonal di antara konsumen, melalui platform web dan alat yang serupa akan memberikan mereka akses ke informasi yang dihasilkan oleh konsumen lain. Dengan demikian, konsumen akan menjadi lebih fokus pada merek suatu perusahaan dan meningkatkan jumlah diskusi positif terhadap produk serta identifikasi konsumen dengan produk tersebut (Roser et al., 2009).

Value Creation melibatkan hubungan symbiosis antara perusahaan dan pengguna (Kohli & Grover, 2008; Polese, Mele, & Gummesson, 2017) melalui penyesuaian dan produksi Bersama suatu produk atau layanan (Payne, Storbacka, & Frow, 2008). Menurut (Prahalad & Ramaswamy, 2004b), *value co – creation* adalah interaksi yang dipersonalisasi antara perusahaan dan pengguna. Perusahaan telah menemukan manfaat bekerja sama antara pengguna atau pelanggan, sehingga pelanggan dapat menjadi agen penciptaan nilai, yang dapat mengarah pada tren penciptaan nilai Bersama (Kohli & Grover, 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Secara khusus, p&angan yang muncul saat ini adalah bahwa pengalaman pribadi atau kemampuan pengguna untuk menetapkan makna, pengalaman, dan konteks mereka sendiri serta membagikannya dengan orang lain, adalah kunci dalam penciptaan nilai (Kim & Choi, 2019).

Proses penciptaan nilai Bersama melibatkan pemasok yang menciptakan proposisi nilai yang unggul, dengan pelanggan menentukan nilai ketika suatu barang atau jasa dikonsumsi. Proposisi nilai yang unggul, yang relevan dengan pelanggan sasaran pemasok, harus menghasilkan peluang yang lebih besar untuk penciptaan Bersama dan menghasilkan manfaat (atau ‘nilai’) yang diterima oleh pemasok melalui pendapatan, laba, rujukan, dan lain – lain. Perusahaan yang berhasil mengelola *co – creation value* dan perubahan, maka perusahaan dapat berusaha untuk memaksimalkan nilai seumur hidup dari segmen pelanggan yang diinginkan (Payne dan Frow, 2005).

Konsep *value co-creation* menganggap pelanggan sebagai sumber daya aktif yang dapat berkontribusi dan menghasilkan nilai dengan mengambil peran sebagai *co-provider*. (Prahalad & Ramaswamy, 2004b) menyatakan bahwa dalam kondisi pasar yang semakin jenuh dan sumberdaya yang terbatas, seharusnya perusahaan tidak lagi focus pada optimalisasi sumberdaya internal, namun harus mampu menggali sumberdaya eksternal termasuk melibatkan pelanggan dalam kreasi nilai bersama. Kolaborasi antara sumberdaya internal dan eksternal, akan menghasilkan kreasi nilai yang optimal. Aktivitas *value co-creation* melibatkan dan bermanfaat bagi tiga pihak sekaligus, yaitu: perusahaan, karyawan, dan pelanggan. Jika dilihat dari perspektif pelanggan, keterlibatan selama proses *value co-creation*, menyebabkan kebutuhan mereka terpenuhi selama proses partisipasi mereka. Individu bersedia berpartisipasi dalam sebuah hubungan karena adanya persepsi nilai (Yu et al., 2013). Keterlibatan pelanggan dalam *value co – creation* menjadi pengalaman dan basis penciptaan nilai Bersama berikutnya. Pengalaman kreasi nilai yang diperoleh melalui interaksi

dengan beberapa penyedia jasa menciptakan akumulasi pengetahuan dan meningkatkan nilai yang diperlukan.

Dalam proses penciptaan *value co-creation*, pelanggan didorong untuk bekerja sama dengan penyedia ketika mereka mengharapkan hasil yang lebih berharga bagi semua (Roberts et al., 2014). Namun, jika para pihak gagal menginvestasikan sumber daya dan mengintegrasikannya dalam proses kolaboratif, nilai potensial tidak dapat direalisasikan dan bahkan dapat dinilai secara negative (Jaakkola & Hakanen, 2013). Di sisi lain, jumlah kontribusi sumber daya yang positif dan menguntungkan semua aktor (Vargo & Lusch, 2014). Dengan demikian, semangat dan harapan akan hasil yang lebih berharga dan bermakna bagi semua pihak turut menyukseskan kegiatan *value co-creation*. Organisasi yang dapat menjalankan aktivitas *value co-creation* dengan baik akan memoengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Gallan et al., 2013). Menurut (Busser & Shulga, 2018) menggambarkan lima dimensi dalam aktivitas penciptaan nilai bersama: kebermaknaan, kolaborasi, kontribusi, pengakuan, dan respons aktif. Proses penciptaan nilai Bersama melibatkan beberapa kegiatan inti: pencarian informasi, berbagi informasi, perilaku bertanggung jawab, interaksi pribadi, advokasi, dan saling membantu (Yi & Gong, 2013)

Jika dilihat dari sisi karyawan, melalui *value co-creation*, mereka akan lebih mampu memahami aspirasi, keinginan, motivasi, dan perilaku konsumen serta menciptakan hubungan pertukaran yang menyenangkan. Dan dilihat dari perspektif perusahaan, *value co-creation* dapat mengurangi ketidakpastian dan menghilangkan sumber risiko lingkungan. Dimensi nilai yang dapat dikreasikan berdasarkan pendapat (Smith dan Colgate, 2007), yakni nilai fungsional, social, emosional, dan ekonomi :

Functional value co-creation (FVCC), merupakan proses dimana pihak – pihak yang terlibat dalam kreasi nilai saling berkolaborasi dan berkomunikasi terkait kemampuan sebuah produk menjalankan fungsinya. Nilai ini didasarkan pada asumsi bahwa individu adalah pemecah masalah yang rasional (Mingli Zhang et al., 2017). Kesuksesan FVCC ditentukan oleh sejauh mana pihak – pihak yang terlibat dalam kreasi nilai mampu membuat layanan yang sesuai dengan dinamika pasar, lebih inovatif, lebih berkualitas, lebih bermanfaat (Criado-Gromis et al., 2019), atau melalui penciptaan layanan yang lebih cepat, nyaman, dan mudah (Rintamaki & Kirves, 2017).

Social value co-creation, merupakan proses dimana pihak – pihak yang terlibat dalam kreasi nilai Bersama saling berinteraksi yang berhubungan dengan manfaat yang dirasakan

dan diperoleh karena terlibat dengan satu atau lebih kelompok social tertentu (Sheth et al., 1991). Nilai ini berkaitan dengan harga diri dan tingkat penerimaan pada kelompok social tertentu. Bagi konsumen, identitas dirinya akan menentukan pilihan layanan berdasarkan harapan social yang berkaitan dengan identitas itu (Oyedele & Simpson, 2018). Kebutuhan social meliputi perasaan diterima, diakui, dan kesan positif dari lingkungan sosialnya (Smith & Colgate, 2007).

Emotional value co-creation (EmVCC), merupakan proses dimana pihak – pihak yang terlibat dalam kreasi nilai Bersama saling berinteraksi dan berdialog tentang nilai emosional akibat mengkonsumsi sebuah layanan (Sheth et al., 1991). Nilai emosional merupakan utilitas yang dirasakan dan diperoleh konsumen dari sebuah layanan yang mampu membangkitkan rasa nyaman, aman, gembira, dan rasa bersalah (Sheth et al., 1991; Smith & Colgate, 2007). Nilai emosional ini akan mempengaruhi arti penting identitas pengguna produk dan kemungkinan merekomendasikan produk kepada orang lain (Oyedele & Simpson, 2018). Nilai emosional berdampak pada keinginan untuk tetap menggunakan produk karena adanya perasaan nyaman, terlindungi, aman, Bahagia, tenang, lega, dan bangga menggunakan produk (Tingting Christina Zhang et al., 2018).

Economic Value Co-Creation. Merupakan proses interaksi pihak – pihak yang terlibat dalam kreasi nilai Bersama berkaitan dengan nilai ekonomi. Nilai ekonomi berkaitan dengan aspek moneter seperti harga, harga jual kembali, diskon, investasi, dan lain – lain. Ini mengacu pada nilai produk yang dinyatakan dalam nilai yang harus diterima atau dikorbankan untuk mendapatkan layanan. Mirip dengan perusahaan, konsumen juga mencoba untuk meminimalkan biaya dan pengorbanan lain yang mungkin terlibat dalam pembelian, kepemilikan, dan penggunaan suatu produk (Smith & Colgate, 2007).

Berbeda dengan studi sebelumnya, (Sheth et al., 1991) menyebutkan ada lima macam nilai yang bisa dikreasikan: *functional values*, yaitu utilitas yang diperoleh dan dirasakan yang berhubungan dengan kinerja fungsional; *emotional values*, yaitu utilitas yang diperoleh dan dirasakan ketika individu berinteraksi dengan satu atau lebih kelompok social; *conditional values*, yaitu utilitas yang diperoleh dan dirasakan dari serangkaian kondisi ketika dihadapkan pada berbagai pilihan, dan *epistemic values*, yaitu utilitas yang diperoleh dan dirasakan karena rasa keingintahuannya terpenuhi. (Busser & Shulga, 2018) mengemukakan unsur – unsur yang harus ada dalam proses *value co-creation*, yaitu: *meaningfulness*, *collaborative*, *contribution*, *recognition*, dan *affective response*. (Yi & Gong, 2013) menyimpulkan bahwa

aktivitas *value co-creation* meliputi beberapa aktivitas inti, yaitu: *information seeking*, *information sharing*, *responsible behaviour*, *personal interaction*, *feedback*, *advocacy* dan *helping*.

Manajer dapat dirangsang untuk menerapkan perspektif penciptaan nilai bersama, baik dalam layanan maupun barang manufaktur, sehingga dapat melihat pelanggan sebagai sumber daya, bukan hanya sebagai sumber informasi sederhana, dan perusahaan sebagai integrator sumber daya (&reu et al., 2010; Payne et al., 2008). Dengan mempertimbangkan struktur teori ini dan perkembangannya, pembuat keputusan dapat memilih pengaturan empiris yang sesuai dan mempertimbangkan implikasi yang terkait. Selanjutnya, peran pengalaman pelanggan yang subjektif dan hidup dalam penciptaan nilai bersama adalah salah satu tema yang muncul dalam penelitian terbaru tentang konteks konsumen dan konteks bisnis. Pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana pelanggan menjalani pengalaman ini dapat meningkatkan efektivitas perusahaan yang ingin mengintegrasikan pelanggan (serta karyawan mereka) ke dalam proses *value co-creation* mereka (Galvagno & Dalli, 2014).

E. Redefinisi Konsep Kompetisi

Kompetisi juga sering dikonotasikan sebagai sesuatu hal yang negative. Kompetisi identic dengan mengalahkan, mematikan, dan menyingkirkan lawan agar dirinya menjadi yang terdean dan tampil sebagai pemenang. Pemahaman semacam ini sudah tertancap di benak kita dengan waktu yang sudah cukup lama sebagai akibat meresapnya nilai – nilai dan budaya negara sekuler di masyarakat Indonesia. Itulah mengapa, saat ini kita lebih sering menggunakan istilah / kata *competitor* daripada *partner*. Memaknai sebuah konsep, termasuk konsep bersaing, tergantung dari nilai personal, nilai religi, dan motifnya. Motif tidak sama dengan motivasi. Motif adalah alasan untuk seseorang melakukan suatu tindakan. Atau merupakan penyebab dan alasan untuk suatu tindakan. Sedangkan motivasi adalah semua alasan baik sadar maupun tidak sadar yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan tertentu atau tujuan tertentu (Hauser, 2014). Terdapat banyak jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsic, ekstrinsik, psikologi, dan prestasi. Individu akan memenuhi kebutuhannya melalui berbagai cara yang berbeda, karena adanya berbagai alasan baik internal, maupun eksternal (Chetri, 2014).

Perspektif tentang teori motivasi dibagi menjadi 4 yaitu: teori konten, teori proses, teori atribusi, dan teori lokus. Teori konten mengidentifikasi factor – factor internal seperti

kebutuhan dan kepuasan yang memberi energi motivasi pada orang. Kedua, teori proses. Perspektif ini focus pada alasan mengapa orang memilih opsi perilaku tertentu untuk memenuhi kebutuhan mereka dan bagaimana mereka mengevaluasi kepuasan mereka setelah tujuannya tercapai. Ketiga, teori atribusi. Perspektif ini berhubungan dengan usaha individu dalam memahami perilaku atau usahanya sendiri. Keempat, teori lokus. Perspektif ini focus pada keberhasilan atau kegagalan sebagai akibat dari factor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha individu. Menurut McClelland (1987) factor yang mendorong timbulnya motivasi pada diri seseorang adalah adanya kebutuhan berprestasi. Kebutuhan ini meliputi keinginan untuk mencapai kesuksesan, mengatasi rintangan, menyelesaikan sesuatu yang sulit.

Dalam dunia kerja, individu harus menunjukkan kinerja terbaiknya untuk meraih sebuah promosi jabatan maupun karir yang lebih baik dari masa ke masa. Peningkatan kinerja tersebut tidak lepas dari adanya motivasi untuk menggali kemampuan dan kesempatan yang mereka dapatkan di tempat kerja. Motivasi sendiri dapat diartikan sebagai keinginan untuk melakukan pekerjaan disertai dengan kemampuan individu untuk mencapai suatu usaha. Motivasi juga didefinisikan sebagai tindakan atau proses yang merangsang untuk bertindak, memberikan insentif atau motif, terutama dalam hal tindakan. Terdapat 2 jenis motivasi, yaitu: motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi ekstrinsik merupakan keadaan, situasi, penghargaan atau hukuman, baik berwujud maupun tidak berwujud yang berpartisipasi dalam menghasilkan manfaat eksternal, sedangkan motivasi intrinsik mencakup keterlibatan dalam pola perilaku, proses berpikir, tindakan, aktivitas atau reaksi untuk kepentingannya sendiri tanpa insentif eksternal yang jelas.

Motivasi berprestasi dimaknai sebagai sikap untuk mencapai prestasi dan bukan prestasi itu sendiri. Motivasi berprestasi merupakan pola perencanaan tindakan dan perasaan yang berhubungan dengan upaya untuk mencapai beberapa standar keunggulan. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi ingin menjadi yang terbaik. Motivasi berprestasi merupakan dorongan individu untuk mencapai sukses dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan beberapa keunggulan (*standard of excellence*) (Heckhausen, 2010). Lebih jelasnya, Atkinson (2008) mengemukakan bahwa keberhasilan individu untuk mencapai keberhasilan dan memenangkan persaingan / kompetisi berdasarkan standar keunggulan dan sangat terkait dengan tipe kepribadian. 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. Menurut (Atkinson, 1984)

terdapat 2 aspek yang mendasari motivasi berprestasi, yaitu pengharapan untuk sukses dan menghindari kegagalan. Usaha seoptimal mungkin agar tidak gagal untuk memperoleh kesempatan yang akan datang. Demikian juga usaha untuk sukses dapat menjadi pendorong yang menimbulkan kepercayaan diri, sehingga mampu melakukan sesuatu dengan sukses dan mempertimbangkan kemampuannya dalam menghindari kegagalan. Motif berprestasi seseorang lebih tinggi jika motif untuk menghindari kegagalan rendah. Sebaliknya, apabila motif menghindari kegagalan lebih tinggi daripada motif sukses, maka motivasi berprestasi seseorang akan cenderung rendah.

Motivasi berprestasi memiliki proses yang cukup kompleks. Jika diurutkan dari awal, maka proses tersebut dapat melibatkan motivasi ekstrinsik dan instrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan untuk berusaha mencapai suatu tujuan demi mendapatkan penghargaan atau kompensasi eksternal, sedangkan motivasi intrinsik adalah dorongan atau Hasrat yang bersumber dari dalam diri untuk berusaha mencapai suatu tujuan. Perbedaan yang lain adalah motivasi ekstrinsik melibatkan insentif eksternal seperti imbalan dan hukuman, sedangkan motivasi intrinsik bersandar pada faktor – faktor internal seperti determinasi diri, rasa ingin tahu, tantangan, dan usaha (Santrock, 2007). *Feedback* merupakan aspek penting dalam proses motivasi, karena dapat memberikan informasi kepada karyawan apakah hasil kerjanya telah mencapai hasil yang diharapkan atau belum. Mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menganggap *feedback* sebagai hadiah, karena ingin mengetahui seberapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi mengharapkan *feedback* dan membandingkan hasil kerjanya dengan hasil kerja orang lain dengan suatu keunggulan, yaitu perbandingan dengan prestasi orang lain atau standard tertentu.

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi akan lebih menyukai tantangan dengan resiko yang sedang, tidak terlalu tinggi dan rendah. Ia termotivasi untuk menjadi yang terbaik dari orang lain dan keinginan untuk dapat melebihi orang lain. Selain itu, untuk mendapatkan *feedback* (umpan balik) terhadap apa yang sudah dilakukannya. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi akan melakukan tugas dengan efisien, memberikan *feedback* apabila gagal, ia akan segera mengevaluasi tugas yang telah dilakukan untuk tidak mengulanginya dengan cara yang sama (Larsen & Buss, 2005). Dalam pekerjaan dan tugas, dimana kinerja tidak dapat ditingkatkan melalui pengembangan optimalisasi melalui praktik, maka diperlukan peningkatan motivasi yang berkelanjutan untuk mempertahankan kinerja. Kinerja memberikan penilaian perubahan motivasi yang relative akurat dari waktu ke waktu, tetapi

motivasi lebih kuat akan ditentukan oleh factor – factor dalam subjek daripada intervensi penetapan tujuan (Kanfer, 2012).

(Lindgren, 1976) percaya bahwa motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang ada di dalam diri seseorang mengenai prestasi, memiliki minat untuk mencoba keterampilan baru, dan meningkatkannya selama mereka tidak bergantung pada orang lain, bahkan pada resiko keterasingan dari menerima kecemburuan rekan kerja yang kurang sukses. (Nicholls, 1984) menyatakan bahwa motivasi berprestasi yaitu motivasi yang ditujukan untuk mengembangkan atau menunjukkan kemampuan yang tinggi. Shane (2019) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan atau menampilkan keterampilan pribadi yang setinggi – tingginya dalam segala kegiatan serta ukuran keunggulan ini akan dijadikan sebagai pembangkit meskipun dalam upaya melaksanakan kegiatannya ada kemungkinan untuk gagal maupun berhasil.

McClelland (1961) menyatakan bahwa dalam keadaan yang mengandung resiko yang tidak terlalu besar, kinerja akan lebih bergantung pada keahlian atau pada prestasi dibanding pekerjaan lain. Bagi individu yang memiliki *need for achievement* (n-Ach) yang tinggi tidak begitu tertarik pada pengakuan masyarakat atas kesuksesan mereka, akan tetapi diperlukan suatu cara untuk mengukur seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan. Mempertimbangkan sifat kepribadian seperti kebutuhan untuk berprestasi dapat menyentuh motivasi orang – orang yang dapat bermanifestasi melalui keahlian di tempat kerja atau dalam suatu organisasi, kebutuhan akan prestasi juga dapat mempengaruhi banyak hasil organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi kemungkinan besar memiliki keinginan kuat untuk unggul secara profesional, sehingga orang tersebut dapat berupaya untuk memenuhi kebutuhan itu dengan kinerja yang lebih unggul. Seseorang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi menantang dirinya sendiri agar tercapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Individu ini sangat dibutuhkan di dalam organisasi. Namun, pada proses mencapai prestasi ini, individu cenderung melihat dari kepentingan dirinya sendiri dan sangat jarang yang memikirkan prestasi orang lain. Baginya, prestasi orang lain bukan tanggung jawabnya. Masing – masing berlomba – lomba untuk mencapai tujuannya sendiri, selalu ingin lebih maju, lebih kreatif, dan lebih pintar dari yang lain. Jadi, dapat disimpulkan bahwa teori klasik dan paling populer yang menggambarkan motif karyawan telah mengabaikan pentingnya dimensi etis, spiritual, dan motivasi. Hal ini yang menyebabkan seseorang dinilai mementingkan diri sendiri, amoral, dan non-spiritual (Guillén et al., 2015).

Berdasarkan kajian beberapa hasil penelitian, disimpulkan bahwa seseorang yang ingin mencapai kinerja terbaik hanya focus pada dirinya sendiri dan kelompok, bukan untuk kepentingan masyarakat yang lebih luas. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi ingin menjadi yang terbaik menurut ukuran pribadi dan golongan. Menggunakan indicator pribadi dan golongan inilah yang seringkali menyebabkan tindakan penghalalan segala cara. Semboyan “yang penting menang” merupakan manifestasi tidak hadirnya Tuhan pada proses mencapai performa terbaik. Jika hal ini dibiarkan begitu saja, maka perseteruan diantara individu dan golongan tidak terlekkkan dan sulit dalam mencari penyelesaian. Pada kondisi saat ini banyak terjadi, tidak hanya pada skala individu dan organisasi saja, namun sudah menjangkit banyak pemimpin negeri akibatnya rakyat yang dcederai.

Individu yang lebih mengedepankan kebutuhan kekuasaan biasanya menyukai kedisiplinan, pengakuan status, memenangkan argument, berkompetisi, dan mempengaruhi orang lain. Baginya, dalam suatu permainan, jika satu pihak menang maka pihak lainnya harus kalah. Individu yang lebih mengedepankan kebutuhan berafiliasi, lebih suka menghabiskan waktunya untuk menjalin hubungan social. Menikmati menjadi bagian dari suatu kelompok dan memiliki keinginan untuk dicintai serta diterima di lingkungannya. Individu dengan sifat seperti ini cenderung menerima budaya di lingkungannya karena takut ditolak. Individu yang mengedepankan kebutuhan untuk berprestasi ingin sukses dalam situasi yang kompetitif, dia ingin membuktikan keunggulannya atas orang lain.

F. Konsep Kompetisi Konvensional vs *Fastabiqul Khoirat*

Setiap manusia memiliki keinginan yang sama untuk menjadi yang terbaik, tetapi setiap manusia tidak diberi instrument yang seluruhnya sama untuk menjadikan dirinya menjadi manusia yang terbaik. Kesamaan dalam perbedaan inilah bagian yang memicu hukum kompetisi. *Competition* atau kompetisi menurut pakar Bahasa adalah sebuah kata kerja *intransitive*, yang berate tidak membutuhkan objek kecuali ditambah dengan kata yang lain seperti *against* (melawan), *with* (dengan), atau *over* (atas). Tambahan itu merupakan pilihan hidup yang bisa disesuaikan dengan kepentingan diri sendiri. Hasil dari kompetisi adalah *winning* (kemenangan). Menjadi pemenang berkat perjuangan (*doing the best*). Dari pengertian tersebut, baik kompetisi dan kemenangan tidak bisa ditemukan indikasi adanya ajaran yang menjadikan orang lain sebagai objek atau korban. Kompetisi sering dihubungkan dengan beradu capaian.

Kompetisi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah persaingan. Menurut Chaplin kompetisi adalah saling mengatasi berjuang antara dua individu tau beberapa kelompok untuk memperebutkan objek yang sama (Hafidz, 2013). Secara umum, terdapat dua pendekatan dalam teori konsep kompetisi, yaitu pendekatan structural dan nonstruktural. Pendekatan structural berangkat dari teori *Industrial Organization* (IO), yakni perhitungan kompetisi yang didasarkan dari tingkat konsenstrasi atau yang dikenal dengan pendekatan *Structure Conduct Performance* (SCP). Berdasarkan pendekatan SCP, tingkat konsentrasi yang tinggi akan menghasilkan perilaku kolusif dan nonkompetitif. Sedangkan pendekatan nonstruktural lebih memfokuskan pada informasi yang diperoleh tentang perilaku kompetitif dan tidak bergantung dari tingkat konsentrasi.

Secara umum, kompetisi didefinisikan sebagai sebuah proses sosial, dimana terdapat dua atau lebih pihak yang saling berlomba lalu berbuat sesuatu demi mencapai kemenangan. Kompetisi terjadi jika ada beberapa pihak yang menginginkan sesuatu dengan jumlah terbatas. Contohnya, ratusan karyawan yang bersaing hanya untuk mendapatkan posisi tertentu di perusahaan. Jika kecil kemungkinan dalam persaingan terjadi ancaman atau kekerasan, maka bisa dikatakan kompetisi yang dilakukan dengan persaingan sehat atau sportif. Jika kompetisi disertai oleh ancaman, kekerasan dan keinginan untuk menyakiti atau merugikan orang lain maka disebut dengan persaingan yang tidak sehat. Tindakan tersebut tidak lagi disebut sebagai persaingan, tetapi lebih kepada persengketaan atau permusuhan jika salah satu pihak ada yang tidak bisa menerima kekalahan. Dorongan untuk mencapai sukses belum didasarkan pada niat untuk beribadah sehingga tujuan sukses hanya focus pada keduniawian. Niat beribadah seharusnya menjadi dasar segala aktivitas manusia. Allah SWT berfirman dalam QS. Adz Dzariyaat ayat 56: “Tidaklah aku ciptakan Jin dan Manusia kecuali untuk beribadah”. Tidak adanya niat ibadah menyebabkan st&ar kesuksesan hanya dilihat dari “mata sendiri” dan “mata orang lain” namun mengabaikan “mata Allah SWT”.

Konsep religiusitas diturunkan dari *divine comm& theory*. Teori ini menjelaskan bahwa pada dasarnya benar atau salah didasarkan pada keyakinan agama. Etika dan agama selalu berjalan beriringan (Al-Aidaros et al., 2013). Dalam konsep barat dan pemahaman etika, tidak sepenuhnya menjelaskan apa yang benar dan apa yang salah. Namun dalam Islam, masalah etika dapat dijelaskan secara komprehensif yaitu Allah SWT adalah pemberi hukum bagi semua system termasuk system etika dimana Allah SWT mengetahui segala sesuatu yang terbaik bagi manusia. St&ar baik dan buruk dalam Islam didasarkan pada prinsip – prinsip Islam yaitu Al-Qur’an dan Al – Hadist (Al-Aidaros et al., 2013). Religiusitas

secara umum dapat dikaitkan dengan agama, sehingga pengertian religiusitas dapat disebut dengan pengertian agama. Orang yang sangat religious akan menginternalisasikan ajaran agamanya dalam kehidupan sehari – hari. Mereka percaya bahwa agama dapat membimbing seseorang untuk mencapai tujuan hidup dan menentukan cita – cita hidup, sehingga akan mempengaruhi kehidupan pribadi maupun social (Bakar et al., 2013).

Dalam konsep konvensional, tidak sepenuhnya menjelaskan apa yang benar dan apa yang salah. Namun, di dalam Islam, masalah etika dijelaskan secara komprehensif dimana Allah SWT adalah pemberik hukum bagi semua system termasuk system etika, dimana Allah SWT mengetahui segala sesuatu yang terbaik bagi manusia. St&ar baik dan buruk dalam Islam didasarkan pada prinsip – prinsip Islam (Al-Qur’an dan Al-Hadist) (Al-Aidaros et al., 2013). Bagi seorang muslim, bekerja adalah ibadah (Pfeffer & Veiga, 1999). Hal ini dinyatakan dalam Al-Qur’an dalam Ad-Dhariyat ayat 56 yang artinya: “Aku tidak menciptakan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepada-Ku”. Islam mengajarkan bahwa dalam bekerja, manusia hanya menginginkan keridhaan Allah (Sharabi, 2012). Seorang Muslim percaya bahwa apa yang mereka lakukan berada di bawah pengawasan Tuhan, sehingga mereka harus melakukan yang terbaik (Zahrah et al., 2016). Ajaran Islam memegang peranan penting dalam kehidupan manusia, baik pada tataran individu, keluarga, maupun pekerjaan. Muslim yang baik adalah yang dapat menjalankan pekerjaannya dengan tidak hanya mencari penghargaan, tetapi lebih dari itu, yaitu beribadah kepada Allah.

Perintah Allah dalam al-Quran (QS. al-Baqarah ayat 2: 148 dan QS. Al-Maidah ayat 5: 48) untuk berkompetisi (*fastabiqul khairot*) menunjukkan bahwa meskipun berbeda kadar dan jenis keunggulan maupun kelemahan, manusia mempunyai (re: diberi) potensi dan kesempatan yang sama oleh Allah, dan selanjutnya diberi peluang untuk mengembangkan potensi dan memanfaatkan kesempatannya dalam seluruh perjalanan hidupnya. Tetapi dengan sikap “*kufur*” (nikmat)-nya ada sejumlah manusia yang masih terpuruk dalam ketidak-berdayaan, sementara hanya sedikit yang memiliki sikap “*syukur*” ketika sudah menggapai keberhasilan. Bercermin pada diri Nabi Muhammad S.A.W adalah seorang yang mampu mensyukuri nikmat Allah. Beliau adalah seseorang dengan jiwa yang besar, termasuk didalam upaya nya untuk meraih kesuksesan. Dengan seluruh potensi dan kesempatan yang dimilikinya, dia selalu bisa berjuang untuk menjadi yang terbaik tanpa mengusik kehadiran orang lain, bahkan Muhammad Husain Haikal menyebutnya sebagai seorang yang menginspirasi bagi kesuksesan orang lain. Nabi Muhammad menjadi seorang inspirator bagi kesuksesan orang lain. Dia berhasil menjadi *Insan Kamil* (manusia paripurna), manusia

‘multi-dimensi’ yang berhasil mencapai puncak prestasi tertinggi tanpa harus menzalimi orang lain.

Individu dengan prestasi keunggulan Islam bersemangat untuk melakukan yang terbaik. Melakukan yang terbaik berbeda dengan apa yang telah didefinisikan dalam teori kebutuhan beprestasi sebelumnya, seperti (Lindgren, 1976) yang menyatakan bahwa individu dengan kebutuhan beprestasi yang tinggi ingin berhasil dalam situasi kompetitif dan ingin membuktikan superioritas mereka atas orang lain tanpa memperhatikan dikucilkan oleh rekan kerja yang sukses. Sedangkan Ward & Dranove (1995) menyatakan bahwa individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi lebih memilih strategi bersaing daripada koperasi. Soyer, Rovenpor, dan Kopelman (1991) menyatakan bahwa individu yang ingin mencapai hasil tertinggi adalah seorang yang ambisius. Semangat individu untuk melakukan aktivitas kerja terbaik dan melakukan perbaikan terus – menerus sambil membantu rekan kerja untuk mau dan mampu melakukan yang terbaik disebut sebagai Islamic excellence achievement spirit. Konsep tersebut memiliki 4 dimensi yaitu, semangat untuk melakukan yang terbaik, semangat perbaikan terus – menerus, semangat untuk berdakwah, dan semangat dalam membantu sesama. Dua dimensi pertama adalah semangat pemberdayaan diri yang merupakan upaya maksimal individu untuk meningkatkan potensi dirinya, sedangkan dua dimensi lainnya merupakan semangat untuk memberdayakan orang lain. Hal ini merupakan wujud kepedulian individu terhadap rekan kerja agar mau dan mampu melakukan yang terbaik bersama – sama (Sudarti & Wasitowati, 2021). Konsep ini unik dari dimensi waktu yaitu dunia dan akhirat. Individu yang memiliki semangat pencapaian keunggulan dalam Islam bersemangat untuk melakukan yang terbaik karena niat dalam beribadah. Kedua, semangat menjadi lebih baik untuk tidak akan berhenti ketika kinerja telah terpenuhi, melancarkan terus berupaya untuk melakukan perbaikan secara terus menerus. Ketiga, untuk mencapai kinerja terbaik, rekan kerja tidak dianggap sebagai mitra dan objek benchmarking. Keempat, individu yang memiliki semangat dalam pencapaian tidak hanya memikirkan diri sendiri, tetapi juga meminta serta membantu rekan kerja lainnya agar mau dan mampu berbuat baik.

Bekerja adalah salah satu kegiatan ber-muamalah. 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 yang dapat diterapkan dalam konteks beribadah dan

bermuamalah adalah ber-*fastabiqul khairat*. Konsep *Fastabiqul Khoirat* merupakan sesuatu yang istimewa di dalam agama Islam. Dalam agama lain, mereka mungkin hanya menyerukan perbuatan baik, namun dalam Islam, ada panggilan untuk “ras”. Satu sama lain harus berusaha menjadi yang terbaik dan terdepan sesuai dengan kemampuan masing – masing, terus memperjuangkannya dan berusaha mendahului untuk berada di posisi terdepan. Dengan melihat apa yang dilakukan orang lain, ada keinginan untuk melakukan hal yang sama. Jika orang lain juga melakukan hal yang sama, maka berusaha melakukan dengan kualitas terbaik dan berkelanjutan, dalam Islam dikenal dengan istilah *adwamuha wa in qalla* (terus menerus). Himbuan ini ditujukan kepada semua orang, sehingga mereka akan maju menuju ke depan. Namun, semua itu harus dilakukan dengan semangat maju Bersama, tidak ada kecemburuan atau merugikan orang lain atau pihak lain. Oleh karena itu, dalam semangat *fastabiqul khoirat* terdapat beberapa dimensi yaitu produktivitas, semangat memimpin, gotong royong, dan semangat mengejar. Kinerja tinggi dapat dicapai dari kemampuan dan kerja keras, bantuan rekan kerja, dan pemimpin yang baik (Timpe, 1993).

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 kahirat 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 mendzalimi 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 social. 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).

Dalam Islam juga ada perintah untuk berprestasi, yaitu selalu berhasrat untuk mencapai prestasi terbaik yang dikenal dengan *fastabiqul khoirat*. Konsep ini unik dan komprehensif dalam Islam. Konsep ini juga meng&ung 2 dimensi waktu, yaitu di dunia dan di akhirat. Dalam konsep *fastabiqul khoirat*, seorang individu ingin selalu berada di depan

dan mengejar ketertinggalan. Namun semangat untuk selalu menjadi yang terdepan diikuti dengan semangat gotong royong antar individu dan semangat untuk menjadi yang terdepan (Sudarti & Zulfa, 2020). *Fastabiqul khoirat* dikatakan keistimewaan Islam, karena menyeru pada perlombaan dalam berbuat kebaikan. *Pertama*, diperintahkan untuk melakukan kebaikan dan kemudian berlombalah dalam kebaikan serta 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 lainnya. Apabila seseorang 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 perasaan iri dengki. Tidak ada upaya untuk menimpakan kerugian pada orang lain, tetapi akan memunculkan perasaan untuk bangkit dan saling membantu untuk menuju kebaikan. Individu yang memiliki semangat untuk membantu orang lain, berkeinginan untuk membantu rekan – rekannya dalam kebaikan. Mereka menyadari bahwa sebagai umat Islam ibarat bangunan yang berlantai, saling melengkapi, dan saling menguatkan. Sumber daya yang dimiliki oleh setiap individu sangat terbatas dan tidak sempurna. Kegiatan bermanfaat dapat diwujudkan dalam hal apa saja, termasuk membantu dalam menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan bersama (Sudarti & Wasitowati, 2021). *Ketiga*, dalam melakukan kebaikan tidak ada batasan waktu lalu ditinggalkan, namun kebaikan itu terus dilakukan dan diperbaiki secara terus menerus (*long-life learning*) (Sudarti, 2017).

Selain perintah untuk saling mendahului dalam kebaikan, ada perintah terselubung untuk saling tolong – menolong. Hal ini sesuai dengan perintah dalam Al-qur'an, mengatakan bahwa 'apa yang &a sukai untuk diri sendiri, maka buatlah untuk orang lain'. Jadi, dengan semangat saling membantu, tidak ada kecemburuan di dalamnya. Buya Hamka pernah berkata bahwa ketika *fastabiqul khoirat* telah menjadi karakter, maka akan diperoleh manusia yang hebat. Seseorang yang hebat akan meningkatkan kualitas kerjanya, mendorong, dan mempromosikan pekerjaan, yang mengarah pada pertumbuhan kegembiraan, dan mendorong kita untuk melakukan pekerjaan kita sehingga mendapatkan lebih banyak inspirasi untuk menembus semua kesulitan. Oleh karena ini, semangat *fastabiqul khoirat* (berlomba – lomba dalam kebaikan) akan mengarah pada (*better*). Karena sejatinya, di dunia ini tidak ada yang terbaik. Istilah “di atas langit masih ada langit” bisa menjadi cermin bagi pemimpin – pemimpin kita, sehingga tidak ada lagi kata “lawan”, yang ada hanyalah “kawan” dan

“saudara”. Di dalam Al-Qur’an pada Al-Fatir ayat 32, Allah menggambarkan manusia ke dalam 3 golongan, yaitu: 1) orang – orang yang zalim, adalah orang – orang yang kejahatannya lebih banyak dari pada kebbaikannya, 2) orang – orang tengah, artinya pada suatu saat mereka berbuat baik, tetapi di lain waktu mereka masih berbuat buruk, dan yang terakhir 3) orang orang dengan *fastabiqul khoirat*, adalah orang yang selalu berbuat baik dan tidak pernah melepaskan kesempatan untuk berbuat baik atau melakukan kebaikan. Jika ada orang lain yang melakukan hal yang sama, maka mereka akan berusaha melakukannya dengan kualitas terbaik (*Ahsanu Amala*) dan terus menurus (*istiqomah*) (Sudarti, 2017).

Seseorang dengan semangat berprestasi dengan mengedepankan nilai Islam yang tinggi akan peduli terhadap prestasi rekan – rekan kerjanya. Mereka sadar bahwa mereka bekerja di dalam tim yang terdiri dari individu – individu dengan kapasitas dan semangat yang berbeda, memperkuat keinginan untuk berdakwah, dan mengajak rekan – rekan mereka untuk ingin mengoptimalkan sumber daya mereka. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur’an (Al-‘Asr: 2-3) bahwa “sesungguhnya manusia itu dalam keadaan rugi, kecuali orang – orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati dalam kebenaran dan kesabaran”. Dakwah disampaikan dengan kesabaran dan kasih sayang (Al-Qur’an, Al-Balad: 17 – 18; Al’-Asr: 1-3). Kegiatan dakwah yang dilakukan dengan menggunakan Bahasa yang baik akan membuat komunikasi menjadi lebih efektif (Sudarti & Wasitowati, 2021). (Yen et al., 2011) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif akan mempengaruhi kepercayaan. Kesiediaan berdakwah menghasilkan semangat kebersamaan yang terjalin antar anggota tim membuat mereka mau menerima pemikiran kritis, harapan timbal balik, dan kerja sama (Yu, Hao, Dong, & Khalifa, 2013).

Semangat untuk berprestasi dalam Islami yaitu membantu tanpa diminta dan tanpa mengharapkan imbalan. Pernyataan ini berbeda dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Islam et al., 2015) yang menyimpulkan bahwa orang – orang dalam suatu organisasi percaya akan “penimbunan pengetahuan” dan “takut kehilangan kekuasaan”. Prinsip ini menjelaskan keengganan individu untuk berbagi ilmu pengetahuan dengan orang lain, karena mereka percaya bahwa pengetahuan yang mereka peroleh sangat berharga dan diperlukan untuk keuntungan pribadi, seperti keamanan kerja atau pengembangan karir kecuali ada unsur “timbal balik”. Bagi seorang muslim, motivasi untuk mendapatkan reward merupakan ukuran “timbal balik” yang mendorong seseorang untuk lebih intens dalam berbagi ilmu pengetahuan. Rasa kebersamaan sebagai seorang muslim merupakan modal social yang

membuat seseorang semakin terikat satu sama lain dan diwujudkan melalui niat yang kuat untuk membantu (Yang, Gong, & Huo, 2011).

Semangat untuk berkompetisi dengan siapa pun di dalam aspek kehidupan dihadirkan oleh Nabi s.a.w dengan *amal shalih* (karya nyata yang serba positif). Beliau selalu bisa hadir sebagai pribadi yang memiliki integritas dalam kompetisi multidimensi yang karena integritas (kepribadian)-nya, Ia disebut oleh Allah sebagai “*uswah hasanah*” manusia paripurna (multi-dimensi) yang bisa menjadi teladan untuk siapa pun, dimana pun dan kapan pun dalam konteks apapun. (QS. Al-Ahzab ayat 33: 21) yang berbunyi “*Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu yaitu bagi orang yang mengharap [rahmat] Allah dan [kedatangan] hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*” , menyatakan bahwa ayat ini merupakan pedoman dasar dalam penetapan Nabi Muhammad s.a.w sebagai suri tauladan bagi semua orang dalam konteks apapun. Meskipun turun dalam konteks perang (*Kh&aq*), ayat ini memiliki pengertian yang universal, dalam arti mengharuskan kaum Muslim meneladani Beliau, tidak terbatas hanya dalam masalah perang, tetapi dalam segala hal. Di negeri tercinta, kita harus sadar bahwa hanya “mereka” yang sabra menjadi para *muttabi* (pengikut setia [yang] kritis) yang selalu bisa “*survive*” untuk meneladani Nabi s.a.w dengan spirit *fastabiqul khoirat*, melawan realistik yang tidak bersahabat, hegemoni system dan budaya kroup yang terus mengantui diti untuk menjadi “yang terbaik” meskipun hanya sementara (Hariyanto, 2011).

Kerja keras (melakukan yang terbaik) menurut ajaran agama Islam dianggap perlu untuk mewujudkan kesejahteraan social. Allah SWT berfirman: “Dan setiap orang memiliki tingkatan menurut apa yang mereka kerjakan”. Padahal perbaikan terus menerus menjadi inti dari nilai – nilai Islam seperti yang disebut sebagai *fastabiqul khoirat*. Jika agama lain hanya menyeru umatnya untuk berbuat baik, Islam menyerukan untuk: Pertama, diperintahkan untuk selalu berbuat baik, berlomba – lomba dalam kebaikan dan saling mengikuti dalam kebaikan. Istilah bersaing bukan untuk membunuh orang lain, tetapi menawarkan potensi terbaik yang bisa dilakukan. Kedua, selain saling mendahului dalam kebaikan, juga ada perintah untuk saling tolong – menolong. Seseorang yang datang dengan martabat kebaikan, mereka harus berusaha membawa orang lain bersamanya. Tidak ada upaya untuk merugikan prang lain, tetapi akan bangkit dan saling membantu menuju kebaikan. Ketiga, dalam berbuat baik tidak ada batasan waktu yang kemudian akan ditinggalkan, tetapi kebaikan itu akan dilakukan terus menerus dan ditingkatkan secara berkesinambungan (Janhonen & Johanson, 2011).

G. Fastabiqul Khoirat on Holistic Value Co-Creation

Orang yang taat beragama disebut sebagai orang yang religious. Perilaku yang berhubungan dengan agama dikenal dengan istilah religiusitas. Sudah banyak penelitian yang menggunakan unsur agama untuk memecahkan masalah organisasi. Individu yang sangat religious cenderung mengintegrasikan ajaran agamanya dalam kehidupan sehari – hari. Mereka memiliki keyakinan bahwa agama dapat membimbing mereka untuk mencapai tujuan hidup mereka sehingga akan mempengaruhi kehidupan pribadi dan social (Bakar et al., 2013). Individu yang memiliki pencapaian keunggulan Islam selalu memberikan yang terbaik dengan menggunakan sumber yang se efisien mungkin untuk tidak melakukan *siraf* (boros), dan tidak melakukan kesalahan. Kedua perilaku tersebut dilarang oleh agama. Allah SWT berfirman pada HQ. Al-A'raf ayat 31 yang artinya: “hai anak cucu Adam, pakailah pakaianmu yang baik di setiap (memasuki) masjid, makan dan minumlah, tetapi jangan berlebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang yang berlebihan.” Selain itu, mereka sadar bahwa setiap kegiatan berada di bawah pengawasan Allah (*ikhshan*) sehingga mereka bekerja secara professional. Mereka percaya bahwa apa yang mereka lakukan berada di pengawasan Allah (*ikhshan*) sehingga mereka harus melakukan yang terbaik (Zharah et al., 2016). Karena “sesungguhnya Allah mencintai hamba yang bekerja dan terlatih (professional)” (Hadist riwayat Ahmad).

Di dalam Islam kita mengenal konsep *fastabiqul khoirat*, konsep tersebut merupakan perpaduan antara konsep pencapaian motivasi dan konsep *organizational citizenship behaviour*. Konsep ini merupakan konsep yang unik dan komprehensi di dalam Agama Islam. Ia juga meng&ung dua dimensi waktu, yaitu dimensi dunia dan dimensi akhirat. Dalam konsep *fastabiqul khoirat* seorang individu akan selalu berada di depan dan selalu ingin mengejar ketertinggalan (Sudarti, 2017). Kebutuhan pencapaian menempatkan kinerja dengan ukuran duniawi sebagai tujuan akhir. Tidak ada niat untuk beribadah. Jika dalam melakukan sesuatu kegiatan kita tidak berniat untuk ibadah, maka kita hanya akan mengukur keberhasilannya berdasarkan penilaian diri kita sendiri dan orang lain daripada melihat penilaian Allah. St&ar inilah yang pada akhirnya mewarnai semua semangat dalam mencapai kesuksesan dalam perspektif teori motivasi konvensional, seperti focus pada keunggulan pribadi, inefisiensi sumber daya, egoism, mengabaikan perilaku etis, tidak peduli orang lain, menekankan kompetisi daripada kerjasama yang mengarah pada menghilangkan persaingan dan tidak adanya semangat belajar (Sudarti, Ayuni, et al., 2021). Seorang muslim menjadikan Al-Qur'an maupun hadist untuk mengajarkan bahwa di tempat kerja hanya

menginginkan ridha Allah , karena bagi seorang muslim, bekerja adalah ibadah (Pfeffer & Veiga, 1999) dan (Zahrah et al., 2016), untuk mencari penghargaan dan menghindari hukuman. Niat beribadah harus menjadi dasar dari segala aktivitas manusia. Allah SWT berfirman pada HQ. Adz Dzariyaat ayat 56: “aku tidak menciptakan Jin dan Manusia kecuali untuk beribadah.”

Individu yang memiliki semangat pencapaian keunggulan Islami menyadari bahwa sumber daya yang dimiliki terbatas, mereka tidak unggul dalam segala hal sehingga mereka tidak akan ragu untuk menjalin kemitraan dengan rekan kerjanya yang sebagian bagian dari memaksimalkan upaya mereka untuk mencapai yang terbaik. Dalam konsep kemitraan, beberapa pihak saling bekerja sama dan bersinergi. Mereka yang memiliki kelebihan dalam satu hal akan melengkapi kekurangan pihak lain dan sebaliknya. L&asan agama yang kuat akan mendorong mereka untuk menjalin kemitraan yang adil agar tidak ada yang dirugikan. Mereka percaya bahwa Allah SWT telah mengalokasikan rezeki kepada setiap hamba-Nya dan memberikannya sesuai dengan yang telah dilakukan. Allah berfirman pada HQ. Shad ayat 24: “Sungguh, dia telah berbuat zhalim kepadamu dengan meminta kambingmu itu untuk (ditambahkan) kepada kambingnya. Memang banyak di antara orang – orang yang bersekutu itu berbuat zhalim kepada yang lain, kecuali orang – orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan; dan hanya sedikitlah mereka yang begitu.”

Di dalam agama Islam, seorang muslim dianjurkan untuk melakukan long life learning, yaitu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini melalui langkah – langkah yang sistematis dan berkesinambungan. Allah berfirman pada QS. Al-Jumu’ah ayat 10: “Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak banyak agar kamu beruntung.” Allah SWT berfirman pada QS. Al-Insyirah 94 ayat 5-8: “Jika sudah selesai dalam satu pekerjaan, kerjakan pekerjaan yang lain dan berserah diri lah kepada Allah.” Individu dengan semangat perbaikan terus menerus percaya bahwa Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, jika orang orang itu tidak berusaha mengubah apa yang ada pada diri mereka (QS. Ar-Rad ayat 11). Semangat ini sangat diperlukan untuk lingkungan yang berubah dan dinamis. Islam mengajarkan untuk terus menerus memperbaiki diri dengan semangat berlomba – lomba dalam kebaikan (*fastabiqul khoirat*) QS. Al-Baqarah ayat 148. Belajar berkumpul dengan rekan kerja untuk memastikan tidak ada informasi yang disembunyikan. Silaturahmi belajar ini dilakukan bukan untuk mendapatkan hasil yang sama dalam hal materi, tetapi sebagai mitra yang saling mendukung untuk mencapai hasil yang terbaik. Allah SWT berfirman: “Hai orang – orang

yang beriman, janganlah kamu memakan harta satu sama lain dengan cara batil, kecuali dengan jalan niaga yang berlaku secara musyawarah.” (QS. An-Nissa ayat 29).

Individu yang memiliki semangat belajar sepanjang hayat adalah seorang yang pembelajar. Seorang pembelajar adalah seorang yang optimis. Optimisme juga diajarkan dalam Islam sebagaimana yang diungkapkan pada QS. Al-Insyirah ayat 5-6: “Karena sesungguhnya Bersama kesulitan ada kemudahan”. Orang seperti ini akan mengambil pelajaran dari keberhasilan dan kesalahan dari kegiatan yang mereka lakukan sendiri, dan mengambil pelajaran dari keberhasilan rekan – rekannya (atau biasa disebut dengan *observational learning*). Allah berfirman dalam QS. An-Najm ayat 10: “dan manusia hanya mendapatkan apa yang dia usahakan”. Semangat ini akan menggerakkan individu untuk mengambil langkah setelah pencapaian yang sangat baik tercapai.

Individu dengan semangat *fastabiqul khoirat* yang tinggi akan terus belajar dalam meningkatkan kinerja terbaiknya. Semangat beprestasi keunggulan dalam Islam adalah semangat mencapai kebaikan secara terus menerus. Melakukan perbaikan terus diupayakan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan karena Tuhan tidak akan mengubah kondisi manusia jika tidak berusaha untuk berubah dirinya sendiri. Perbaikan berkelanjutan adalah perubahan bertahap tanpa akhir yang berfokus pada peningkatan efektivitas dan / atau efisiensi. Dalam hal ini, perbaikan didasarkan pada perubahan kecil daripada perubahan radikal (Elias & Davis, 2018). Individu dengan orientasi belajar yang tinggi akan membuka diri terhadap pemikiran – pemikiran baru, bersedia berinteraksi dengan lingkungan eksternal, dan berani mengambil resiko (Sudarti & Wasitowati, 2021).

Semangat memimpin di depan harus selalu diikuti dengan semangat gotong royong antar idnvidu agar juga berada di depannya. Di dalam Al-Qur’an dikatakan bahwa “apa yang kamu cintai untuk dirimu sendiri, buatlah itu juga untuk orang lain”. Meskipun total kinerja individu masih memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, tetapi jika individu dapat lebih terangsang dengan saling membantu dan bersaing, maka kinerja organisasi akan lebih meningkat. Dalam Al-Baqarah ayat 148 secara tegas telah dinyatakan bahwa setiap muslim wajib dalam berbuat kebaikan. Bukan hanya untuk melakukan hal-hal yang baik, tetapi juga harus berusaha untuk saling bersaing, karena hal – hal baik adalah hal – hal yang membawa kita menjadi orang – orang terbaik. Dalam semangat *fastabiqul khoirat* terdapat beberapa dimensi yaitu produktivitas, semangat memimpin, gotong royong, dan

semangat mengejar ketertinggalan. Produktivitas dipengaruhi oleh kepuasan relasional dan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi (Sudarti, 2017).

Konsep penciptaan nilai menjadi factor terpenting bagi kesuksesan perusahaan dan telah diyakini sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sangat penting (Woodruff, 1997). Konsep *value co-creation* menganggap pelanggan sebagai sumber daya aktif yang dapat berkontribusi dan menghasilkan nilai dengan mengambil peran sebagai *co-provider*. (Prahalad & Ramaswamy, 2004a) menyatakan bahwa dalam kondisi pasar yang semakin jenuh dan sumber daya yang terbatas, perusahaan seharusnya tidak lagi focus pada optimalisasi sumber daya internal, tetapi harus dapat mengeksplorasi sumber daya eksternal termasuk melibatkan pelanggan dalam penciptaan nilai Bersama. Kolaborasi antara sumber daya internal dan eksternal akan menghasilkan nilai yang optimal (Sudarti, Fachrunnisa, et al., 2021). Keterlibatan pelanggan dalam penciptaan nilai Bersama menjadi pengalaman dan dasar dalam penciptaan nilai bersama berikutnya. Pengalaman penciptaan nilai yang diperoleh melalui interaksi dengan beberapa penyedia layanan menciptakan akumulasi pengetahuan dan nilai yang dipertukarkan. Pencarian makna dalam proses *value co-creation* sebagaimana dikemukakan oleh (Busser & Shulga, 2018; Karpen et al., 2015; Pareigis et al., 2011; Vargo & Lusch, 2016) masih belum memasukkan aspek religi. Nilai religious sangat penting dalam perilaku pembelian konsumen (Rahman, 2012). Pemahaman individu terhadap produk halal berbeda – beda tergantung pada tingkat religiusitasnya.

Dimensi religi menjadi sangat penting ketika sebuah organisasi menawarkan produk berdasarkan nilai – nilai religi. Dimensi ini dapat memperkuat *customer engagement* antara karyawan dan pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada keinginan untuk memiliki hubungan yang berkelanjutan. *Theory of value* (TOV) merupakan l&asan *service-dominant logic* (SDL) yang kemudian melahirkan konsep *value co-creation* (VCC) sebagai konstruksi nilai. TOV adalah teori filosofis dan moral yang membahas pernyataan utama tentang apa nilai itu. Teori ini paling banyak digunakan untuk mengkonseptualisasikan nilai konsumen, sedangkan SDL menekankan bahwa layanan adalah komponen fundamental dari pertukaran ekonomi, barang hanya mekanisme distribusi, bukan ekspresi nilai yang unik. Nilai berpusat pada pelanggan dan diciptakan bersama oleh pelanggan dan perusahaan (Sudarti, Fachrunnisa, et al., 2021). (Vargo & Lusch, 2014) menyatakan bahwa penciptaan nilai bersama dapat dimulai dengan membuat interaksi, kolaborasi, pertukaran timbal balik, evaluasi kinerja pekerjaan, dan integrasi sumber daya. Melalui praktik ini, pelanggan dan

penyedia layanan akan mencapai keuntungan bersama, menciptakan keunggulan layanan, dan meningkatkan kontinuitas system layanan.

Value co-creation bernilai religious adalah penciptaan nilai yang berkaitan dengan nilai – nilai agama. Nilai yang diperoleh dari agama berkaitan dengan komitmen keagamaannya. Komitmen religious menunjukkan sejauh mana seseorang akan meyakini nilai – nilai agamanya dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari – hari, termasuk keinginan untuk berdakwah melalui proses pembelian. Dakwah berpotensi membentuk kerukunan antar manusia untuk menciptakan kekompakan kelompok (Kashif et al., 2015). Dakwah meng&ung unsur komunikasi dua arah. Ketika seseorang berdakwah, dia tidak hanya menyebarkan nilai – nilai agama, tetapi secara timbal balik akan mendapatkan umpan balik dari hasil dakwah. Oleh karena itu, *value co-creation* bernilai religious meng&ung unsur kontribusi (diwakili oleh dimensi ikhlas memberi) dan unsur kerjasama (diwakili oleh dimensi ikhlas menerima). Perintah untuk bersedekah terdapat dalam Al-quran “Dan di antara sedekah yang paling utama adalah sedekah ilmu” QS. [4:114]. Mengikuti sabda Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah: “Sedekah yang paling utama adalah ketika seorang muslim mempelajari suatu ilmu, kemudian mengajarkannya kepada saudara muslim lainnya”. Ilmu sangat penting di dalam agama Islam. Hal ini dapat ditemukan dalam banyaknya ayat Al-qur’an yang menyatakan bahwa orang yang berilmu berada pada kedudukan yang tinggi (Sudarti, Fachrunnisa, et al., 2021).

Individu dengan semangat berprestasi dengan keunggulan Islam yang tinggi akan melakukan aktivitas kerja yang terbaik dan sesuai dengan sumber daya serta niat untuk beribadah, kinerja terbaik harus dicapai dengan menggunakan sumber daya secara efisien, tidak israf (boros), dan tidak membuat prediksi yang meragukan atas sesuatu (Al-Isra’:26-27). Profesionalisme yang digunakan sebagai ukuran kerja karena tuhan meihat segala sesuatu yang dia lakukan. Namun, menyadari bahwa sumber daya mereka terbatas, tidak unggul dalam segala hal, mereka tidak akan ragu untuk melakukan kemitraan dengan rekan kerja sebagai bagian dari upaya memaksimalkan untuk mencapai yang terbaik. Karena kolaborasi akan meningkatkan kinerja (Chen et al., 2014).

Value co-creation pada dasarnya merupakan aktivitas kolaborasi sumber daya antara provider dengan konsumen. Kolaborasi akan menciptakan akumulasi sumberdaya dan pengkayaan pengetahuan. Kolaborasi juga akan menghapuskan hambatan dan membuka akses ke peluang serta sumberdaya baru, meningkatkan pemahaman bagaimana

mengintegrasikan sumberdaya secara efektif, meningkatkan kualitas layanan serta mengurangi kesalahan dalam pemberian layanan (Vargo & Lusch, 2014). Kesuksesan dalam *functional value creation* akan menghasilkan produk yang lebih inovatif (Criado-Gomis et al., 2019), menjadikan layanan yang lebih cepat, nyaman dan mudah (Rintamäki & Kirves, 2017). *Value co-creation* memungkinkan provider dan pelanggan tidak lagi berada di sisi yang berlawanan, tetapi berinteraksi satu sama lain untuk pengembangan peluang bisnis baru (Galvagno & Dalli, 2014). Minat untuk berinteraksi dan bertukar informasi terjadi ketika pihak – pihak yang terlibat mempunyai pemahaman yang sama tentang objek (Hecht & Allen, 2009). Pemahaman yang sama akan mengurangi konflik (Liang et al., 2012). Kesesuaian nilai memungkinkan seseorang mampu untuk memprediksi bagaimana orang lain bertindak atau bereperilaku dalam situasi yang berbeda (Meglino et al., 1991).

Seseorang yang memiliki semangat dalam pencapaian keunggulan Islam akan selalu melakukan perbaikan terus menerus. Mereka tidak puas dengan kinerja mereka saat ini karena mereka percaya bahwa indikator terbaik adalah dinamis. Konsep perbaikan secara terus – menerus secara singkat dapat diartikan sebagai “menjadi lebih baik sepanjang waktu” (Fryer, Antony, & Douglas, 2007). Perbaikan berkelanjutan adalah perubahan bertahap tanpa akhir yang berfokus pada peningkatan efektivitas atau efisiensi. Dalam hal ini, perbaikan didasarkan pada perubahan kecil daripada perubahan radikal (Elias & Davis, 2018). Bagi seorang staff, beradaptasi dengan pelanggan yang sangat heterogen membutuhkan skill tersendiri. Heterogenitas pelanggan menuntut staff untuk secara responsive menyesuaikan metode penjualannya ketika pelanggan menuntut layanan personal. Untuk mampu berinovasi terkait metode pelayanan, diperlukan pengetahuan tentang pelanggan secara lengkap. Oleh karena itu ketika staff secara intensif terlibat dalam kreasi nilai bersama dengan pelanggan, maka dia akan mendapatkan informasi akurat tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan. Interaksi dan kolaborasi yang baik akan menghasilkan ide – ide baru yang fit dengan keinginan pelanggan. Intensitas *value co-creation* yang melibatkan nilai religi atau agama akan menambah pengetahuan staff tentang kebutuhan konsumen secara holistic. Pengetahuan religi yang dikolaborasikan selama proses *value co-creation* akan semakin melengkapi informasi tentang apa yang sedang dibutuhkan pelanggan. Adanya ketersediaan informasi dalam jumlah yang cukup serta akurat akan mempercepat staff dalam membuat ide – ide baru terkait dengan metode pelayanan. *Meaningfulness* akan lebih dirasakan ketika staff melibatkan nilai – nilai religi, karena proses transaksi bagi individu yang religious tidak hanya masalah untung dan rugi, namun bagaimana agar aktivitas dapat bernilai sebagai

ibadah. Melalui *take & give* pengetahuan religi selama proses kreasi nilai, staff menjadi lebih mampu menyesuaikan layanan yang berbasis dengan nilai – nilai religi.

BAB 4

APLIKASI KEBIJAKAN MANAJERIAL

A. *Holistic Value Co-Creation*

Nilai pada dasarnya tidak hanya bersumber dari internal organisasi. Saat ini, nilai sudah dipandang sebagai hasil kolaborasi antara organisasi dan pelanggan. (Vargo & Lusch, 2014) menyatakan bahwa *value co-creation* dapat dimulai dari pembuatan makna melalui interaksi, kolaborasi, pertukaran timbal balik, evaluasi kinerja pekerjaan dan integrasi sumber daya. Melalui praktik ini, pelanggan dan penyedia jasa akan mendapatkan

keuntungan bersama, tercipta keunggulan layanan dan meningkatkan kelangsungan sistem layanan.

Konsep *Value Co-Creation* (VCC) sebagai konstruksi nilai merupakan turunan dari *Service Dominant Logic* (SDL). Dan SDL itu sendiri merupakan turunan dari *Theory of Value* (TOV). Teori ini merupakan filosofis dan moral yang berkaitan dengan pertanyaan utama tentang “apa yang bernilai”. Teori ini paling banyak digunakan untuk mengkonseptualisasikan nilai konsumen, sedangkan SDL menekankan bahwa layanan adalah komponen fundamental dari pertukaran ekonomi, barang hanyalah mekanisme distribusi, bukan ekspresi nilai yang unik. SDL mendalilkan bahwa ketika pelanggan terlibat dalam pertukaran nilai bersama, mereka secara aktif menciptakan makna dari proses tersebut, sehingga meningkatkan nilai (Pareigis et al., 2011). Lebih lanjut, pelanggan didorong untuk berkolaborasi dengan penyedia layanan ketika mereka mengharapkan hasil yang lebih baik, tidak hanya bagi mereka tetapi juga bagi pihak lain (Roberts et al., 2014).

Berdasarkan kajian literatur, selama ini nilai yang dikreasikan hanya sebatas nilai-nilai fungsional, emosional, sosial dan ekonomi. Masih sangat jarang yang mengkaitkan dengan nilai-nilai religi. Nilai religi ini seharusnya menjadi dimensi penting, terutama ketika sebuah organisasi mendeklarasikan visi misinya sebagai organisasi berbasis nilai-nilai agama. Oleh karena itu, mempertimbangkan aspek religi dalam definisi nilai konvensional mendesak untuk dilakukan. Dengan demikian, nantinya akan membentuk sebuah linearitas antara visi misi organisasi dengan nilai yang ditawarkan.

Untuk itulah, maka dalam studi ini, kreasi nilai bersama yang semula hanya terbatas pada nilai fungsional, sosial, emosional dan ekonomi, disempurnakan dengan nilai religi dan diberi label *religious value co-creation*. *Religious value co creation* merupakan kreasi nilai berkaitan dengan nilai-nilai agama. Value yang diperoleh dari agama berkaitan dengan komitmen religiousnya (Rahman, 2012). Komitmen religious menunjukkan sejauhmana seseorang yakin akan nilai-nilai agamanya dan mempraktekannya dalam kehidupan sehari-hari. termasuk keinginan untuk melakukan da'wah melalui proses pembelian. Dakwah berpotensi membentuk harmoni diantara manusia sehingga tercipta kekompakan kelompok (Kashif et al., 2015). Dakwah meng&ung unsur komunikasi dua arah. Ketika seseorang melakukan dakwah, dia tidak hanya menebarkan nilai-nilai agama, namun secara timbal balik akan mendapatkan feedback dari materi dakwahnya.

Perintah untuk bersedekah tertuang dalam QS. An-Nissa ayat 114 yang artinya: “Dan diantara sedekah yang paling utama adalah sedekah ilmu”. Sabda Nabi Muhammad saw yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah: ”Sedekah yang paling utama adalah ketika seseorang

muslim belajar suatu ilmu, kemudian mengajarkannya kepada saudara muslim lainnya”. Ilmu menempati kedudukan yang sangat penting dalam Islam. Hal ini terlihat dari banyaknya ayat Al-Qur’an yang mem&ang orang berilmu dalam posisi tinggi. Karena tidaklah sama, orang yang mengetahui dan tidak mengetahui, sesungguhnya orang yang berakal-lah yang dapat menerima pelajaran (QS. Az-Zumar ayat 9). Kita juga diperintahkan untuk berlapang dada dalam majelis (Qs. Al-Mujadalah ayat 11). Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Fatir ayat 19: “Tidak lah sama orang yang buta dengan orang yang melihat”. Merupakan kewajiban seorang muslim untuk memberikan peringatan (QS. Adz-Dzariyat ayat 55).

Sebuah kreasi nilai bersama akan bermakna lengkap ketika meng&ung dua unsur manfaat, yaitu manfaat dunia dan akhirat melalui keterlibatan unsur religi. Namun, value creation yang ditawarkan oleh peneliti sebelumnya belum menyentuh aspek religi. Oleh karena itu, studi ini mencoba melengkapi konsep value creation dengan menambahkan satu dimensi lagi yaitu religious value co-creation, sehingga menjadi *Holistic Value Co-Creation (HVC)* yang meng&ung 5 (lima) dimensi, yaitu: *Functional Value Co-Creation (FVC)*, *Social Value Co-Creation (SVC)*, *Emotional Value Co-Creation (EmVC)*, *Economic Value Co-Creation (EVC)* dan *Religious Value Co-Creation (RVC)*. Melalui tambahan dimensi religi, diharapkan konsep ini menjadi lebih unik, langka dan tidak mudah ditiru.

Functional Value co-Creation (FVC). Nilai fungsional berkaitan dengan sejauh mana suatu produk memiliki manfaat yang diinginkan (Smith & Colgate, 2007). Nilai ini didasarkan pada asumsi bahwa individu adalah pemecah masalah yang rasional (Zhang et al., 2017) termasuk kebutuhan anggota mereka akan informasi yang mengarah pada penghematan finansial dan layanan berkualitas tinggi, seperti tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang konsisten, mudah, bermanfaat, sesuai dengan kebutuhan dan bisa dikendalikan. FVCC dalam studi ini lebih diarahkan pada kemampuan individu (karyawan frontline) dalam berperan aktif mengkreasikan nilai fungsional sebuah produk bersama dengan pelanggan sehingga kinerja produk dan layanan yang lebih baik dari pesaing, lebih bermanfaat, lebih berkualitas, dan lebih inovatif (Criado-Gomis et al., 2019) atau melalui penawaran produk dan layanan yang lebih cepat, nyaman dan mudah (Rintamäki & Kirves, 2017). Kemampuan ini dipicu dari jumlah informasi atau pengetahuan produk yang ditawarkannya.

Jadi, ketika karyawan frontline dan pelanggan mempunyai pemahaman dan pengetahuan yang cukup tentang sebuah produk, maka mereka akan lebih mampu berpartisipasi aktif dalam aktivitas kreasi nilai bersama khususnya dalam peningkatan kualitas dan manfaat produk, menghasilkan produk yang lebih inovatif dan mampu menyediakan produk dengan

karakteristik yang dikehendaki. Kemampuan kedua belah pihak dalam mengkreasikan nilai fungsional secara bersama, akan semakin meningkatkan kapabilitas karyawan frontline dalam menyediakan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan, demikian juga pelanggan akan semakin puas karena merasa keinginannya diperhatikan. Manfaat yang diterima oleh masing-masing pihak akan semakin menguatkan keinginannya untuk menjalin hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Jika organisasi mampu menciptakan *on going relationship*, maka pelanggan tidak akan berpindah ke pesaing dan *sustainable competitive advantage* akan tercapai.

Social Value co-Creation (SVC). Ini merupakan kemampuan frontline dalam menciptakan nilai sosial yang saling menguntungkan. *Social value* merupakan utilitas yang dirasakan dan diperoleh dari asosiasi alternatif dengan satu atau lebih kelompok sosial tertentu (Sheth *et al.*, 1991). Upaya menciptakan identitas sosial berkaitan tentang bagaimana individu melihat diri dalam pilihan produk sesuai dengan identitas sosial mereka, terutama untuk identitas yang lebih menonjol. Bagi konsumen, peran identitas diri yang menonjol akan menentukan konsumsi berdasarkan harapan sosial mengenai identitas tertentu (Oyedele & Simpson, 2018), seperti perasaan diterima, cara individu dipersepsikan, kesan bagi orang lain, dan persetujuan social (Smith & Colgate, 2007). SVC dalam studi ini lebih diarahkan pada kemampuan karyawan frontline dalam berperan aktif dalam penciptaan nilai bersama pelanggan yang menjadikan pelanggan merasa diterima di lingkungannya.

Kemampuan mengkreasikan nilai sosial dipicu oleh pengetahuan yang akan dikreasikan. Artinya, ketika karyawan frontline menguasai pengetahuan produk dan layanan yang akan disampaikan, maka dia akan semakin mampu berpartisipasi aktif dalam membantu pelanggan meningkatkan statusnya, meningkatkan persepsi citra merek dan membantu pelanggan dalam rangka meningkatkan citra dirinya. Kemampuan karyawan frontline dalam mengkreasikan nilai sosial bersama dengan pelanggan, akan semakin meningkatkan kemampuannya dalam mencapai target penjualan yang diembangkannya, mampu mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta semakin bertambah *cross-selling*.

Emotional Value co-Creation (EmVC). Nilai emosional terkait dengan kesenangan dan kenikmatan yang diperoleh pelanggan dari menggunakan produk atau layanan (Sheth *et al.*, 1991). Kenyataannya produk dirancang khusus untuk memberikan kenikmatan dan nilai emosional yang mempunyai arti penting bagi identitas pengguna produk sehingga kemungkinan merekomendasikan produk kepada orang lain (Oyedele & Simpson, 2018). Nilai emosional termasuk perasaan nyaman, terlindungi, aman, bahagia, tenang

menggunakan produk (Zhang *et al.*, 2018). Emotional value co-creation dalam studi ini lebih difokuskan pada kemampuan karyawan frontline berperan aktif dalam penciptaan nilai emosional bersama pelanggan sehingga menimbulkan perasaan nyaman dan aman bagi pelanggan selama penggunaan produk.

Kemampuan mengkreasikan nilai emosional dipicu oleh pengetahuan yang akan dikreasikan. Artinya, ketika karyawan frontline menguasai pengetahuan produk dan layanan yang akan disampaikan, maka semakin mampu dalam berpartisipasi aktif dalam membantu pelanggan meningkatkan statusnya, membantu pelanggan dalam meningkatkan persepsi citra merek, membantu pelanggan dalam rangka meningkatkan citra dirinya. Kemampuan karyawan frontline dalam mengkreasikan nilai emosional bersama dengan pelanggan, akan semakin meningkatkan kemampuan karyawan frontline dalam mencapai target penjualan yang diembangkannya, mampu mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta semakin bertambah cross selling. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

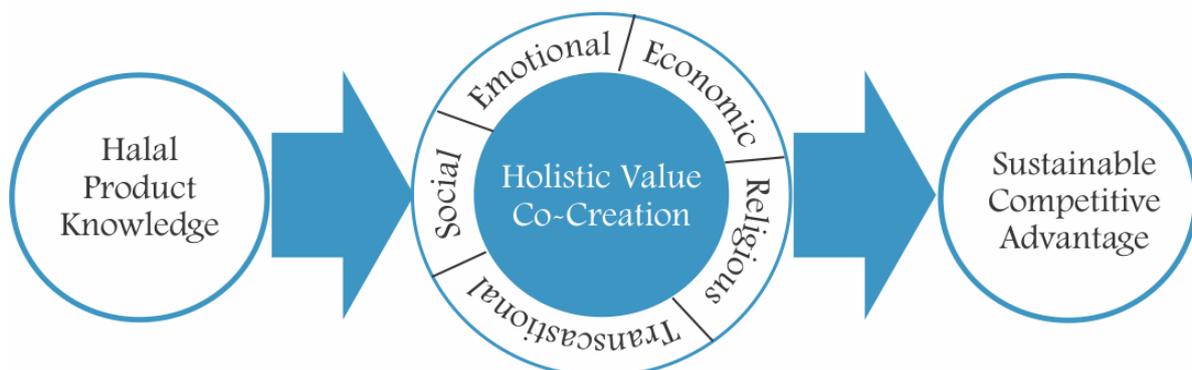
Economic Value co- Creation (EVC). Dimensi ekonomi dari nilai pelanggan membahas aspek moneter seperti harga, harga jual kembali, diskon, investasi, dan lain-lain. Ini mengacu pada nilai produk yang dinyatakan dalam satuan moneter. Hal ini menjadi penting karena pada prinsipnya konsumen juga mencoba untuk meminimalkan biaya dan pengorbanan lain yang mungkin terlibat dalam pembelian, kepemilikan, dan penggunaan suatu produk (Smith & Colgate, 2007). Secara keseluruhan, nilai ekonomi mengacu pada biaya / pengorbanan dalam hal, (1) biaya ekonomi, seperti harga produk, biaya operasi, biaya pengalihan, dan biaya peluang; (2) biaya terkait psikologis seperti kesulitan kognitif atau stres, konflik, biaya pencarian, biaya belajar, dan biaya perpindahan psikologis; (3) investasi pribadi pelanggan, upaya, dan energi yang dicurahkan konsumen untuk proses pembelian dan konsumsi; dan (4) risiko, seperti risiko pribadi, risiko operasional, risiko keuangan, atau risiko strategis yang dirasakan oleh pelanggan dalam membeli, memiliki, dan menggunakan suatu produk (Smith & Colgate, 2007; Wuestefeld *et al.*, 2012). Dalam studi ini, EVC difokuskan pada kemampuan karyawan frontline berperan aktif dalam interaksi penciptaan nilai bersama pelanggan sehingga mampu menghasilkan kesepakatan dengan pelanggan yang berkaitan dengan biaya ekonomi yang paling menguntungkan.

Kemampuan mengkreasikan ekonomi nilai dipicu oleh pengetahuan produk yang akan dikreasikan. Artinya, ketika karyawan frontline menguasai pengetahuan produk dan layanan yang akan disampaikan, maka semakin mampu berpartisipasi aktif dalam meyakinkan pelanggan terhadap pilihan premi, meyakinkan pelanggan terhadap alternatif investasi,

meyakinkan pelanggan terhadap pilihan produk yang menguntungkan. Kemampuan karyawan frontline dalam mengkreasikan nilai ekonomi bersama dengan pelanggan, akan semakin meningkatkan kemampuan karyawan frontline dalam mencapai target penjualan yang diembangkannya, mampu mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta semakin bertambah cross selling.

Religious Value co-Creation (RVC). Nilai secara fenomenologis ditentukan oleh pelanggan (Lusch & Vargo, 2016) sehingga ciri-ciri kepribadian termasuk kepribadian yang religious memegang peran penting dalam proses penilaian. Kepribadian yang religious mengacu pada nilai-nilai agama yang diyakini individu yang menimbulkan keinginan untuk menyampaikan dakwah sesuai dengan produk religi yang ditawarkannya. Keinginan untuk berdakwah mendorong individu tersebut untuk meningkatkan kapabilitas dakwahnya sehingga mampu meyakinkan pelanggan akan manfaat dunia akhirat yang terkandung dalam produk berbasis religi. Dalam studi ini, RVC mengacu pada kemampuan karyawan frontline berperan aktif dalam interaksi penciptaan nilai religi bersama pelanggan sehingga pelanggan benar-benar merasakan manfaat dunia akhirat yang terkandung dalam produk berbasis religi.

Kemampuan mengkreasikan nilai religi dipicu oleh pengetahuan produk berbasis religi yang akan dikreasikannya. Artinya, ketika karyawan frontline menguasai pengetahuan produk dan layanan berbasis religi, maka semakin mampu berpartisipasi aktif dalam meyakinkan pelanggan tentang manfaat intrinsik produk halal, meyakinkan pelanggan tentang dosa jika mengkonsumsi riba mampu menguatkan pengetahuan pelanggan tentang produk halal. Kemampuan karyawan frontline dalam mengkreasikan nilai religi bersama dengan pelanggan, akan semakin meningkatkan kemampuan karyawan frontline dalam mencapai target penjualan yang diembangkannya, mampu mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta semakin bertambah cross selling.



Gambar 4.1

Konsep *Holistic Value Co-Creation*

Niat beribadah seharusnya menjadi dasar segala aktivitas manusia. Allah SWT berfirman dalam QS. Adz Dzariyaat ayat 56: “Tidaklah aku ciptakan Jin dan Manusia kecuali untuk beribadah”. (Mas’ud et al., 2017) menyatakan bahwa motivasi utama seorang muslim adalah kebutuhan untuk beribadah, rohani, dan hidayah dimana ketiganya saling berkaitan, artinya terpenuhinya satu kebutuhan akan memenuhi kebutuhan lainnya. Tidak adanya niat ibadah menyebabkan st&ar sukses hanya dilihat dari “mata sendiri” dan “mata orang lain”, namun mengabaikan “mata Allah SWT”. St&ar inilah yang akhirnya mewarnai semua spirit dalam mencapai sukses. Bekerja adalah salah satu bagian dari aktivitas beribadah. Dalam ajaran Islam, diartikan sebagai humanisme theosentris. Artinya, setiap ibadah dalam Islam difokuskan untuk mengejar ridho Allah SWT, namun kemaslahatannya untuk seluruh manusia. Ketundukan kepada Allah Memasukan dimensi spiritual akan mengarahkan pada praktik manajemen yang lebih baik terkait dengan karyawan dan meningkatkan kinerja. Dalam konsep *fastabiqul khoirat*, seorang individu ingin selalu berada di depan dan mengejar ketertinggalan. Semangat untuk selalu menjadi yang terdepan diikuti dengan semangat gotong royong antar individu dan semangat untuk menjadi yang terdepan (Sudarti & Zulfa, 2020).

Fastabiqul khoirat dikatakan keistimewaan Islam, karena menyeru pada perlombaan dalam berbuat kebaikan. Spirit tersebut muncul dalam bingkai ibadah, artinya individu yang memiliki semangat *fastabiqul khoirat* karena ketaatannya kepada Allah SWT. Jadi, ajaran agama memainkan peran penting dalam kehidupan manusia, baik dalam tataran individu, keluarga, maupun pekerjaan. (Zahrah et al., 2016) menyatakan bahwa seorang muslim yang baik adalah dapat menjalankan pekerjaannya dengan tidak semata – mata hanya mencari penghargaan namun lebih dari itu, yaitu untuk beribadah kepada Allah. Konsep *fastabiqul khoirat*, meng&ung 4 dimensi, dimana 2 dimensi pertama berhubungan dengan semangat internal individu dan 2 dimensi lainnya berhubungan dengan relasi mereka di dalam sebuah tim. Keempat dimensi tersebut adalah: (1) *Excellence achievement spirit (EAS)*, (2) *Long-life learning spirit (3LS)*, (3) *Voluntary asking spirit (VAS)*, dan (4) *Voluntary helping spirit (VSH)*.

Excellence achievement spirit (EAS), yaitu semangat individu untuk selalu berupaya melakukan yang terbaik. *Fastabiqul khoirat* mempunya niat untuk bekerja hanya mencari

ridho Allah, meyakini bahwa bekerja adalah wajib bagi setiap muslim dan bekerja merupakan salah satu perwujudan ketaatan seorang muslim kepada Allah. Oleh karenanya, individu yang memiliki *excellence achievement spirit* selalu bersemangat melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan berkeinginan untuk memberikan yang terbaik dengan menggunakan sumberdaya seefisien mungkin dengan tidak memubadzirkan sesuatu, karena memubadzirkan sesuatu dilarang dalam Islam (QS. AL-Fuqron ayat 67). Di sisi lain, seseorang harus melakukan yang terbaik di hadapan manusia dengan menjalankan kewajiban kerjanya yaitu mencapai target yang telah ditetapkan, menghindari kesalahan – kesalahan serta mempunyai etos kerja yang tinggi dan memberikan pelayanan secara total. Selain itu, individu yang memiliki *excellence achievement spirit* berkeyakinan bahwa apa yang mereka kerjakan berada dalam pengawasan Allah (ihsan) sehingga mereka harus melakukan yang terbaik (Zahrah et al., 2016).

Long-life learning spirit (3LS), individu yang mempunyai *long-life learning spirit* selalu bersemangat mengembangkan potensi diri. Mereka meyakini bahwa Allah SWT tidak akan mengubah nasib suatu kaum jika kaum tersebut tidak berupaya mengubahnya sendiri (QS. Ar – Ra'd ayat 11). Perintah melakukan *long life learning* merupakan dari semangat *ber-fastabiqul khoirat*. Perintah ini terdapat dalam QS. Al-Baqarah ayat 148 yang artinya: "... maka berlomba – lomba lah kamu dalam berbuat kebajikan...". Konsep *fastabiqul khoirat* adalah konsep yang unik dan komprehensif dalam Islam. Konsep ini juga meng&ung 2 dimensi waktu, yaitu dunia dan akhirat. Dalam konsep *fastabiqul khoirat*, seorang individu ingin selalu berada terdepan dan mengikuti ketertinggalannya dengan selalu belajar terus menerus. Seorang tenaga penjual yang memiliki *long-life learning spirit* ingin mengubah dirinya kearah yang lebih baik agar rekan kerja juga berubah atas bantuan Allah SWT, karena mengubah diri sendiri lebih mudah daripada mengubah orang lain, mereka akan bersemangat melakukan *benchmark* kepada orang – orang di sekitarnya.

Voluntary asking spirit (VAS), yaitu semangat mengajak orang lain agar mau melakukan yang terbaik seperti yang dilakukannya atas dasar keikhlasan. Tenaga penjual yang memiliki *voluntary asking spirit* adalah individu yang peduli dengan orang lain. Mereka tidak hanya memikirkan keberhasilannya, namun mencoba mengajak rekan kerjanya untuk melakukan kebaikan seperti yang dia lakukan.

Voluntary helping spirit (VHS), yang didefinisikan sebagai semangat menolong rekan kerja yang dil&asi keikhlasan agar mampu melakukan yang terbaik. Ikhlas merupakan

pekerjaan hati yang dimana merupakan rahasia antara Allah SWT dan hambanya. Individu yang memiliki semangat *voluntary helping spirit* memang dirinya adalah bagian dari komunitas yang saling membutuhkan satu sama lain. Ia meyakini bahwa manusia tidak dapat bekerja sendiri sehingga harus saling melengkapi dengan cara tolong menolong. Dasar agama menguatkan spiritnya untuk membantu rekan kerja meskipun tanpa diminta dan tanpa mengharap imbalan. Mereka tidak ingin mencapai sukses secara individu, namun kesuksesannya dapat diikuti oleh orang – orang disekitarnya.

B. Variabel Anteseden

Customer-Oriented Team

Salah satu kunci keberhasilan organisasi bisnis adalah mengenali siapa pelanggannya, mengetahui kebutuhan, keinginan, memenuhi dan memuaskannya dengan lebih baik dan responsive dibanding pesaing. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang semakin *dem&ing* merupakan keharusan bagi sebuah organisasi. Kesadaran untuk selalu memberikan *high value* dan memuaskan pelanggan merupakan titik tolak kesuksesan bagi setiap organisasi bisnis. Menurut p&angan Jaworski, Kohli, & Sahay (2000), perusahaan yang responsive terhadap pelanggan adalah perusahaan yang selalu berusaha keras untuk menemukan solusi terbaik bagi masalah pelanggan, membangun hubungan baik dengan pelanggan, dan memperhatikan kustomisasi. Perusahaan yang mempunyai respon pelanggan yang tinggi mempunyai keyakinan bahwa kebutuhan pelanggan adalah prioritas perusahaan atau dikenal dengan istilah *customer orientation* (Jeong, Kim & Yoon, 2014).

Customer orientation atau orientasi pelanggan adalah bagian dari strategi pemasaran. Dalam strategi pemasaran, semua bagian organisasi berorientasi pada pemecahan masalah pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka (Kara, 2013). Tenaga penjual tidak lagi mengkhususkan dirinya hanya pada peningkatan volume penjualan, tetapi kebutuhan riil calon pelanggan menjadi dasar dari rencana pemasaran. Penerimaan seluruh organisasi untuk pelanggan membutuhkan tenaga penjual yang benar – benar profesional. Orientasi pelanggan merefleksikan tingkat pengumpulan dan pengaplikasian pengetahuan pelanggan, serta tindakan dalam merespon keinginan pelanggan (Tang, 2014). Konsep *customer orientation* dipertimbangkan dalam buku ini karena sebagai pihak yang akan berhadapan langsung dengan pelanggan. Orientasi pelanggan mengarahkan optimalisasi sumberdaya agar mampu mencapai kinerja terbaiknya. Slater & Narver (1998) menyatakan bahwa *customer orientation* merupakan pemahaman yang cukup tentang pelanggan sehingga mampu menciptakan *superior value* bagi mereka secara terus menerus. Cheng & Krumwiede (2012)

mendefinisikan orientasi pelanggan sebagai koleksi intelijen tentang pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Wang & Feng (2012) berpendapat bahwa orientasi pelanggan menyangkut kegiatan mencari dan mengumpulkan informasi mengenai pelanggan, mendistribusikan informasi tersebut kepada pihak – pihak yang berkepentingan dan memanfaatkan informasi tersebut dalam keputusan pemasaran.

Berdasarkan beberapa definisi yang diambil dari studi sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan menunjukkan tingkat keyakinan perusahaan bahwa pelanggan penting, sehingga harus selalu memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui pengumpulan informasi, kemudian memenuhinya dengan menciptakan nilai dan memuaskannya. Jadi, orientasi pelanggan berhubungan dengan perilaku yang berpusat pada pelanggan sehingga diperlukan pengumpulan dan penyebaran informasi yang relevan bagi pelanggan untuk memenuhi dan terus – menerus memenuhi hirarki kebutuhan terpendam mereka serta membuat mereka puas dengan menciptakan dan memberikan nilai melalui hubungan jangka Panjang (Singh & Koshy, 2012). Mempertimbangkan sangat pentingnya *market orientation*, maka sudah selayaknya menjadi orientasi bersama dalam level organisasi.

Customer orientation dapat dilihat dari perspektif tim. Studi yang dilakukan oleh Pousa Mathieu (2013) menyimpulkan bahwa orientasi pelanggan, budaya, dan iklim organisasi berhubungan positif dengan orientasi yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Hal ini dapat dimaknai bahwa, jika dalam suatu tim telah muncul kesepahaman akan pentingnya arti pelanggan, maka dapat dipastikan setiap individu yang ada di dalam tim tersebut akan mempunyai pemahaman yang sama. Begitu pula sebaliknya, jika sebuah tim beranggotakan individu yang mempunyai orientasi pelanggan tinggi, akan membentuk budaya tim yang berorientasi pada pelanggan. *Customer-oriented team* didefinisikan sebagai orientasi anggota *sales team* untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan. Nilai – nilai yang dipahami oleh setiap anggota tim yang akhirnya diyakini bersama akan menjadi kekuatan pendorong untuk mewujudkannya.

Ketika seorang tenaga penjualan berada dalam sebuah tim yang mempunyai misi memuaskan pelanggan, mereka akan bersemangat dalam mewujudkannya dengan melakukan aktivitas penjualan terbaik. Tujuan kolektif yang terbentuk dalam *sales team* akan mendorong tenaga penjualan untuk melakukan kemitraan dengan sesama anggota sales team. Nilai – nilai religi meyakinkan bahwa manusia diciptakan dalam keadaan lemah (QS. An-Nissa ayat 2), sehingga kemitraan perlu dilakukan untuk menyempurnakan ikhtiar mencapai yang terbaik.

Aktivitas penjualan harus dilakukan secara efisien karena memubadzirkan sesuatu adalah salah satu hal yang dilarang agama (QS. AL-Furqon ayat 67).

Tenaga penjualan yang berada dalam sebuah tim yang berorientasi pada pelanggan, sangat paham bahwa kebutuhan dan keinginan pelanggan akan berubah sangat dinamis. Munculnya produk – produk dan teknologi baru sangat berperan dalam pembentukan harapan – harapan baru. Maka, tenaga penjualan akan selalu meng-*update* kemampuannya secara terus menerus. Upaya memperbaiki kemampuannya tidak diniatkan untuk menjadi “terbaik” diantara anggota timnya, namun untuk menjadi “lebih baik”. Disinilah makna *fastabiqul khoirat* (berlomba – lomba dalam kebaikan) dilakukan. Makna berlomba dalam hal ini bukan untuk berkompetisi dalam rangka mengalahkan yang laun, namun dimaknai sebagai mensegerakan melakukan kebaikan, karena melakukan kebaikan tidak dapat ditunda – tunda. Tenaga penjualan yang mempunyai dasar religi yang kuat, akan mengambil hikmah atas semua kejadian yang menimpanya dan menjadikannya pelajaran yang sangat berharga untuk perbaikan aktivitas penjualan di kemudian hari. Jika tenaga penjualan yang berada dalam sebuah tim yang ingin mempertahankan hubungan jangka Panjang dengan pelanggan, akan semakin bersemangat untuk terus mengikuti arah keinginan pelanggan. Berbagai kesalahan aktivitas penjualan yang berasal dari kesalahannya sendiri atau kesalahan rekan kerja akan dijadikan sebagai dasae untuk memperbaiki layanan. Dasar nilai – nilai agama akan meyakinkan tenaga penjualan untuk terus menerus menjadi lebih baik, karena Allah SWT tidak akan mengubah nasib suatu kaum jika kaum tersebut tidak menguubahnya sendiri (QS. Ar-Ra’d ayat 13).

Tenaga penjualan yang tergabung dalam sebuah sales team dan meyakini bahwa pelanggan adalah penting, disertai dengan kesadaran bahwa mereka merupakan bagian dari tim, akan meningkatkan spirit untuk mewujudkannya dengan saling mengingatkan serta mengajak anggota *sales team* agar mau melakukan aktivitas penjualan terbaik dan mempunyai orientasi dalam memuaskan pelanggan akan bersemangat melakukan dakwah. Tenaga penjualan akan berupaya sekuat tenaga mengajak anggota *sales team* nya untuk melakukan yang terbaik dalam rangka mempertahankan orientasi yang sudah ada. Dan tenaga penjualan yang memiliki *voluntary asking spirit* berkeyakinan bahwa kepemilikan pengetahuan dalam tim terjadi dalam bingkai kerjasama dan memajukan anggota yang lain. Nabi Muhammad SAW bersabda: “Demi Allah, jika Allah memberi kepada satu orang berkat ajakanmu, maka itu jauh lebih baik (bagimu) daripada kekayaan yang berharga (HR. Bukhari dan Muslim).

Individu yang sudah sangat identic dengan sebuah tim akan merasa bahwa keberhasilan tim adalah keberhasilannya dan perilaku tim mencerminkan dirinya secara pribadi (Ashfort, 2001; Kramer, 2006). Oleh karena itu, tenaga penjualan yang tergabung dalam sebuah tim dan bertekad ingin memuaskan pelanggannya, akan melakukan aktivitas “*helping*” untuk memampukan rekan kerjanya dalam mencapai hasil terbaik. L&asan religi yang kuat, akan menjadikan tenaga penjual melakukan aktivitas tolong menolong secara ikhlas. Mereka sadar bahwa pengetahuan yang dimilikinya hanya titipan dari Tuhannya, dan ada hak – hak orang lain di dalamnya sehingga harus berbagi.

Team-Oriented Leadership

Selain konsep *customer orientation*, konsep *leadership orientation* juga dipertimbangkan dalam buku ini karena dapat meningkatkan kinerja individu. Studi Kezar (1998) tentang *connection leadership theory* yang dikembangkan oleh Jean Lipman-Blumen pada tahun 1996, menyatakan bahwa pemimpin yang sukses adalah seseorang yang mampu mengkoneksikan orang – orang dan mengembangkan sinergi serta hubungan yang saling menguntungkan. 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, dan memberikan arahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Amirul dan Daud, 2012). Kepemimpinan dapat mendotong atau menghambat semangat anggotanya yang akan menyebabkan peningkatan atau penurunan kinerja (Belanio, 2012). Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mendukung karyawan, memberikan mereka visi, menanamkan harapan, dan memotivasi mereka untuk berpikir secara inovatif (Almutairi, 2016). Tenaga penjualan yang mempersepsikan pimpinannya menekankan pada *collective group identity* dan capaian tim daripada capaian individu yang juga dikatakan sebagai *team-oriented leadership* (Nelson, Proell & R&el, 2016). Jika anggota tim mempersepsikan bahwa pimpinannya berorientasi pada tim dan menghargai capaian masing – masing anggota tim, maka mereka akan semakin termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk kepentingan tim.

Team-oriented leadership dikembangkan untuk memecah struktur hierarkis dan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih demokratis. Mengembangkan tim memberikan gagasan untuk mengatasi kualitas kompetitif, individualistis, dan hierarkis (Kezar, 1998). Pemimpin yang menampilkan nilai – nilai berorientasi kelompok (nilai – nilai yang berfokus pada kesejahteraan kelompok daripada kepentingan sendiri), dievaluasi lebig positif oleh

pengikutnya. Efek ini menjadi lebih jelas jika pimpinan berasal dari kelompok social yang sama dengan pengikutnya (Graf et al., 2012). Tim adalah bentuk spesifik kelompok kecil. Kepemimpinan berorientasi pada tim berfokus pada kelompok dan tim sebagai unit social utama. Sebuah tim mewakili jenis control social yang membuat aturan sendiri. Pemimpin sangat berharga bagi tim karena mereka membantu pengadaan sumber daya dan berfungsi sebagai penghubung dan coordinator operasional tim. Seorang pemimpin yang berorientasi pada tim, focus pada kesejahteraan kelompok daripada kesejahteraan dirinya sendiri akan mendorong anggota tim untuk lebih berkomitmen dan melekat pada tim serta mengidentifikasi lebih kuat dengan tujuan tim (Giessner et al., 2013).

Menurut ajaran Islam, semangat untuk mencapai *excellence achievement* dianggap perlu untuk mewujudkan kesejahteraan sosial. Seperti sabda Nabi Muhammad saw, bahwa kerja keras membebaskan dosa – dosa manusia dan makanan terbaik yang dimakan seseorang adalah apa yang dia makan dari pekerjaannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mendukung karyawan, memberikan mereka visi, menanamkan harapan dan memotivasi mereka untuk berpikir secara inovatif (Almutairi, 2016). Tidnakan *leader* yang menekankan untuk saling menghargai capaian masing – masing anggota tim, secara tidak langsung akan menciptakan *cooperative climate*. *Cooperative norm* dalam sebuah tim mencakup kesediaan untuk menghargai dan menanggapi keragaman, keterbukaan terhadap pemikiran kritis, dan harapan akan timbal balik serta kerja sama (Yu et al., 2013). Melalui aktivitas “asking”, muncul harapan timbal balik untuk menerima ajakan kebaikan. Perilaku “asking” merupakan salah satu perwujudan implementasi nilai – nilai Islam, dimana setiap manusia mempunyai tanggung jawab untuk berdakwah. Hal ini tertuang dalam QS. Al-A’raf ayat 164. Nabi Muhammad SAW bersabda: “sesungguhnya orang yang menunjukkan kepada kebaikan, maka baginya (pahala) seperti orang yang melakukan (kebaikan)” (HR. Tirmizi).

Jika *leader* selalu mengingatkan target yang harus dicapai, akan mendorong tenaga penjualan untuk saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas penjualannya. Dengan kata lain, ketika *leader* menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan tim dan tidak mementingkan diri sendiri, maka akan meningkatkan semangat anggota tim untuk saling membantu. Harapan bersama ini menciptakan dorongan bagi anggota untuk saling membantu (*helping others*). *Voluntary helping spirit* didasarkan pada perintah agama untuk melakukan *ta’awun* (saling membantu). Tujuannya tidak semata – mata karena *emphaty* (dimensi dunia) namun untuk mencari ridlo Allah (Dimensi akhirat). *Leader* yang menekankan nilai – nilai kebersamaan pada anggota tim akan menimbulkan kekuatan jamaah yang sangat *powerful*

dalam meningkatkan *team capability*. Kekuatan jamaah ini akan mendorong anggota tim untuk semangat sukarela menolong anggota *sales team* dalam aktivitas penjualannya. Semangat kebersamaan dapat dikuatkan oleh *team leader* melalui diskusi rutin dengan cara mengingatkan bahwa masing – masing individu memiliki potensi yang berbeda – beda yang sebenarnya dapat dikolaborasikan menjadi satu kekuatan besar.

Halal Product Knowledge

Pengetahuan produk halal atau *halal product knowledge* didefinisikan oleh Aulia (2018) sebagai seluruh informasi yang diperoleh individu mengenai berbagai macam informasi terkait kriteria-kriteria dari produk yang tergolong halal. Vristiya (2019) menjabarkan *halal product knowledge* sebagai tingkat pengertian dan pemahaman yang dimiliki seseorang konsumen maupun pemasar dalam menilai produk-produk yang mampu memenuhi unsur halal serta produk-produk yang tidak memenuhi unsur halal sesuai aturan dan ketentuan syariat Islam. Pengetahuan produk halal menurut Ahmad *et al* (2015) adalah penguasaan ilmu yang dimiliki seorang individu mengenai hukum dan manfaat penggunaan produk halal serta hukum dan *mudharat* dari penggunaan produk haram yang terindikasi dari perilaku individu tersebut.

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengetahuan produk halal adalah seberapa tinggi nilai pengetahuan, pengertian serta penguasaan konsep mengenai kriteria produk halal, aturan *syariah* yang memerintahkan penggunaan produk halal serta hukum yang menjelaskan penggunaan produk halal dan menghindari produk haram. *Halal product knowledge* didefinisikan sebagai tingkat penguasaan karyawan frontline akan pengetahuan produk halal.

Indicator *halal product knowledge* diadaptasi dari studi yang dilakukan Aulia (2018); Vristiya (2019) dan Ahmad *et al* (2015) dan diukur dengan menggunakan 4 indikator antara lain: menguasai macam-macam produk halal, menguasai manfaat produk halal, menguasai prosedur pembelian produk halal, menguasai hukum agama yang berkaitan dengan produk halal.

Studi ini mengambil *halal product* sebagai factor pengungkit *holistic value co-creation*. Penguasaan produk halal sangat penting guna mengefektifkan terjadinya kreasi pengetahuan bersama. Melalui penguasaan *halal product*, pihak=pihak yang terlibat dalam kreasi nilai akan saling memberi dan menerima pengetahuan halal sebagai upaya penguatan keyakinan mereka akan manfaat dan konsekuensi dari konsumsi produk halal. Jadi, Ketika karyawan frontline mampu menguasai pengetahuan produk halal, maka mereka akan lebih

mudah dalam melakukan interaksi berkelanjutan dengan pelanggan membahas tentang manfaat produk berbasis religi. Penguatan keyakinan pelanggan akan produk halal akan sangat mudah dilakukan Ketika karyawan frontline mampu menjelaskan secara detail tentang manfaat produk halal. Mereka dapat memb&ingkan dengan tepat dan jelas antara produk konvensional dengan produk halal dengan segala konsekuensinya, baik konekuensi di dunia maupun di akhirat.

C. Variabel Konsekuen

Adaptive Selling Capability

Secara umum, kemampuan adaptif menyangkut kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan ruang lingkup pasar yang ditujukan untuk menanggapi peluang eksternal, memindai pasar, memantau pelanggan dan pesaing, dan mengalokasikan sumber daya (Sudarti & Fachrunnisa, 2020). Kemampuan adaptif dalam bidang penjualan disebut sebagai penjualan adaptif atau *adaptive selling*. Spiro dan Weitz (1990) mendefinisikan penjualan adaptif sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan berdasarkan informasi tentang situasi penjualan. Tenaga penjualan menunjukkan tingkat penjualan adaptif yang tinggi saat mereka menggunakan presentasi penjualan yang berbeda selama rapat penjualan dan saat mereka melakukan penyesuaian selama rapat ini. Namun, efektivitas penjualan adaptif sangat dipengaruhi oleh perilaku konsumen dan sifat produk yang dijual. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yurova, Rippe, Weisfeld-Spolter, Sussan, & Arndt, 2017) menyatakan bahwa tenaga penjual yang dapat menyesuaikan isi informasi dari presentasi penjualannya dengan kebutuhan OCC (Omni Channel Customer) akan lebih efektif daripada jika mereka hanya menyajikan informasi yang sama kepada semua konsumen.

Perilaku penjualan adaptif lebih efektif untuk penjualan produk hedonis daripada produk utilitarian, karena tenaga penjual dapat memberikan pengalaman berbelanja yang lebih menyenangkan secara langsung. Pengaruh tenaga penjual bergantung pada jenis produk dan perilaku penjualan adaptif tenaga penjual (Itani, Agnihotri, & Dingus, 2017). Praktek penjualan adaptif memungkinkan tenaga penjual untuk mengeksploitasi keunggulan *personal selling* (Sujan et al., 1988). Tenaga penjual yang mampu mempraktekkan penjualan adaptif akan mampu melakukan perubahan yang tepay dalam perilaku penjualannya sesuai situasi penjualan yang dihadapi. Penjualan adaptis sebagai Teknik menjual yang memungkinkan tenaga penjual memahami konsumennya secara tidak langsung memberi jaminan bahwa hasil penjualan akan meningkat, tetapi bergantung pada keefektifan penjualan adaptif tersebut.

Seorang muslim yang religious sangat paham akan perintah dakwah. Dakwah adalah upaya mendorong manusia untuk mengajak pada yang ma'ruf dan mencegah kepada yang munkar (QS. Ali Imron ayat 104). Dalam proses dakwah melibatkan *knowledge sharing* dan *knowledge donating*. Berbagi pengetahuan adalah kegiatan dimana pengetahuan dipertukarkan dari satu orang, kelompok, atau organisasi (Campbell et al., 2012). Berbagi pengetahuan sangat penting dalam memecahkan masalah (Hsu, 2018). Berbagi diartikan sebagai proses dalam mendapatkan umpan balik, bertanya dan memberi tahu seseorang apa yang dibutuhkan, meminta bantuan untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu, dan menanyakan mengapa mereka melakukannya, mengapa mereka berpikir seperti itu, dan sebagainya. Oleh karena itu, berbagi di sini bukan hanya tentang berbagi informasi, tetapi proses ingin tahu, bagaimana, dan mengapa (Wamitu, 2015).

Singkatnya, ketika individu secara intensif saling bertukar ilmu yang dimiliki, maka secara otomatis akan terjadi komunikasi dua arah. Berbagi pengetahuan ini dapat berkisar dari pengetahuan penjualan hingga memecahkan masalah pelanggan. Melalui kegiatan komunikasi, karyawan akan mengetahui bagaimana dan mengapa masalah pelanggan dapat terjadi, sehingga mereka dapat menyesuaikan metode penjualan mereka berdasarkan situasi dan kondisi pada saat ini. Seorang karyawan yang memiliki kemampuan penjualan adaptif dapat menyesuaikan metode penjualannya secara fleksibel (Wong et al., 2015). Kemampuan ini akan semakin meningkat jika karyawan secara intensif dan agresif menanyakan pengalaman penjualan pada rekan kerjanya sehingga kesalahan yang pernah dialami rekan kerjanya tidak terulang kembali. Seorang karyawan yang memiliki kapabilitas tinggi dalam adaptasi penjualan akan lebih responsive dalam mengubah metode penjualan jika diperlukan. Kemampuan ini dapat diasah dengan menggali keberhasilan pengalaman rekan kerja yang sedang menghadapi masalah serupa (Limbu et al., 2016).

Selling Performance

Kinerja menunjukkan hasil dari sebuah proses kerja. Istilah ini secara luas telah digubakan dalam bidang manajemen termasuk manajemen pemasaran. Kinerja merupakan konsep multidimensional yang tidak hanya menunjukkan pengukuran hasil, tetapi juga prosesnya dalam menuju pencapaian hasil dan kondisi yang memungkinkan pencapaian hasil (Da Gama, 2011). Pengukuran kinerja sangat penting guna mengetahui seberapa baik proses bisnis yang telah dilakukan sebelumnya. Kinerja pemasaran sebenarnya masih dapat diturunkan lagi menjadi ukuran yang lebih spesifik seperti *selling performance* (kualitas, kuantitas, dan sesuai waktu, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan penambahan

pelanggan baru. Roman & Martin (2014) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dianggap menjadi salah satu indikator kinerja yang penting bagi tenaga penjualan dan bukan hanya jumlah penjualannya saja. Krishnan dan Boles (2015) mendefinisikan kinerja penjualan sebagai persepsi tenaga penjualan terhadap kuantitas penjualan yang dicapai, kualitas hubungan pelanggan yang dipertahankan, dan pengetahuan yang mereka miliki tentang produk, persaingan, serta kebutuhan pelanggan. Berdasarkan kajian tentang *selling performance* dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan konsep multidimensional yang tidak hanya menunjukkan pengukuran hasil, tetapi juga proses menuju pencapaian hasil tersebut. Ukuran kualitatif dan kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja yang disesuaikan dengan tujuan dan objek penelitian.

Hubungan antara semangat berlomba – lomba dalam kebaikan atau *fastabiqul khoirat* dengan *selling performance* dapat ditelusuri melalui konsep motivasi (Ford et al., 2015). Pada penelitian yang dilakukan oleh Bodla & Naeem (2014) menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik. Ini artinya, motivasi intrinsik akan mendorong kreativitas tenaga penjual dalam rangka mendorong kinerja. Secara umum, individu dikatakan termotivasi secara intrinsik apabila dia melakukan suatu kegiatan untuk kepentingannya sendiri dan memperoleh kesenangan serta kepuasan dengan berpartisipasi dalam sebuah kegiatan. Sebaliknya, seorang individu yang secara ekstraktif dimotivasi melakukan suatu kegiatan mungkin tidak akan merasakan kesenangan saat melakukannya, tetapi menerima sesuatu yang positif atau menghindari sesuatu yang negative begitu aktivitas selesai (Wang-On-Wing, Guo & Lui, 2010). Penelitian lain yang dilakukan oleh Salleh et al. (2011) menyimpulkan adanya pengaruh signifikan antara kekuatan motivasi, terutama pada motivasi berafiliasi dengan kinerja.

Hubungan yang baik dengan rekan kerja atau bawahan, akan meningkatkan perasaan berafiliasi (*existence motivation*) dan menjadikannya karyawan yang unggul. Ini artinya bahwa tenaga penjual yang mempunyai hubungan baik dengan anggota *sales team*, akan semakin percaya diri dan *self esteem*nya, sedangkan mereka yang tidak dapat bergaul dengan sesama rekan kerja akan merasa cemas dengan interaksi sosialnya serta akan merasa terisolasi. Namun, Yagil (2006) menemukan bahwa motivasi yang kuat dari seorang karyawan juga bisa menyebabkan tingginya tingkat kelelahan akibat dari tingginya stress, dibandingkan dengan karyawan yang lemah motivasinya. Jadi, motivasi dapat dipengaruhi positif maupun negative tergantung dari *personality* seseorang.

Studi yang dilakukan oleh Khan, Breitnecker & Schwarz (2015) sedikit berbeda dengan studi sebelumnya. Studi ini lebih spesifik mengeksplorasi terkait tentang *need for achievement* pada level tim. Pada buku ini mengklaim bahwa konsep *need for achievement* didefinisikan sebagai pemenuhan harapan yang didasarkan pada standar keunggulan yang ditetapkan sendiri. Jika *need for achievement* ditempatkan pada level tim, maka akan terdapat keragaman, dan keragaman dari *need for achievement* dapat mempengaruhi kinerja tim (Knapp et al., 2014). Tenaga penjualan yang tergabung dalam sebuah tim berada pada situasi yang sangat kompleks karena adanya perbedaan individu seperti: persepsi, harapan, pendapat, dan tingkat emosi yang dapat memicu konflik. Konflik ini akan diperparah oleh perbedaan *need for achievement* mereka. Namun, jika keinginan mencapai hasil tertinggi mampu disatukan dalam bentuk kekuatan tim, maka *sales team* dapat lebih mampu meningkatkan kinerjanya. Seseorang yang memiliki semangat kebersamaan, akan menyadari bahwa masing – masing individu mempunyai kelebihan dan kekurangan, sehingga kinerja optimal dapat dicapai dengan saling mendukung dan melengkapi. Manusia harus berkomitmen pada pekerjaan yang akan memungkinkan orang tersebut dalam merealisasikan tujuannya, karena “manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya” (QS. An-Najm ayat 39). Individu yang berada pada budaya semangat untuk saling mengajak pada kebaikan dan suasana kerja yang mendorong kesuksesan, akan mampu meningkatkan kinerja.

Individu yang memiliki *fastabiqul khoirat* yang tinggi ingin terus belajar untuk memperbaiki kinerjanya. Dinamika perubahan lingkungan menyadarkannya untuk selalu melakukan penyesuaian metode kerjanya. Individu seperti ini adalah orang yang kreatif. Kreativitas merupakan salah satu ciri seseorang yang inovatif, karena inovasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing (Manafi & Subramaniam, 2015). Terminology *long-life learning* dapat disamakan maknanya dengan *continuous improvement* seperti halnya Kaizen di Jepang yang diartikan sebagai perbaikan terus menerus atau perbaikan berkelanjutan. Namun, makna dalam Islam adalah perubahan dalam rangka memelihara nikmat Allah SWT. Perbaikan ini bersifat sedikit demi sedikit (*step by step improvement*), *comprehensip* dan terintegrasi. Berbagai aksi perbaikan yang sederhana dan terus menerus akan memunculkan gagasan baru dan perbaikan yang lebih banyak, sehingga sedikit demi sedikit berbagai masalah akan terselesaikan.

Long-life learning spirit merupakan ajaran Islam. Allah SWT berfirman “...Dia menguji kamu, siapa diantara kalian yang lebih baik amalnya (QS. Al Mulk ayat 2). Yang menarik dari ayat tersebut adalah kalimat “yang lebih baik amalnya” bukan “yang lebih

banyak amalnya”. Hal tersebut menunjukkan bahwa Allah SWT lebih menekankan pada kualitas amal dibanding dengan kuantitasnya. Allah SWT menggunakan kata “lebih baik” (*comparative*) dan bukan “paling baik” (*superlative*). Artinya, tidak ada yang paling baik, namun akan selalu ada yang lebih baik. Kualitas terbaik adalah sebuah kesempurnaan, sehingga tidak ada lagi yang harus diperbaiki. Nabi Muhammad SAW bersabda: “sesungguhnya amal yang paling disukai Allah adalah yang terus menerus dikerjakan walaupun sedikit” (HR. Abu Dawud). Jadi, *continous improvement* adalah proses belajar seumur hidup (*long-life learning*).

Fastabiqul khoirat merupakan semangat individu yang berkaitan dengan tingkat keberagamaannya, khususnya agama Islam. Tingkat religiusitas seorang karyawan akan semakin memperkuat *personal value* mereka. *Personal value* yang kuat akan menghasilkan kinerja yang lebih baik jika disertai dengan komitmen tinggi (Osman-Gani, Hashim & Ismail, 2010). (Zahrah et al., 2016) memperkuat argument sebelumnya dan menyatakan bahwa individu dengan tingkat religiusitas yang tinggi akan bekerja lebih baik, karena semakin religious seorang karyawan dan semakin memiliki etika kerja Islam, maka semakin mampu menaham perilaku menyimpang di tempat kerja (Fauzi, Zaini & Ahmad, 2016). Religiusitas yang tinggi akan meningkatkan kinerja (Pfeffer & Veiga, 2009). *Voluntary asking spirit* merupakan semangat tenaga penjualan untuk mengajak rekan kerja agar mau melakukan aktivitas penjualan yang terbaik. Spirit untuk mengajak pada kebaikan dapat dianalogkan dengan aktivitas dakwah. Individu yang memiliki *voluntary asking spirit* adalah seseorang yang religious.

Seorang muslim yang religious sangat paham akan perintah dakwah. Kata dakwah berasal dari kata *do'a* yang berarti memanggil, mengundang, mengajak, dan menghimbau. Dakwah adalah upaya mendorong manusia untuk mengajak pada yang ma'ruf dan mencegah kepada yang munkar (QS. Ali Imron ayat 104). Dakwah dan amar ma'ruf merupakan prasyarat dalam membangun *khaira ummah* (umat terbaik). Jika hal ini tidak dilakukan maka manusia akan mengalami kemunduran dalam berbagai aspek. Dengan kata lain, dengan dakwah manusia akan memperbaiki kualitas hidupnya. Dalam proses dakwah melibatkan *knowledge sharing* dan *knowledge donating*. Dalam banyak kasus, seringkali karyawan enggan untuk berbagi pengetahuan karena mereka akan menganggap pengetahuannya adalah sumber keuntungan pribadi (Bowman, 2002) atau merasa pengetahuan mereka tidak cukup berharga (Wasko & Faraj, 2000; Castaneda & Toulson, 2011).

Spirit yang tinggi untuk melakukan *voluntary asking* dil&asi dengan adanya *cooperative norms* yang muncul dari sebuah hubungan relasi. keterbukaan terhadap permikiran kritis dan harapan timbal balik ini memungkinkan individu mampu menerima ajakan dan mau mengajak anggota tim untuk melakukan yang terbaik. Melalui *voluntaryasking spirit*, individu akan dengan sukarela menceritakan pengalamannya terbaiknya kepada rekan kerjanya sehingga akan mendukung aktivitas penjualannya. Selanjutnya, Organ (2006) menyatakan bahwa *helping behaviour* mampu meningkatkan kinerja tim melalui semangat dan moral tim, kekompakan, koordinasi, dan efisiensi penjualan. Spiritualitas dan agama di tempat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour*, kepuasan kerja dan produktivitas baik di level individu maupun level unit (Benefiel, Fry, & Geigle, 2014). *Voluntary helping spirit* merupakan semangat tenaga penjual dalam membantu rekan kerja meskipun bukan tugas pokoknya. Aktivitas ini mereka lakukan dengan ikhlas tanpa mengharapkan suatu imbalan. Keikhlasan ini didasarkan pada nilai – nilai agama yang mengajarkan bahwa manusia harus saling tolong menolong dalam kebaikan (QS. Al-Asyr ayat 1-3). Individu yang mempunyai komitmen agama, tidak akan mengharapkan balasan atas apa yang dia lakukan dan cenderung memiliki kesadaran kerja yang tinggi (Cardos & Mone, 2016).

Berdasarkan state of the art hubungan antara value co-creation dengan marketing performance dapat disimpulkan bahwa ketika salesman secara intensif melakukan interaksi dengan pelanggan dalam mengkreasikan nilai bersama, maka dia akan lebih memahami apa yang diinginkan pelanggan secara personal. Tambahan nilai religi sebagai bagian value yang dikreasikan semakin meng-cover semua aspek, tidak hanya pada tataran nilai yang bersifat transaksional namun sudah menyentuh nilai yang menghubungkan manusia dengan penciptanya. Intensitas holistic value co-creation ini akan menciptakan “meaning” bagi salesman ketika menawarkan produk berbasis religi. “Meaning” itu menimbulkan semangat bekerja secara optimal, karena aspek dakwah yang melekat pada kreasi nilai religi akan semakin menyadarkannya untuk bekerja semaksimal mungkin. Karena kerja adalah ibadah.

Sustainable Competitive Advantage

Ide dasar dari penciptaan sustainable competitive advantage berawal dari bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah yang sebenarnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Musetescu, 2013). Pemikiran ini muncul sebagai efek dari persaingan yang semakin menantang dan telah membawa organisasi pada upaya menerapkan strategi bersaing yang fit dengan lingkungan terkini, sehingga mampu

mewujudkan tujuan yang diharapkan (Luo, 2018). Organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan persyaratan lingkungan saat ini, adalah organisasi yang mendapat penerimaan pelanggan karena mampu menyediakan produk yang langka, unik dan tidak mudah diimitasi (Kobayashi, 2014).

Konsep *sustainable competitive advantage* tidak hanya mem&ang proses kinerja hanya sampai pada peroleh laba dan minimasi biaya, namun juga memperhatikan keuntungan social dan perlindungan lingkungan (Hall, 2019). Susustainable lebih mengarah pada upaya memuaskan stakeholder melalui keseimbangan ekonomi, social, ekologis, reputasi organisasi dan hubungan pelanggan (Székely & Knirsch, 2005). Untuk mencapainya, organisasi harus mampu menerapkan beberapa prinsip yang menjadi dasar terwujudnya keseimbangan, yaitu: prinsip system, prinsip kesinambungan, prinsip kecukupan dan prinsip efisiensi (Ciemleja & Lace, 2011).

Berdasarkan beberapa p&angan tentang *sustainable competitive advantage* yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa, sebuah organisasi akan mempunyai keunggulan dalam persaingan yang berkesinambungan ketika organisasi tersebut mempunyai kemampuan menyesuaikan diri di setiap perubahan lingkungan. Hal ini dapat tercapai Ketika organisasi mampu memberikan uniqueness values yang tidak didapatkan pelanggan pada produk sejenis. Bagi organisasi yang menawarkan produk berbasis religi, keunikan yang diexplorasi dari nilai religi akan mendapatkan tempat tersendiri di hati pelanggan. Pemenuhan kebutuhan ukhrowi yang selama ini seringkali diabaikan pada penawaran produk konvensional, menjadi daya tarik yang berkelanjutan.

BAB 5

TANTANGAN KEDEPAN

Holistic Value Co Creation dalam kerangka semangat *betrfastabiqul khoirat* melibatkan banyak pihak, diantaranya adalah: pemimpin, karyawan dan organisasi. Kolaborasi antara sumberdaya internal dan eksternal, akan menghasilkan kreasi nilai yang optimal. Aktivitas *value co-creation* melibatkan dan bermanfaat bagi tiga pihak sekaligus, yaitu: pemimpin, karyawan, dan organisasi. Individu bersedia berpartisipasi dalam sebuah hubungan karena adanya persepsi nilai (Yu et al., 2013). Keterlibatan pelanggan dalam *value co – creation* menjadi pengalaman dan basis penciptaan nilai Bersama berikutnya. Pengalaman kreasi nilai yang diperoleh melalui interaksi dengan beberapa penyedia jasa menciptakan akumulasi pengetahuan dan meningkatkan nilai yang diperlukan. Melalui *Holistic value co-creation*, pelanggan tidak hanya menerima value yang bersifat transaksional keduniawian, namun sudah menyentuh value yang mempunyai hubungan *transcendental* dengan Tuhannya.

1. Peran Leader

Pemimpin sangat berharga bagi tim, karena mereka akan membantu pengadaan sumber daya dan berfungsi sebagai penghubung serta coordinator operasional tim. Pemimpin adalah fasilitator yang memungkinkan orang lain untuk bertindak secara kolektif menuju suatu tujuan (Kezar, 1998). Mereka mengambil peran sebagai fasilitator dan pengarah secara konsultatif dengan mengajukan pertanyaan, memberikan informasi, dan memberikan saran. Jean Lipman-Blumen pada tahun 1996 menyatakan bahwa pemimpin yang sukses adalah adalah yang mampu mengkoneksikan orang – orang dan mengembangkan sinergi serta hubungan yang saling menguntungkan. Para pemimpin mempengaruhi orang lain untuk membantu mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Thom, 2006). Pemimpin yang menampilkan nilai – nilai berorientasi kelompok berfokus pada kesejahteraan kelompok daripada pada kepentingan diri sendiri, mendapatkan evaluasi yang lebih positif oleh pengikutnya daripada pemimpin yang tidak menampilkan nilai – nilai berorientasi kelompok. Pemimpi yang efektif adalah yang mendukung karyawan memberikan, memberikan visi, menanamkan harapan, dan memotivasi mereka untuk berpikir secara inovatif (Almutairi, 2016).

Berbicara tentang pemimpin, pasti berbicara tentang *role model* atau panutan, baik dalam bersikap, bertindak, maupun bertutur kata. Ibarat ikan yang berada pada sebuah akuarium, apapun yang dilakukan pemimpin akan terlihat jelas oleh orang – orang yang dipimpinya. Dan jika diibaratkan sebagai seorang imam dalam sholat, Gerakan imam akan

diikuti oleh makmum sholat. Nilai – nilai yang dianut seorang pemimpin akan diadopsi oleh orang – orang yang dipimpinnya. Tiap – tiap pemimpin pastinya ingin mencapai kinerja terbaik. Jika spirit mencapai hasil yang terbaik tidak diniatkan untuk ibadah, maka segala cara akan ditempuh, termasuk diabaikannya stigma buruk atas dirinya. Hal ini tidak akan terjadi jika pemimpin mengedepankan Tuhan diatas segalanya, menggunakan mata Tuhan sebagai ukurannya, dan meyakini bahwa Tuhan melihat segala tindakan yang nantinya harus dipertanggungjawabkan. Pimpinan sebagai pengarah dan *role model* bagi anggota mempunyai kekuatan penuh dalam memediasi dalam aktivitas berbagi informasi di setiap pertemuan rutin.

Oleh karena itu, dalam mencapai kinerja terbaik, *pertama*, seorang pemimpin harus bertindak professional sesuai dengan kapasitasnya. Menggunakan *fair partnership* sebagai upaya memaksimalkan ikhtiar yang diwujudkan dengan sifat *open minded* (terbuka terhadap saran) dan *humble* (rendah hati). Dengan dua sifat tersebut, seorang pemimpin tidak akan merasa paling benar dan menganggap pihak lain sebagai saudara yang harus saling mendukung dan memperkuat. Semangat melakukan *partnership* muncul ketika para pemimpin mempunyai orientasi yang sama, yaitu menciptakan masyarakat yang adil dan Makmur, sejahtera lahir dan batin. Untuk mencapai tujuan besar ini, para pemimpin seharusnya sadar bahwa mereka tidak bisa bekerja sendiri. Bekerja dengan menggunakan prinsip jamaah sesuai dengan porsinya masing – masing akan mendatangkan rahmat. *Kedua* setelah masing – masing pemimpin telah melakukan upaya maksimal sesuai sumberdayanya, semangat melakukan tugas kepemimpinan terbaik harus dipelihara melalui *continuous improvement*. Ini dilakukan sebagai upaya evaluasi dan antisipasi setiap adanya perubahan lingkungan. Kesalahan pengambilan kebijakan yang telah dilakukan sebelumnya merupakan pelajaran berharga guna dijadikan dasar melakukan perbaikan berikutnya. Jika pendekatan penyelesaian masalah yang telah dipilih tidak membuahkan hasil, akan segera dievaluasi dengan perasaan “legowo” (ikhlas) serta mempertimbangkan aspirasi dari tokoh – tokoh yang berpengaruh, merupakan suatu perilaku yang bijak.

Ketiga, masing – masing pemimpin harus mempunyai semangat berdakwah menebarkan kebaikan. Menjadikan dirinya sendiri sebagai *role model*, merupakan langkah awal yang berpengaruh signifikan demi efektivitas sebuah dakwah. Jika pemimpin yang berseteru berada pada level kepemimpinan yang berbeda, maka pemimpin yang berada pada level lebih tinggi harus menjadi pengayom bagi pemimpin di bawahnya. Karena pimpinan tertinggi diibaratkan sebagai orang tua yang mempunyai beberapa anak dengan karakter yang

berbeda. Jika ada salah satu anak yang berbuat pelanggaran, maka sebagai orang tua harus merangkul, melakukan *tabayyun*, dan mencari solusi terbaik. Semangat dakwah adalah berusaha memberi contoh terlebih dahulu sebelum meminta rekan kerja untuk melakukan yang terbaik. Kemampuan memberi contoh akan menciptakan kepercayaan. Ibarat seorang khatib yang selalu menebar kebaikan, yaitu memiliki tugas meyakinkan anggota (tim penjualan) agar mau melakukan apa yang diajarkannya. Nabi Muhammad SAW bersabda “Barangsiapa yang memberi contoh dalam perbuatan baik, dia akan mendapatkan pahala dari perbuatan tersebut serta pahala orang – orang yang mengikutinya, tanpa mengurangi pahala mereka sama sekali” (HR. Ahmad). Mereka percaya satu sama lain bahwa pengetahuan yang mereka bagikan bukan untuk saling mengalahkan (Sudarti & Wasitowati, 2021). *Keempat*, ketika *tabayyun* telah dilakukan dan tidak membuahkan hasil, maka uluran tangan harus diberikan melalui kemudahan akses dan prosedur. Bantuan dapat berupa apa saja, termasuk upaya menghadirkan tokoh agama sebagai penengah dalam forum silaturahmi untuk mencapai *win – win solution*.

Pernyataan diatas merupakan redefinisi konsep kompetisi melalui internalisasi nilai – nilai agama. Agama adalah sumber kebenaran mutlak. Agama merupakan *way of life*, yang menuntun manusia ke jalan yang benar. Kebenaran akan menghasilkan kebaikan dan cinta. Untuk menjadi pribadi yang lebih baik, seseorang tidak perlu mengeliminasi orang lain. Istilah “rebutan ngalah” (berebut untuk mengalah) merupakan filosofi jawa yang patut untuk dipertimbangkan. Sifat “wani ngalah” (berani mengalah) merupakan sifat terpuji yang hanya dimiliki oleh orang – orang yang menggunakan “mata Tuhan” sebagai indikator capaian terbaiknya.

2. Peran Karyawan

Untuk mampu melaksanakan semua proses kebaikan berbagi pengetahuan, perlu dilakukan beberapa langkah startegis; pertama, organisasi harus memilih karyawan dengan religiusitas yang baik, yang menjadikan niat ibadah sebagai fondasi semua aktivitasnya, termasuk berbagi pengetahuan. Proses berbagi pengetahuan akan berjalan dengan baik, jika pihak yang ini membagi atau mensosialisasikan pengetahuan Syariah memiliki motivasi untuk menguatkan organisasi dan meyakini bahwa anggota organisasi akan mendapatkan dampak baik yang signifikan dengan sebaran pengetahuan baru tentang produk Syariah.

Seorang tenaga penjualan yang berorientasi pada pelanggan harus selalu memberikan informasi kepada pelanggannya, memberikan informasi penawaran terbaik, dan mampu

menyelesaikan masalah konsumen yang berhubungan dengan penjualan. Tenaga penjualan yang berada dalam sebuah tim yang berorientasi pada pelanggan atau memiliki customer orientation yang kuat akan sangat paham bahwa kebutuhan dan keinginan pelanggan berubah sangat dinamis. Munculnya produk – produk dan teknologi baru sangat berperan dalam pembentukan harapan – harapan baru. Maka, tenaga penjualan akan selalu meng-*up date* kemampuannya secara terus menerus. Upaya memperbaiki kemampuannya tidak diniatkan untuk menjadi “terbaik” diantara anggota timnya, namun untuk menjadi “lebih baik”. Dan seorang tenaga penjual yang memiliki tingkat orientasi pelanggan yang tinggi akan benar – benar peduli dengan pelanggan serta akan terlibat dalam penciptaan *customer value* seperti mendengarkan *customer feedback* serta ikut andil dalam memecahkan masalah – masalah pelanggan.

Pada buku ini mengambil *halal product* sebagai factor dalam pengungkit *holistic value co-creation*. Penguasaan produk halal sangat penting guna mengefektifkan terjadinya kreasi pengetahuan bersama. Melalui penguasaan halal produk, pihak – pihak yang terlibat dalam kreasi nilai akan saling memberi dan menerima pengetahuan halal sebagai upaya penguatan keyakinan mereka akan manfaat dan konsekuensi dari konsumsi produk halal. *Halal product knowledge* didefinisikan sebagai penguasaan karyawan frontline akan pengetahuan produk halal. Karyawan frontline harus mampu menguasai *halal product knowledge* karena akan mempermudah dalam melakukan interaksi berkelanjutan dengan pelanggan dalam membahas tentang manfaat produk berbasis religi. Penguatan keyakinan pelanggan akan produk halal akan sangat mudah dilakukan. Ketika karyawan frontline mampu menjelaskan secara detail tentang manfaat produk halal, mereka akan dapat membandingkan dengan tepat dan jelas antara produk konvensional dengan produk halal dengan segala konsekuensinya, baik konsekuensi di dunia maupun di akhirat.

3. Peran Organisasi

Organisasi perlu menciptakan lingkungan dan budaya berbagi pengetahuan yang berdasarkan nilai – nilai religi, karena individu yang baik harus berada dalam lingkungan yang baik. Kebaikan lingkungan ini yang akan menjadi penguat dan pemelihara untuk saling menyebarkan pengetahuan Syariah.

Reward dapat diberikan kepada anggota organisasi yang aktif memberikan ide – ide penguatan pengetahuan Syariah. Kebijakan ini diharapkan mampu mendorong karyawan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi pengetahuan Syariah; Keempat, organisasi perlu

meningkatkan *bonding* diantara karyawan dan mempropog&akan nilai – nilai kebersamaan untuk menumbuhkan *trust* serta menghilangkan prasangka eliminasi antara anggota organisasi. Strategi ini akan cepat terwujud ketika ada kesamaan antara nilai – nilai yang diyakini karywan dengan nilai – nilai kelompok dan organisasi. Semangat kebersamaan dalam kerangka nilai yang sama akan membentuk kualitas hubungan pertukaran yang diwarnai saling percaya, menghargai, dan menumbuhkan komitmen. Dari beberapa startegi, diharapkan terjadi penguatan pengetahuan Syariah pada *internal stakeholder*. Jika *internal stakeholder* telah menguasai pengetahuan Syariah, maka dampaknya akan dirasakan *exkternal stakeholder* melalui pemahaman yang lebih baik tentang produk Syariah. Hal ini selanjutnya akan mempengaruhi preferensi mereka serta mereduksi keraguan dalam memilih produk Syariah. Pernyataan ini didukung oleh hasil survey yang dilakukan pada masyarakat Indonesia, dimana tingkat pengetahuan merupakan factor utama nasabah dalam memilih produk Syariah. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki nasabah, maka mereka semakin yakin dalam memilih produk Syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues & challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmad, N., Iqbal, N., Sheeraz, M. (2012). The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks, *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 2 (8): 270-280.
- Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2004). *Internal marketing: Tool & concepts for customer focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Al-Aidaros, A.-H., Mohd. Shamsudin, F., & Md. Idris, K. (2013). Ethics & Ethical Theories from an Islamic Perspective. *International Journal of Islamic Thought*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.24035/ijit.04.2013.001>
- Al Hasan, F. A. (2019). Peran Pengadilan Agama dalam Mendukung Perkembangan Industri Keuangan Syariah di Indonesia. *Al-Ahkam Jurnal Ilmu Syari'ah Dan Hukum*, 4(1). <https://doi.org/10.22515/al-ahkam.v4i1.1329>
- Alamsyah, H. (2012). *Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia*. April 2012, 1–8.
- Almutairi, D. O. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Amirul, S. R., & Daud, N. (2012). A Study on the Relationship between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management*, 4(8), 193-202. <https://doi.org/10.1177/0972150920978121>
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers & consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 17(4), 241–250. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.02.001>
- Ansari, A., & Riasi, A. (2016). Modelling & evaluating customer loyalty using neural networks: Evidence from startup insurance companies. *Future Business Journal*, 2(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.04.001>
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Reflections Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882.
- Atalya Puspa. Bank Bertransformasi Menuju Digitalisasi. Media Indonesia. 9 Agustus 2020.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategis for Flexible Organizations. *Personnel Management*, 26(10), 310–311. <https://doi.org/10.1108/eb017079>
- Atkinson, 2008, Pengantar Psikologi, Erlangga, Jakarta
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production & customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359–370. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.001>
- Awwad, M.S. & Agti, D. (2011), “The impact of internal marketing on commercial banks’ market orientation”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 No. 4, pp. 308-332.
- Bak, C.A., Vogt, L.H., George, W.R., & Greentree, I.R. (1994). Management by team: An innovative tool for running a service organisation through internal marketing. *Journal of Service Marketing*, 8(1), 37–47.
- Bakar, A., Lee, R., & Rungie, C. (2013). The effects of religious symbols in product packaging on Muslim consumer responses. *Australasian Marketing Journal*, 21(3), 198–204. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.07.002>

- Baker, T.L., Rapp, A., Meyer, T. & Mullins, R. (2014), "The role of br& communications on front line service employee beliefs, behaviors & performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42 No. 6, pp. 642-657.
- Banks, J., & Humphreys, S. (2014). The labour of user co-creators: Emergent social network markets? *Convergence*, 14(4), 401–418. <https://doi.org/10.1177/1354856508094660>
- Barnes, B. R., & Morris, D. S. (2000). Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French & English medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, 11, 473 – 483.
- Barney, J. (1991). Firm Resources & Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2005). The state of interactive marketing in seven countries: Interactive marketing comes of age. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 67–80. doi:10.1002/dir.20044
- Baumol, W. (1967), *Business Behavior, Value & Growth*, Harcourt-Brace, New York, NY
- Belk, R. W., Wallendorf, M., & Sherry, Jr., J. F. (1989). The Sacred & the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey. *Journal of Consumer Research*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.1086/209191>
- Bellaouaied, M., Gam, A. (2011). Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study, *Revue de Communication et de Marketing*, pp. 139-159.
- Benea, M.C. (2008). Internal Marketing & Performance in Services Organizations, *Bulletin of Engineering*, pp. 25-30.
- Bernard Jaworski; Ajay K Kohli; Arvind Sahay (2000) 'Market-Driven Verus Driving Markets', *Academy of Marketing Science*, 28(1), p. 45.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Marketing*, 3(1), 33–40.
- Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing service: Competing through quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L.L., Hensel, J.S. & Burke, M.C. (1976), "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, Vol. 52 No. 3, Fall, pp. 3-14, 94.
- Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 246–251. doi:10.1177/009207039502300403
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology Infusion in Service Encounters.: ROEHAMPTON ONLINE LIBRARY. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138–149.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., Morgan, F. N., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). *Management*.
- Bodla, M. A. and Naeem, B. (2014) 'Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance', *Creativity Research Journal*, 26(4), pp. 468–473. doi: 10.1080/10400419.2014.961783.
- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as innovators: A review, critique, & future research directions. *Journal of Management*, 36(4), 857–875. <https://doi.org/10.1177/0149206309353944>
- Boukhatem, J., & Ben Moussa, F. (2018). The effect of Islamic banks on GDP growth: Some evidence from selected MENA countries. *Borsa Istanbul Review*, 18(3), 231–247. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.11.004>
- Budhwar, P.S., Varma, A., Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351-362.

- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale & nomological network. *Tourism Management*, 65, 69–86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.014>
- Cahill, D.J. (1996a). Internal marketing: Your company's next stage of growth. New York: The Haworth Press.
- Cahill, D.J. (1996b). The managerial implication of the learning organisation: A new tool for internal marketing. *Journal of Service Marketing*, 9(4), 43–51.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (3), 108-16.
- Chen, Y. H., Lin, T. P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568–578. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007>
- Cheng, C. C. and Krumwiede, D. (2012) 'The role of service innovation in the market orientation - New service performance linkage', *Technovation*. Elsevier, 32(7–8), pp. 487–497. doi: 10.1016/j.technovation.2012.03.006.
- Christopher, M.G., Payne, A., & Ballantyne, D.F. (1991). Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service & Marketing Together, Butterworth Heinemann/CIM, Oxford & Stoneham, MA.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual Factors & the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress & Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measure of trust, organizational commitment, & personal nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 39 – 52.
- Cooper, J., & Cronin, J. (2000). Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 48(3), 177–181.
- Cova, B., Ezan, P., & Fuschillo, G. (2013). Zoom sur l'autoproduction du consommateur. *Revue Francaise de Gestion*, 234(5), 115–133. <https://doi.org/10.3166/RFG.234.115-133>
- Cronin, J., J., & Taylor, S., A. (1992). Measuring service quality: A reexamination & extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- da Gama, A. P. (2011) 'An expanded model of marketing performance', *Marketing Intelligence and Planning*, 29(7), pp. 643–661. doi: 10.1108/02634501111178677.
- Day, G. S. (1994). The of Market-Drive Capabilities Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Dennis, J.C. (1995). The managerial implications of the learning organisation: A new tool for internal marketing. *Journal of Service Marketing*, 9(4), 43–51.
- de Ruyter, K., & Bloemer, J. (1999). Customer loyalty in extended service settings. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 320–336. <https://doi.org/10.1108/09564239910276917>
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13, 58 – 67.
- Dibrell, C., & Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy & stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 43–51. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.004>
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>

- Dunne, A.P., & Barnes, G.J. (2000). Internal marketing – a relationship & value-creation view, in Varey, J.V. & Lewis, R.B. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London.
- Dvorak, T. (2013). *Co-Innovation: customer motives for participation in co-creation processes via social media platforms*. <http://essay.utwente.nl/64225/>
- Elias, A. A., & Davis, D. (2018). Analysing public Sector Continuous Improvement: A Systems Approach. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 1–5.
- Elqadri, Z. M., Priyono, P., Suci, R. P., & Chandra, T. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees—PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*, 8(10). <https://doi.org/10.5539/ies.v8n10p183>
- Fama, E.F. (1980), "Agency problems of the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, April, pp. 288-307.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating & sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322–336. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0082-9>
- Ferreira, T. S. (2017). *Motivational factors in sales team management & their influence on individual performance*. 13(1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 70.
- Flipo, J-P. (1986), "Service firms: interdependence of external & internal marketing strategies", *Journal of European Marketing*, Vol. 20 No. 8, pp. 5-14.
- Franke, N., & Hippel, E. von. (2003). *Satisfying Heterogeneous User Needs via Innovation Toolkits: The Case of Apache Security Software*. 32(7), 1199–1215.
- Franke, N., Keinz, P., & Steger, C. J. (2009). Testing the value of customization: When do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of Marketing*, 73(5), 103–121. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.103>
- Franke, N., & Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation & design: The case of the watch market. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 401–415. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00094.x>
- Franke, N., Schreier, M., & Kaiser, U. (2010). The "I designed it myself" effect in mass customization. *Management Science*, 56(1), 125–140. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1077>
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector A literature review & some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497–517. DOI: 10.1108/09544780710817900
- Ford, N. M. *et al.* (2015) 'Sales force management: planning implementation, and control / Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Orville C. Walker', (March).
- Fu, M.-J. (2006) A study of junior high school parents' cognition toward educational marketing strategy & school satisfaction in Kaohsiung County (Unpublished MA Thesis). National Taitung University, Taitung, Taiwan.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71–102. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260303>
- Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (2013). Customer positivity & participation in services: An empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338–356. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0307-4>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09->

- Gatignon, H. & Xuereb, J.-M. (1997), "Strategic orientation of the firm & new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No. 1, pp. 77-90
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- George, W. (1990), "Internal marketing: concepts, measurement & application", *Journal of Retailing*, Vol. 35 No. 3, pp. 85-98.
- George, W.R. (1977), "The retailing of services ± a challenging future", *Journal of Retailing*, Fall, pp. 85-98.
- George, W.R., & Gronroos, C. (1989). Developing customer-conscious employee at every level internal marketing. In C.A. Congram & M.L. Friedman (Eds.), *Handbook of services marketing* (pp. 434–444). New York: AMACOM.
- Giessner, S. R. *et al.* (2013) 'Team-Oriented Leadership: The Interactive Effects of Leader Group Prototypicality, Accountability, and Team Identification', *Journal of Applied Psychology*, 98(4), pp. 658–667. doi: 10.1037/a0032445.
- Glassman, M. & McAfee, B. (1992), "Integrating the personnel & marketing functions", *Business Horizons*, Vol. 35 No. 3, May-June, pp. 52-9.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation & its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- 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.
- Grisseemann, U., & Stokburger-Sauer, N., 2012. Customer co-creation of travel services: The role of company support & customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, vol. 22, pp 1483-1492.
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J.H. Donnelly & W.R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 236–238). Chicago: American Marketing Association.
- Gronroos, C. (1985). Internal marketing – theory & practice. In T. Bloch, G. Upah, & V. Zeithaml (Eds.), *Service marketing in a changing environment* (pp. 42–47). Chicago: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. doi:10.1108/00251749410054774
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? & who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation & marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation & co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Guillén, M., Ferrero, I., & Hoffman, W. M. (2015). The Neglected Ethical & Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803–816. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1985-7>

- Hafidz, Januar dkk. (2013). Tingkat Persaingan dan Efisiensi Intermediasi Perbankan Indonesia. Working Paper Bank Indonesia
- Hales, C. (1994). Internal marketing as an approach to human resource management: A new perspective or a metaphor too far? *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50–71.
- Hariyanto, M. (2011). *Meneladani dengan Spirit Fastabiqul Khairat*. 1–3.
- Hassangholipour, T., Ansari, M., Elahigol, A. & Rahmani Youshanloei, H. (2012), “Impact of internal marketing on market-oriented approach considering mediatory variables of organizational commitment & organizational citizenship behavior: the case of the Mellat bank of Tehran”, *New Marketing Research*, Vol. 2 No. 1, pp. 25-46.
- Hejase, H., Hamdar, B., Orfali, M., & Hejase, A. (2012). Marketing Mix: An Exploratory Research in Syria from an Islamic Perspective. *American Journal of Scientific Research*, December, 33–52. <http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. & Gremler, D.D. (2002), “Underst&ing relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits & relationship quality,” *Journal of Service Research*, Vol. 4 No. 3, pp. 230-247.
- Herington, C., Johnson, L.W. & Scott, D. (2006), “Internal relationships: linking practitioner literature & relationship marketing theory,” *European Business Review*, Vol. 18 No. 5, pp. 364-381.
- Heskett, J.L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(2), 118–126.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit & Growth to Loyalty, Satisfaction, & Value*.
- Holbrook, M.B. & O’Shaughnessy, J. (1988), “On the scientific status of consumer research & the need for an interpretive approach to studying consumption behavior”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15 No. 3, pp. 398-402.
- Holly Qur’an
- Hossainee, Y. & Rahmani, S. (2012), “Analyzing the influence of internal marketing on organizational performance”, *New Marketing Research*, Vol. 2 No. 1, pp. 111-128.
- Hoyer, W. D., Ch&y, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C., & Nichols, E.L., Jr. (2000). Organisational learning in global purchasing: A model & test of internal users & corporate buyers. *Decision Science*, 1(2), 293–325.
- Hunt, S.D. (1976), *Marketing Theory, Grid*, Columbus, OH
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1252069>
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure & knowledge sharing. *Vine*, 45(1), 67–88. <https://doi.org/10.1108/vine-05-2014-0037>
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>
- Janhonen, M., & Johanson, J. E. (2011). Role of knowledge conversion & social networks in team performance. *International Journal of Information Management*, 31(3), 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.06.007>
- Jarvis, C.B., S.B. MacKenzie & P.M. Podsakoff (2003), “A Critical Review of Construct Indicators & Measurement Model Misspecification in Marketing & Consumer Research,” *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 199–218.

- Jeong, D., Kim, S. & Yoon, D. (2014) 'Customer Orientation & Organizational Performance : Mediating Role of CRM', 57(Business), pp. 35–39.
- Joseph, W.B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Marketing Review*, 16(1), 54–59.
- Kambil, A., Friesen, G., & Sundaram, A., 1999. Co-creation: A new source of value, *Outlook*, vol. 2, pp 38-43.
- Kanfer, R. (2012). Work Motivation: Theory, Practice, & Future Directions. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue June). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0014>
- Kanibir, H., & Nart, S. (2012). The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry. *Procedia - Social & Behavioral Sciences*, 58, 1378–1385. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1122>
- Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49(9–10), 1346–1365. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2012-0568>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic & Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: Measurement & impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89–108. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.002>
- Kashif, M., Cyril, E., Mohsin, D. R., Rehman, A., Ting, H., Kashif, M., Cyril, E., Mohsin, D. R., Rehman, A., Ting, H., Ahmed, M., Jan, M. T., Ahmad, M. F., & Jafari, A. (2015). Bringing Islamic tradition back to management development. *Journal of Islamic Marketing*, 6(3), 429–446.
- Kassim, S. (2016). Islamic finance & economic growth: The Malaysian experience. *Global Finance Journal*, 30, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2015.11.007>
- Katman, M. N., & Firawati. (2021). Peran Lembaga Keuangan Syariah Dalam Mengimplementasikan Keuangan Inklusif Bagi Ekonomi Masyarakat. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(I), 26–41.
- Kelemen, M., & Pappasolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121–135.
- Kezar, A. (1998) 'Trying Transformational Implementing Team -Oriented Forms of Leadership', *New Directions for Institutional Research*, (100), pp. 57– 72
- Kim, J., & Choi, H. (2019). Value co-creation through social media: A case study of a start-up company. *Journal of Business Economics & Management*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6262>
- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Krishnan, B. C. and Boles, J. (2015) 'Self-Efficacy , Competitiveness , and Effort as Antecedents of Salesperson Performance', (March). doi: 10.1080/08853134.2002.10754315.
- Lamberti, L. & Paladino, A. (2013), "Moving forward with service dominant logic: exploring the strategic orientations of a service-centred view of the firm", *International Journal of Business Science & Applied Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-15.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2005). *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (Second Edition, International Edition). New York: McGraw-Hill.
- Law, Kenneth S., Chi-Sum Wong & William H. Mobley (1998), "Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs," *Academy of Management Review*, 23 (4), 741–55

- La Croix, D. (2015). Economic Growth. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Volume 7
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V. (Cindy), & Inks, L. W. (2000) From recipient to contributor: examining customer roles & experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 359–383. <https://doi.org/10.1108/03090560010311902>
- Leo, Y.M., Sin, A.C.B., Tse, O.H.M., Yau, J.S.Y. & Lee, R.C. (2002), “The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No. 7, pp. 656-676.
- Lindgren, H. C. (1976). *Measuring Need to Achieve by N Ach-N Aff Scale-A Forced-Choice Questionnaire*. 39, 907–910.
- Lings, I. (1999). Balancing internal & external market orientations, *Journal of Marketing Management*, 15 (4): 239-263
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation - Construct & consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2005), “Measuring internal market orientation”, *Journal of Service Research*, Vol. 7 No. 3, pp. 290-305.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal & external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41–53. <https://doi.org/10.1080/09652540802619251>
- Lovelock, C.H. (1983), “Classifying services to gain strategic marketing insights”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, Summer, pp. 9-20.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm & Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Luk, S.T. & Layton, R. (2002), “Perception gaps in customer expectations: managers versus service providers & customers,” *The Service Industries Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 109- 128
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2016). Service-dominant logic: Reactions, reflections & refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O’Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Maklan, S., Knox, S., & Ryals, L., 2008. New trends in innovation & customer relationship management. *International Journal of Market Research*, vol. 50, no 2, pp 221-240.
- Manu, F. & Sriram, V. (1996), “Innovation, marketing strategy, environment, & performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 35 No. 1, pp. 79-91
- McClellan, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York: The Press Syndicate
- Mishra, S., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2020). The effects of an articulated customer value proposition (CVP) on promotional expense, br& investment & firm performance in B2B markets: A text based analysis. *Industrial Marketing Management*, 87(October), 264–275. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.005>
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: An added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30, 455–467.
- Morrison, E. C. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices & service quality. *Human Resource Management*, 35, 493 – 512.
- Mosab I. Tabash, & Raj S. Dhankar. (2014). Flow of Islamic Finance & Economic Growth-- An Empirical Evidence of United Arab Emirates (UAE) Abstract *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance & Banking (JEIEFB)*, 3(2), 1069–1085.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, & turnover*. New York: Academic Press.
- Nasr Esfehiani, A., Farokhi, M. & Amani, M. (2012), “Internal marketing impact on the effectiveness of group work in the higher education: case study – University of Isfahan”, *Journal of Business Management Perspective*, Vol. 9 No. 42, pp. 41-59.
- Naudé, P., Desai, J. & Murphy, J. (2003), “Identifying the determinants of internal marketing orientation”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 9, pp. 1205-1220.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, & performance. *Psychological Review*, 91(3), 328–346. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328>
- Noble, C.H., Sinha, R.K. & Kumar, A. (2002), “Market orientation & alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 4, pp. 25-39
- O’Hern, M. & Rindfleisch, A., 2009. Customer co-creation: A typology & research agenda. *Review of Marketing Research*, vol. 6, pp 84-106.
- Oldemaat, L., 2013. Co-creation: The ‘P’ of Participation. How co-creation affects product & br& attitudes & behavioural intentions of non co-creative consumers. Universtity of Twente.
- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Statistik Perbankan Syariah. [internet]. [diunduh 2017 Februari 26]. Tersedia pada: <http://ojk.go.i>
- ÖKTE, M. K. S. (2016). The Role of Islamic Finance in Shaping the New Financial Order Department of Economics (in English). *International Journal of Business & Social Science*, 7(2), 229–237.
- Orcik, A., Tekic, Z., & Anisic, Z. (2013). Customer co-creation throughout the product life cycle. *International Journal of Industrial Engineering & Management*, 4(1), 43–49.
- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010), “Moving forward & making a difference: research priorities for the science of service”, *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 1, pp. 4-36.
- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194–212.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002), “Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 8 No. 2, pp. 87-100.
- Pareigis, J., Edvardsson, bo, & Enquist, bo. (2011). Exploring the role of the service environment in forming customer’s service experience. *International Journal of Quality & Service Sciences*, 3(1), 110–124. <https://doi.org/10.1108/17566691111115117>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167–176, (October)
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9, 55 – 72
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96 – 124.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Piller, F., Ihl, C., & Vossen, A., 2012. From social media to social product development: The impact of social media on co-creation of innovation. *Die Unternehmung*, vol. 65, no 1,

pp. 1-22.

- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing: The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93.
- Pitt, L.F. & Foreman, S.K. (1999), “Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp. 25-36.
- Plouffe, C., Bolander, W., Cote, J.A., & Hochstein, B. (2015). Does the customer matter most? exploring strategic FL employees’ influence of customers, the internal business team, & external business partners. *Journal of Marketing*, American Marketing Association
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000), “Co-opting customer competence”, *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 1, pp. 79-90.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2003), “The new frontier of experience innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 4, pp. 12-18.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1998), “A customer-oriented framework for empowering service employees”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12 No. 5, pp. 379-94.
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis & extension. *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449–462.
- Rajah, E., Marshall, R., & Nam, I., 2008. Relationship glue: Customers & marketers co-creating a purchase experience. *Advances in Consumer Research*, vol. 35, pp 367-373.
- Rahman, M. S. (2012). Young consumer’s perception on foreign made fast moving consumer goods: The role of religiosity, spirituality & animosity. *International Journal of Business & Management Science*, 5, 103–118.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, J., 2010. *The Power of Co-Creation*, New York: Free Press.
- Raya, F. (2020). Keuangan Syariah & Realitas Masyarakat: Babak Baru Sistem Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal Hukum Bisnis Islam*, 12(1), 119–140.
- Rex, E., & Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567–576. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.013>
- Rintamäki, T., & Kirves, K. (2017). From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 37(June), 159–167. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.016>
- Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). Exploring consumers’ motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1), 147–169. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2010-0637>
- Román, S. and Martín, P. J. (2014) ‘Does the hierarchical position of the buyer make a difference? The influence of perceived adaptive selling on customer satisfaction and loyalty in a business-to-business context’, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29/5(December 2012), pp. 364–373. doi: 10.1108/JBIM-05-2012-0092.
- Roser, T., Samson, A., Humpreys, P., & Cruz-Valdivieso, E., 2009. *Co-Creation: New Pathways to Value. An Overview*, London: LSE Enterprise.
- Ruizalba, J.L. & Bermúdez-González, G. (2014), “Internal market orientation: an empirical research in hotel sector”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, pp. 11-19.
- Saad & Aleeb, S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: An examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3– 11. doi:10.1108/08876040610646536

- S&ers, E., & Stappers, P., 2008. Co-creation & the new l&scapes of design. *International Journal of Co-Creation in Design & the Arts*, vol. 48, no 1, pp 5-18.
- Santrock, J. W. (2007). *Perkembangan Anak* (11th ed.). Erlangga.
- Santoso, M. H. E., & Nurzaman, M. S. (2020). Asesmen Kontribusi Keuangan Syariah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 4(1), 274–282.
- Sasser, W.E. & Arbeit, S.P. (1976), “Selling jobs in the service sector”, *Business Horizons*, Vol. 19 No. 3, pp. 61-65.
- Sawhney, M., Verona, G., & Pr&elli, E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4–17. <https://doi.org/10.1002/dir.20046>
- Saxe, R., Weitz, B. a & 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>
- Sharabi, M. (2012). The work & its meaning among Jews & Muslims according to religiosity degree. *International Journal of Social Economics*, 39(11), 824–843.
- Shane, J., & Heckhausen, J. (2019). Motivational theory of lifespan development. In *Work across the lifespan* (pp. 111-134). Academic Press.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)
- Shetty, Y. K., & Buller, P. F. (1990, July). Regaining competitiveness requires HR solutions. *Personnel*, 8 – 12.
- Shiu, Y. M., & Yu, T. W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, & organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, 30(6), 793–809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>
- Simon, H., & Schumann, H. (2001). Pricing Opportunities in the Digital Age. In J. Wind & V. Mahajan (Eds.), *Digital Marketing* (pp. 362–390). New York: John Wiley & Sons.
- Singh, R. & Koshy, A. (2012) ‘A new conceptualization of salesperson’s customer orientation: Propositions & implications’, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(1), pp. 69–82. doi: 10.1108/0263450121119392
- Skjøtt-Larsen, T., Schary, P.B., Mikkola, J.H & Kotzab H. (2007), *Managing the Global Supply Chain* 3rd edition, Copenhagen Business School Press.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation & the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63 – 74.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1998) ‘Customer-Led & Market-Oriented : Let ’s Not Confuse the Two’, *Strategic Management Journal*, 1006(January 1997), pp. 1001–1006.
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15(1), 7-23. doi:10.2753/mtp1069-6679150101
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330–1339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1251180>
- Soltanzadeh, S. (2014). Co-creation Strategies & High-Tech Companies Performance. *International Journal of Economics, Finance & Management*, 3(3), 121–128.
- Sudarti, K. (2017). Improving Performance Through Fastabiqul Khoirat Spirit, Relational

- Satisfaction & Emotional Bonding. *Proceeding 5th ASEAN's International Conference on Islamic Finance, 1*.
- Sudarti, K., Ayuni, S., & Wasitowati, W. (2021). *Need for Achievement Theory: An Islamic Lens of Review Need for Achievement Theory*. May, 30–31.
- Sudarti, K., Fachrunnisa, O., Hendar, & Adhiatma, A. (2021). *Religious Value Co-Creation: A Strategy to Strengthen Customer Engagement*. 417–425. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79725-6_41
- Sudarti, K., & Wasitowati, W. (2021). Islamic excellence achievement spirit: a strategy to drive knowledge sharing behaviour & adaptive selling capability. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(1), 41–56. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss1.art4>
- Sudarti, K., & Zulfa, M. (2020). Knowledge Management & Religiosity: A Conceptual Development of Islamic Vanguard Spirit. In *Advances in Intelligent Systems & Computing* (Vol. 993, Issue January). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22354-0_88
- Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008>
- Tansuhaj, P.S., Wong, J. & McCullough, J. (1987), "Internal & external marketing: effects on customer satisfaction in banks in Thailand", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5 No. 3, pp. 73-83.
- Thom, W. (2006) 'Culture, Leadership, & Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review] / House, R. Organizations: The GLOBE', 1(1), pp. 55–71.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities & strategic management. *Knowledge & Strategy*, 18(April 1991), 77–116. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Tsai, H.-I. (2006). A study on the current status of school marketing & the perception of strategies for the educators at elementary school in Taichung city (Unpublished MA Thesis). National Taichung University of Education, Taichung, Taiwan
- Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5), 543–564. <https://doi.org/10.1177/0047287513513172>
- Urban, G.L. (1999). *Digital Marketing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Vandenberg, M., & Dawar, N., 2002. Beyond better products: Capturing value in customer interactions. *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no4, pp 35-42.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving To A New Dominant Logic Of Marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions & axioms: an extension & update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value & value co-creation: A service systems & service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vázquez, M., Camacho, M. & Silva, F., 2013. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, vol. 51, no 10, pp 1945 – 1953
- Vernette, E., & Hamdi-Kidar, L. (2013). Co-creation with consumers: Who has the competence & wants to cooperate? *International Journal of Market Research*, 55(4), 7. <https://doi.org/10.2501/ijmr-2013-047>

- Wang, G., & Netemeyer, R.G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, & nomological validity. *Journal of Business Research*, Vol. 57 (8), 805-12
- Wang, S.-W. (2008). The influence of external marketing in elementary schools on parents satisfaction: The moderating effect of interactive marketing (Unpublished MA Thesis). National Tainan University, Tainan, Taiwan
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes & consequences of affective experiences at work. In: B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays & critical reviews*, Vol. 18 (pp. 1 – 74). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Westerlund, M., & Leminen, S. (2011). Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, 1(1), 19–25. <https://doi.org/10.22215/timreview/489>
- Whiteley, R., & Hessian, D., 1996. Customer-centered growth: Five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality*, vol. 6, no 5, pp 47-52.
- Williams, J., & Aitken, R. (2011). The Service-Dominant Logic of Marketing & Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 439–454. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0823-z>
- Williamson, O. (1964), *Corporate Control & Business Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Williamson, O., Wachter, M. & Harris, J. (1975), "Underst&ing the employment relation: analysis of idiosyncratic exchange", *Bell Journal of Economics*, Vol. 6, pp. 250-80.
- Wind, J., & Mahajan, V. (Eds). (2001). *Digital Marketing*. New York: John Wiley & Sons.
- Winter, J.P. (1985), "Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite", *Health Marketing Quarterly*, Vol. 3 No. 1, pp. 69-77.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L. and Lui, G. (2010) 'Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences', *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), pp. 133–153. doi: 10.2308/bria.2010.22.2.133.
- Wolak, R., Kalafatis, S. & Harris, P., (1998). An investigation into four characteristics of services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 3, 22–41.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Xia, L., & Suri, R. (2014). Trading Effort for Money: Consumers' Cocreation Motivation & the Pricing of Service Options. *Journal of Service Research*, 17(2), 229–242. <https://doi.org/10.1177/1094670513507338>
- Yen, Y. X., Wang, E. S. T., & Horng, D. J. (2011). Suppliers' willingness of customization, effective communication, & trust: A study of switching cost antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 250–259. <https://doi.org/10.1108/08858621111126992>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development & validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Yu, Y., Hao, J. X., Dong, X. Y., & Khalifa, M. (2013). A multilevel model for effects of social capital & knowledge sharing in knowledge-intensive work teams. *International Journal of Information Management*, 33(5), 780–790. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.005>
- Yusuf, M., Ichsan, R. N., & Saparuddin. (2021). Determinasi Investasi dan Pasar Modal Syariah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Kajian Dan Kebijakan*

Publik, 6(1), 397–401.

- Zahrah, N., Hamid, S. N. A., Rani, S. H. A., & Kamil, B. A. M. (2016). Enhancing job performance through islamic religiosity & islamic work ethics. *International Review of Management & Marketing*, 6(7Special Issue), 195–198.
- Zhou, K.Z. & Wu, F. (2009), “Technological capability, strategic flexibility, & product innovation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 5, pp. 547-561
- Zwass, V. (2010), “Co-creation: toward a taxonomy & an integrated research perspective”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 15 No. 1, pp. 11-48.