

**UPAYA TENAGA PENJUAL MEMANFAATKAN JEJARING
PELANGGAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN
(Salespeople Efforts To Use The Customer Network Co-Utilization To
Improve Sales Performance)**

Wesly Tumbur ML Tobing
Fakultas Komputer dan Bisnis, Universitas STEKOM

Abstrak

Dewasa ini, semakin banyak pekerjaan yang menyoroti pentingnya jaringan sosial dalam mengukur dinamika internal untuk organisasi penjualan, dimana jejaring sosial sering diartikan sebagai pola interaksi antar pribadi yang kompleks dari suatu ikatan sosial dimana ikatan antar pihak tersebut berfungsi sebagai saluran informasi dan aliran sumber daya. Oleh karena itu, kinerja tenaga penjual sering sekali diukur dari tindakan yang dilakukan tenaga penjual untuk bermanuver dan mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi mereka sendiri maupun diluar organisasi. Kemampuan wiraniaga untuk menciptakan nilai dengan memanfaatkan sumber daya internal dan memanfaatkan kemampuan perusahaan untuk mengatasi masalah dan kebutuhan pelanggan dapat menjadi pembeda penting di pasar yang ramai. Selain itu, ketika pembeli menjadi lebih besar, lebih canggih, dan lebih kuat di tengah beragam penawaran kompetitif, risiko komoditisasi menjadi semakin relevan bagi penjual, sehingga memunculkan pendekatan penjualan yang lebih terintegrasi yang membutuhkan upaya dan kerja sama dari berbagai anggota dalam suatu organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kerjasama memanfaatkan jejaring pelanggan (customer network co-utilization) guna meningkatkan kinerja penjualan dari tenaga penjual sepeda motor di Jawa Tengah . Teknik pemilihan sampel secara purposive berdasarkan kriteria pelanggan yang telah menjadi pelanggan minimal satu tahun pada produsen sepeda motor di Jawa Tengah. Berdasarkan kriteria tersebut terdapat 255 pelanggan yang dipilih . Analisis kuantitatif dalam penelitian ini digunakan Program IBM AMOS 22.

Keywords: Salesperson Customer Orientation, Customer Networks Co-Utilization, Salesperson Value Based Selling, Sales Performance

1. Introduction

Di dunia modern, strategi penjualan langsung (*direct selling*) dengan cepat berkembang menjadi pendekatan yang signifikan untuk bisnis seseorang. Sebagian besar organisasi menggunakan strategi ini sebagai cara untuk memastikan tingkat pengaruh yang tinggi pada pelanggan mereka. Strategi penjualan langsung merupakan langkah awal yang penting dalam menciptakan atau mengembangkan bisnis seseorang. Agar perusahaan berhasil atau bertahan, sangat penting untuk memiliki strategi penjualan yang efektif. Penjualan langsung dapat dilihat sebagai metodologi yang digunakan oleh seorang tenaga penjualan untuk memperoleh penjualan dengan berfokus pada fitur produk dan manfaatnya bagi pelanggan terhadap persaingan selama proses penjualan. Pengelolaan strategi penjualan langsung merupakan industri yang sangat mobile dan menekankan pada hubungan interpersonal. Penjualan langsung dapat menghemat banyak biaya perusahaan,

namun disertai dengan risiko yang tidak pasti.

Salah satu peran tenaga penjual dalam penjualan langsung (*direct selling*) adalah menawarkan, mempromosikan dan menjual produk – produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan kepada konsumen. Selain itu, tenaga penjual juga berperan menciptakan hubungan jangka panjang dan saling menguntungkan antara customer dengan perusahaan (Wachner, Plouffe, & Grégoire, 2009). Dengan terciptanya hubungan jangka panjang dan saling menguntungkan ini, perusahaan meyakini akan meningkatkan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan (Wachner Trent, Plouffe R. Christopher, 2009)

Namun, untuk mewujudkan semua itu, tenaga penjual sering sekali dihadapkan kepada kondisi yang sulit diantara untuk mewujudkan keinginan perusahaan dan memenuhi harapan dari pelanggan terhadap perusahaan. Hal ini terlihat dari tuntutan perusahaan terhadap tenaga penjual yang harus mencapai target penjualan yang diberikan perusahaan kepadanya, melakukan pelayanan yang baik terhadap pelanggannya, melakukan kunjungan dan menambah pelanggan – pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, serta mempengaruhi pengambilan keputusan konsumen dalam pemilihan produk (Plouffe, Hulland, & Wachner, 2009). Disisi lain, tenaga penjual tersebut juga dihadapkan upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya, dimana tingkat kepuasan konsumen dipengaruhi oleh harapan konsumen, kondisi produk, harga, pelayanan (Rozell, Pettijohn, & Park, 2004).

Hasil penelitian mengemukakan bahwa kualitas hubungan antara tenaga penjual dengan konsumennya secara signifikan akan mempengaruhi konsumen melakukan pembelian ulang (Swan, Bowers, & Richardson, 1999) dimana pembelian ulang merupakan wujud kesetiaan konsumen untuk membeli barang dan jasa (Jaramillo & Marshall, 2004). Oleh karena itu, tenaga penjual harus memiliki ketrampilan menjual (*selling skill*) sehingga tenaga penjual memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam meningkatkan penjualan perusahaan.

2. Literature review

2.1 Salesperson Customer Orientation

Konsep salesperson customer orientation terwujud dari penggabungan pandangan market orientation dengan peran tenaga penjual, dimana market orientation memandang pasar sebagai fokus bisnis strategisnya dan perusahaan berupaya untuk selalu mencari cara baru untuk bisa selalu berinteraksi dengan customer (Verhoef, Reinartz, & Krafft, 2010). Oleh karena itu, perusahaan berupaya mengumpulkan dan membagi informasi tentang keinginan customer dan aksi competitor. Dampaknya, perusahaan menjadi lebih sensitif terhadap keinginan customer, responsif terhadap kelemahan competitor sehingga mendorong perusahaan meresponnya dengan cepat (Kohli & Jaworski, 1990; Kulp, Lee, & Ofek, 2004). Di sisi lain, peran tenaga penjual selalu berupaya mempengaruhi persepsi pembeli untuk merealisasikan penjualan serta nilai dari pelayanan penjualan yang menjadi daya tarik bagi pembeli untuk tetap melakukan relationship dengan tenaga penjual (Weitz & Bradford, 1999). Para peneliti penjualan mengadopsi kedua pandangan tersebut untuk menjelaskan selling effectiveness dengan mengukur serta mendefinisikan sales strategis untuk sukses

membangun customer relationship performance dan information sharing (Hunter & Perreault, 2007; Ahearne, Jones, Rapp, & Mathieu, 2008) .

Salesperson customer orientation didefinisikan sebagai upaya menerapkan konsep pemasaran pada tingkat individu tenaga penjual untuk membantu customer membuat keputusan pembelian yang memuaskan keinginannya (Saxe, Weitz, & Weitz, 1982 ; Donovan, Brown, & Mowen, 2004). Definisi ini menggambarkan bagaimana tenaga penjual memahami keinginan dan kebutuhan konsumen serta mengadaptasikan perilakunya untuk menghasilkan nilai yang dapat dirasakan oleh konsumen dalam interaksi penjualannya. Dengan demikian, salesperson customer orientation merupakan perilaku yang dapat dipelajari dan dipengaruhi oleh lingkungan serta beradaptasi dari waktu ke waktu (Saxe et al., 1982)

Sebagai bentuk perilaku maka salesperson memainkan dua peran sekaligus yaitu salesperson berperan sebagai patner di dalam bisnis dan berperan sebagai teman bersosialisasi seperti sahabat (Jones, Taylor, & Bansal, 2008) Agar salesperson dapat berperan sebagai patner, maka salesperson harus memiliki relationship , dimana salespeople yang berorientasi kepada relation akan efektif dalam manage hubungan kemitraan (partnering relationship) . Konsep ini sesuai dengan tujuan utama dari customer orientation yaitu untuk menciptakan hubungan jangka panjang (*creation of long-term*) dan relationship yang saling menguntungkan (*mutually beneficial relationships*) dengan customer (Keillor, Parker, & Pettijohn, 2000). Brewer & Chen, (2007) mengemukakan bahwa untuk membangun suatu bentuk kerjasama maka diperlukan relation antara salesperson dan customer , dimana kerjasama terjadi ketika semua pihak yang terlibat merasa bahwa mereka memiliki tujuan bersama yang saling menguntungkan (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006) .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salesperson customer orientation memiliki pengaruh signifikan terhadap customer trust pada industri perbankan (Huang, 2008 ; Guenzi & Georges, 2010) , dan berdampak signifikan terhadap performance (Jaramillo, Ladik, Marshall, & Mulki, 2007) serta memiliki konsekuensi terhadap relationship quality (Rajaobelina & Bergeron, 2009), task orientation (Harvey & Novicevic, 2001) dan people orientation (Jordan & Cartwright, 1998).

2.2 Customer Networks Co-utilization

Network merupakan sekumpulan aktor yang terhubung dalam suatu ikatan yang saling terikat dan terkait satu dengan yang lain (Borgatti & Halgin, 2011). Bentuk hubungan tersebut dipengaruhi oleh kekuatan ikatan (*tie strenght*) yang terlihat dari keintiman (*intimacy*). Ikatan hubungan yang kuat terlihat dari sering berinteraksi, bercerita, bertukar nasihat, dan berbagi harapan akan persahabatan yang sedang berlangsung. Sebaliknya, ikatan hubungan yang lemah bisa berbentuk hubungan bisnis di mana dua orang kadangkadang berinteraksi, menjaga jarak emosional, dan memiliki harapan yang terbatas tentang persahabatan (SeEVERS, Skinner, 2007). Bentuk hubungan yang lain dapat berupa multiplexity, dimana dua aktor terlibat dalam berbagai bentuk hubungan. Sedangkan bentuk hubungan asimetris terjadi ketika emosional satu orang tidak saling terkait satu sama lain (SeEVERS, Skinner, 2007).

Pemanfaatan bersama (*co-utilization*) merupakan gambaran tingkat koordinasi dan tindakan saling melengkapi antara *exchange partners* dalam usaha mereka

untuk mencapai tujuan bersama. Dengan pengertian ini, maka dalam pengertian *co-utilization* terdapat suatu bentuk kerjasama (*cooperation*), dimana *cooperation* tersebut memiliki tiga konseptualisasi sebagai berikut: (1) individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama; (2) individu saling bergantung satu dengan yang lain dan terlibat dalam interaksi sosial; dan (3) individu melakukan tindakan untuk memaksimalkan keuntungan bersama (Schalk & Curseu, 2010). Oleh karena itu, konsisten dengan konseptualisasi tersebut, Laughlin, Gonzalez, & Sommer, (2003) mengemukakan bahwa orang yang bekerja sama cenderung (1) saling memberi informasi yang diperlukan, (2) bersedia membantu dan saling membantu, (3) memahami sudut pandang masing-masing, (4) dipengaruhi oleh kepentingan dan gagasan masing-masing, dan (5) percaya terhadap pembagian kerja.

Dari pandangan tersebut di atas, maka *customer networks co-utilization* dipahami sebagai suatu bentuk kerjasama antara tenaga penjual dengan pelanggan dengan memanfaatkan jejaring yang dimiliki pelanggan untuk menjangkau konsumen lainnya dengan cara saling berbagi informasi, berbagi pengetahuan, menciptakan sinergi pelayanan, berbagi sumberdaya yang dimiliki, dan mengembangkan resources bersama

2.3 Salesperson Value Based Selling

Penjualan berbasis nilai dapat dipandang berbeda dengan penjualan produk. Penjualan berbasis nilai merupakan solusi terbaik bagi perusahaan tentang apa yang ditangani perusahaan dan juga merupakan proses pemenuhan keinginan pelanggan. Penjualan berbasis nilai melibatkan pemahaman mendalam tentang pelanggan dan apa yang mereka hargai. Tujuannya adalah untuk membantu pelanggan bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan menunjukkan kepada mereka bagaimana penawaran yang telah disesuaikan dapat membantu pelanggan menciptakan nilai (Töytäri, Alejandro, Parvinen, Ollila, & Rosendahl, 2011). Dengan demikian, penjualan berbasis nilai dapat didefinisikan sebagai pemahaman dan peningkatan bisnis pelanggan secara proaktif (Töytäri et al., 2011). Daya tarik pelanggan untuk penjualan nilai dapat dicirikan pada dua dimensi - kesediaan pelanggan untuk bermitra dan nilai hubungan. Jika keduanya memiliki ukuran yang tinggi, maka nilai penjualan sesuai. Jika harganya rendah, penjualan produk tradisional harus digunakan (Töytäri et al., 2011).

Dalam konteks salesperson, maka salesperson value based selling di definisikan sebagai “sejauh mana tenaga penjual bekerjasama dengan pelanggan untuk membuat penawaran pasar berdasarkan pemahaman mendalam salesperson terhadap model bisnis pelanggan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap profitabilitas pelanggan (Terho, Haas, & Eggert, 2014). Definisi tersebut menekankan bahwa aspek moneter dari peluang nilai pelanggan merupakan tujuan dari penjualan berbasis nilai yang memiliki tiga dimensi yaitu ; memahami model bisnis pelanggan (*understanding the customer’s business model*), merancang proposisi nilai (*crafting the value proposition*), dan mengkomunikasikan nilai (*communicating the value*) (Terho et al., 2014).

Memahami model bisnis pelanggan sangat penting karena memungkinkan pendekatan penjualan ditujukan pada penciptaan nilai secara proaktif untuk bisnis pelanggan. Pengetahuan yang mendalam tentang bisnis pelanggan juga akan membantu tenaga penjualan berkonsentrasi pada isu-isu yang akan membuat

perbedaan bagi pelanggan, dan memungkinkan penjual untuk membedakan perusahaannya dalam persaingan. Dengan demikian, memahami model bisnis pelanggan (*understanding the customer's business model*) didefinisikan sebagai sejauh mana tenaga penjualan memfokuskan perhatian untuk mengidentifikasi faktor utama penghasilan pelanggan dari bisnis tersebut (Terho et al., 2014). Dalam penjualan berbasis nilai, fokusnya adalah identifikasi masalah pelanggan secara aktif dan penciptaan solusi yang saling menguntungkan untuk masalah tersebut (AH Liu, 2001). Oleh karena itu, penjual berorientasi nilai berusaha secara aktif mengidentifikasi dan membuat penawaran yang memiliki potensi besar untuk meningkatkan keuntungan pelanggan dengan berbagai metode yang berbeda seperti perhitungan nilai spesifik pelanggan, studi nilai, simulasi, studi pengembalian investasi, perhitungan siklus hidup, dan pengetahuan tentang nilai yang dibuat untuk pelanggan referensi.

Dengan demikian, menyusun proposisi nilai didasarkan pada gagasan "penciptaan bersama" antara tenaga penjual dengan pelanggan. Oleh karena itu, menyusun proposisi nilai (*crafting the value proposition*) didefinisikan sebagai tingkat di mana seorang tenaga penjualan membuat bukti terukur tentang peluang nilai penawaran pasar dan pengaruhnya terhadap bisnis pelanggan (Terho et al., 2014). Dalam penjualan berbasis nilai, dialog terbuka, transparansi dan kepercayaan merupakan faktor penting untuk mendemonstrasikan orientasi jangka panjang dalam penjualan. Komunikasi yang kredibel dalam penjualan berbasis nilai bertujuan untuk membuat referensi yang menunjukkan sejarah kesuksesan masa lalu dan bukti kesediaan dan menerapkan jaminan untuk memberi sinyal komitmen kredibel mereka untuk memberikan nilai lebih tinggi. Dengan demikian, mengkomunikasikan proposisi nilai (*communicating the value*) didefinisikan sebagai suatu bentuk sejauh mana tenaga penjualan fokus untuk meyakinkan pelanggan bahwa penawaran yang diajukan tenaga penjualan kepada pelanggan akan mempengaruhi keuntungan mereka (Terho et al., 2014).

2.4 Sales Performance

Kinerja tenaga penjual merupakan hasil evaluasi perilaku tenaga penjual yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Piercy, Cravens, & Morgan, 1998 ; Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2012) baik berupa kinerja tentang apa yang mereka lakukan seperti perencanaan penjualan maupun hasil penjualan yang diatribusikan kepada mereka menjadi hal yang potensial. Dengan perkataan lain, perilaku tenaga penjual menunjukkan apa yang dilakukan tenaga penjual dalam pekerjaannya, sedangkan kinerja adalah penilaian atas perilaku tenaga penjual berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan organisasi (Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996) . Oleh karena itu kinerja tenaga penjual dapat dibedakan atas kinerja perilaku dan kinerja hasil (Behrman & Perreault, 1982 ; Piercy et al., 1998) .

Kinerja penjualan relasional didasarkan pada ukuran relasional kinerja penjualan yang berfokus pada perilaku yang memperkuat hubungan antara pembeli dan penjual (Gary K. Hunter & Perreault, 2007) . Kinerja penjualan relasional yang unggul harus mendorong kinerja penjualan berbasis hasil yang unggul. Studi sebelumnya mengemukakan bahwa perilaku penjualan relasional dengan pelanggan adalah aspek kunci dari kinerja penjualan yang berorientasi eksternal (Gary K. Hunter & Perreault, 2007).

Pengukuran kinerja penjualan berbasis hasil merupakan aspek penting dalam mengukur kinerja tenaga penjualan (Anderson & Oliver, 1987 ; (Cravens et al., 1993). Tenaga penjual menggunakan upaya dan keterampilan mereka untuk memperoleh hasil yang menjadi tanggung jawab mereka dan hasil ini mewakili dimensi kinerja hasil. Tenaga penjualan menghasilkan hasil yang menggambarkan kinerja hasil mereka seperti pencapaian target penjualan, peningkatan produktivitas penjualan, menjual produk dengan margin keuntungan yang tinggi, menghasilkan penjualan melebihi target yang ditetapkan di wilayah kerja tenaga penjual, berhasil menjual produk baru perusahaan, menambah pelanggan baru, berhasil mempertahankan pelanggan lama, meningkatkan pangsa pasar (Behrman & Perreault, 1982 ; Johlke & Iyer, 2013) .

3. Hypotheses and research model

3.1 Salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer networks co-utilization serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap salesperson value based selling

Salesperson customer orientation didefinisikan sebagai upaya menerapkan konsep pemasaran pada individu salesperson dan customer (Saxe et al., 1982). Melalui definisi tersebut diketahui bahwa tenaga penjual yang menerapkan customer orientation akan berupaya membantu pelanggan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka serta membuat keputusan pembelian yang lebih baik dengan menawarkan produk- produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka, menyesuaikan presentasi penjualan agar sesuai dengan kepentingan pelanggan dan menghindari manipulasi serta tekanan di dalam melakukan penjualan (Saxe et al., 1982).

Namun, perkembangan situasi penjualan saat ini menunjukkan bahwa channel networking merupakan hal yang penting bagi peluang pertumbuhan penjualan (Luo, Hsu, & Liu, 2008). Dengan channel networking memungkinkan untuk berbagi informasi dan sumber daya, melakukan koordinasi usaha logistik dengan baik, mengurangi biaya distribusi, dan mengurangi perilaku oportunistik mitra (Morgan & Hunt, 1994a). Network didefinisikan sebagai kumpulan aktor dengan berbagai ikatan di antara mereka.(Üstüner & Iacobucci, 2012) .

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara jaringan saluran (channel networking) terhadap perkembangan pasar perusahaan dan keuangan perusahaan (Morgan & Hunt, 1994b). Bolander, Saturnino, Hughes, & Ferris, (2015) mengemukakan bahwa jaringan intraorganizational tenaga penjualan, yang dioperasikan sebagai sentralitas jaringan relasional dan posisional, secara signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Claro, Gonzalez, & Claro, (2012) mengemukakan bahwa tenaga penjualan yang menempati posisi sentral akan berkinerja lebih baik. Hasil ini menunjukkan bahwa struktur jaringan yang mengandung lebih banyak hubungan langsung akan mendorong tenaga penjualan untuk meningkatkan visibilitas mereka di dalam jaringan, sehingga akan meningkatkan aktivitas pertukaran informasi. Kondisi ini akan memberi kesempatan yang besar bagi tenaga penjualan untuk melakukan pertukaran sumber daya sehingga anggota jaringan lebih termotivasi untuk membantu tenaga penjualan tersebut agar menghasilkan kinerja penjualan

yang lebih baik. Berdasarkan berbagai hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam disertasi ini sebagai berikut :

Hypotheses 1 : Salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer networks co-utilization

Secara umum, tenaga penjualan dapat melakukan tindakan untuk menciptakan nilai yang lebih baik dari pada hanya sekadar menyajikan solusi yang dapat membantu pelanggan mencapai tujuan mereka untuk dapat memuaskan keinginan pelanggan. Selain itu, tenaga penjual juga dapat memberikan konsultasi kepada pelanggan untuk membantu pelanggan mengambil tindakan cerdas untuk mencapai tujuan bisnis mereka (AH Liu, 2001). Oleh karena itu, memahami kebutuhan bisnis pelanggan, menyusun proposisi nilai yang menarik yang berpotensi meningkatkan keuntungan bisnis pelanggan, dan demonstrasi nilai yang kredibel, dapat secara signifikan membantu pelanggan membuat keputusan pembelian (Terho et al., 2014). Berdasarkan berbagai hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam disertasi ini sebagai berikut :

Hypotheses 2 : Salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap salesperson value based selling

3.2 Salesperson value based selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer networks co-utilization

Penerapan konsep salesperson customer orientation menjadikan tenaga penjualan harus memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk menghasilkan nilai yang dirasakan pelanggan dalam interaksi penjualan. Tingkat orientasi pelanggan yang tinggi mencerminkan tingkat perhatian yang tinggi untuk kebutuhan jangka panjang pelanggan, sedangkan tingkat orientasi pelanggan yang rendah mencerminkan perhatian yang egois untuk pencapaian tujuan penjualan jangka pendek (Cross, Brashear, Rigdon, & Bellenger, 2007)

Namun, perkembangan situasi penjualan saat ini menunjukkan bahwa setiap individu perlu untuk mengembangkan dan memelihara hubungan dengan orang lain yang memiliki potensi untuk membantu mereka dalam pekerjaan atau karier mereka (Macintosh & Krush, 2014). Dengan demikian, orang-orang tersebut mendapat manfaat dari hubungan ini karena meningkatkan akses mereka ke sumber daya yang terkait dengan tugas, karier, dan mengatasi emosi (van Emmerik, 2006). Bahkan pada penelitian penjualan sebelumnya menunjukkan bahwa jaringan internal dapat meningkatkan akses ke keahlian, meningkatkan kinerja tugas, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Steward, Walker, Hutt, & Kumar, 2010 ;T Üstüner, 2012). Berdasarkan keterangan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hypotheses 3: Salesperson value based selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer networks co-utilization

3.3 Salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance

Salesperson customer orientation didefinisikan sebagai upaya menerapkan konsep pemasaran pada individu salesperson dan customer (Saxe et al., 1982). Melalui definisi tersebut diketahui bahwa tenaga penjual yang menerapkan

customer orientation akan berupaya membantu pelanggan untuk memenuhi dan 81 memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka serta membuat keputusan pembelian yang lebih baik dengan menawarkan produk- produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka, menyesuaikan presentasi penjualan agar sesuai dengan kepentingan pelanggan dan menghindari manipulasi serta tekanan di dalam melakukan penjualan (Saxe et al., 1982).

Dari beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan beroperasi melalui ketrampilan salesmanship dan regulasi emosi untuk meningkatkan kinerja penjualan. Temuan ini menunjukkan bahwa salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan (Singh & Venugopal, 2015). Atas temuan ini, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

Hypotheses 4 : Salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan (sales performance)

3.4 Salesperson value based selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance

Salesperson value based selling didefinisikan sebagai "sejauh mana tenaga penjualan (salesperson) bekerjasama dengan pelanggan untuk membuat penawaran pasar atas dasar pemahaman mendalam salesperson tentang model bisnis pelanggan sehingga memberikan manfaat kepada pelanggan yang diterjemahkan ke dalam istilah moneter, sehingga salesperson dapat meyakinkan pelanggan dengan menunjukkan kontribusi mereka terhadap keuntungan pelanggan (Terho et al., 2014).

Dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa tenaga penjualan yang menerapkan penjualan berbasis nilai (value based selling) akan proaktif melakukan promosi dan penawaran ke pasar yang memiliki potensi besar untuk memberi nilai tambah pada pelanggan melalui penghematan biaya dan / atau peningkatan kinerja (Ulaga & Eggert, 2006) . Jika, penawaran yang dilakukan salesperson tersebut berhasil, maka akan memberikan peluang nilai yang substansial kepada pelanggan, sehingga pelanggan memiliki dorongan kuat untuk membeli penawaran bernilai tinggi, bahkan dengan harga premium.(Töytäri et al., 2011) .

Dari penelitian yang dilakukan Terho et al., (2014) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara salesperson value base selling dengan sales performance, dimana salesperson yang menerapkan value base selling akan meningkatkan sales performance dari salesperson tersebut. Terho et al., (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa salesperson value base selling akan meningkatkan salesperson performance. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada tingkat tenaga penjual, penjualan berbasis nilai menjadi pendorong penting bagi kinerja wiraniaga di pasar bisnis, dimana penjualan berbasis nilai memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja penjualan. Hasil ini menunjukkan bahwa kerjasama wiraniaga dengan pelanggan menemukan peluang guna memperbaiki kinerja bisnisnya, mengembangkan penawaran yang sesuai , menunjukkan bahwa penawaran bersama akan menciptakan kinerja bisnis pelanggan yang secara moneter sangat sesuai dengan karakteristik bisnis. Pasar. Berdasarkan berbagai hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam disertasi ini sebagai berikut :

Hypotheses 5 : Salesperson value base selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance

3.5 Customer networks co-utilization berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance

Pemanfaatan bersama (*co-utilization*) merupakan gambaran tingkat koordinasi dan tindakan saling melengkapi antara exchange partners dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan bersama. Dengan pengertian ini, maka dalam pengertian *co-utilization* terdapat suatu bentuk kerjasama (*cooperation*), dimana kerjasama (*cooperation*) didefinisikan sebagai kontribusi individu, kelompok, dan sebagainya yang bertujuan untuk menyelesaikan tugas bersama, dan atau untuk mencapai tujuan bersama (Yilmaz & Hunt, 2001). Bertitik tolak dari pengertian ini, saat ini perusahaan mengarahkan salespersonnya untuk membangun kerjasama agar tercipta suatu bentuk kerja yang efektif di dalam kelompok. Dan dengan adanya kerjasama ini, salesperson dapat berbagi pengetahuan, informasi, ketrampilan, dan sebagainya kepada teman sekerjanya untuk mencapai kesuksesan dalam pencapaian tujuan bersama (Yilmaz & Hunt, 2001) .

Bagi salesperson, di dalam membangun kerjasama, maka salesperson perlu memiliki relasi (*relational*) . Dengan kata lain, bahwa hubungan (*relational*) merupakan salah satu alasan bagi salesperson untuk membangun dan mengembangkan hubungan (*relationship*) dengan teman kerja, mengembangkan kepentingan bersama, dan menjaga hubungan kerja dalam jangka waktu yang lama (Yilmaz & Hunt, 2001) .

Ada banyak variabel yang memiliki pengaruh untuk terciptanya kerjasama seperti ; kualitas komunikasi (Yilmaz & Hunt, 2001) , share value (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) . Namun dari semua faktor tersebut, komitmen dan trust merupakan faktor yang sangat penting di dalam membangun kerjasama . Dengan kata lain, bahwa kepercayaan salesperson terhadap rekan kerja serta komitmennya terhadap organisasi menjadi kunci dalam melihat hubungan sebagai landasan bagi terciptanya suatu kerjasama (Cengiz Yilmaz and Shelby D. Hunt, 2001). Berdasarkan berbagai hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam disertasi ini sebagai berikut :

Hypotheses 6 : Customer networks co-utilization berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance

Berdasarkan uraian di atas, berikut ini adalah model penelitian empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini :

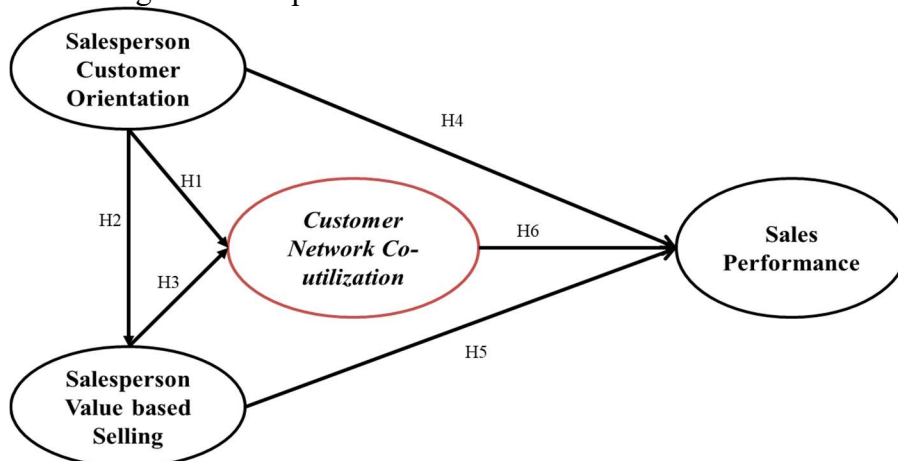


Figure 1. Empirical Research Model

4. Methodology

4.1. Sample and Respondent

Data diperoleh dengan melakukan wawancara dengan menggunakan kuesioner pertanyaan tertutup dan terbuka dengan skala 1 sampai dengan 10 kepada sejumlah responden sesuai kriteria penelitian. Teknik pemilihan sampel secara purposive berdasarkan kriteria sebagai pelanggan pada distributor penjualan sepeda motor di propinsi Jawa Tengah, usia responden minimal 20 tahun, dan telah menjadi pelanggan industri penjualan motor minimal 1 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut ada 255 pelanggan yang dipilih sebagai responden yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut.

4.2. Measurement

Variabel penelitian yang digunakan terdiri dari empat variabel: *salesperson customer orientation*, *customer networks co-utilization*, *salesperson value based selling*, dan *sales performance*. Variabelnya diukur dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari berbagai literatur yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Variabel *salesperson customer orientation* diukur dengan tiga indikator termasuk: menawarkan produk yang memuaskan konsumen, menghindari pemaksaan, memberikan informasi produk (Singh & Venugopal, 2015). *Customer networks co-utilization* diukur dengan tiga indikator antara lain: mengelola dan berbagi informasi, berbagi pengetahuan, dan sinergi pelayanan (Bolander, Cinthia B Saturnino, Hughes, & Ferris, 2015). *Salesperson value based selling* diukur dengan tiga indikator antara lain: aktif mempromosikan bisnis pelanggan, aktif menawarkan produk pelanggan, dan aktif memberikan masukan kepada pelanggan (Terho et al., 2014). *Sales performance* diukur dengan tiga indikator termasuk: peningkatan volume penjualan, pelanggan baru meningkat, dan peningkatan market share (Wachner et al., 2009).

4.3. Analysis

Analisis kualitatif dilakukan untuk melihat gambaran umumnya demografi dengan melihat nomor indeks jawaban dan hubungan antar variabel yang kemudian dihubungkan dengan jawaban atas pertanyaan terbuka. Analisis kuantitatif dilakukan oleh uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, dan uji hipotesis menggunakan program IBM AMOS 22

5. Result and discussion

5.1. Result

Analisis peer-to-peer responden diketahui bahwa pelanggan didominasi oleh pelanggan laki-laki sebanyak 174 orang dan pelanggan wanita sebanyak 81 orang. Kondisi ini dapat dipahami mengingat pengguna motor kebanyakan kaum pria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki nilai indeks kategori tinggi karena berada pada kisaran 80,00 sampai dengan 100,00. Variabel *salesperson customer orientation* 85,1 variabel *Customer networks co-utilization* 81,3, variabel *salesperson value based selling* 81,6, dan variabel *sales performance* 84,4. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas data menunjukkan

tingkat konsistensi dan akurasi yang baik. Pengujian validitas dengan uji homogenitas data dengan uji korelasi antar skor setiap butir dengan skor total (Korelasi Pearson) menunjukkan korelasi positif dan tingkat signifikan pada level 0,01. Uji analisis faktor dilakukan terhadap nilai masing-masing variabel dengan Varimax Rotation dan nilai Kaiser's MSA menunjukkan nilai > 0,50, artinya validitas masing-masing variabel cukup valid.

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen angket valid dan reliabel karena nilai korelasi r hitung > 0,196. Hasil perhitungan reliabilitas di atas menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk semua variabel laten memenuhi kriteria nilai cut off > 0,70. Serta untuk nilai variance extract yang memenuhi syarat nilai cut off > 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten memenuhi kriteria reliabilitas. Uji normalitas menunjukkan data berdistribusi normal dengan nilai $c.r$, skewness dan kurtosis tidak melebihi harga absolut 2.58 yaitu sebesar 2.476. Berdasarkan uraian di atas, dibawah ini disajikan full empirical model research sebagai berikut :

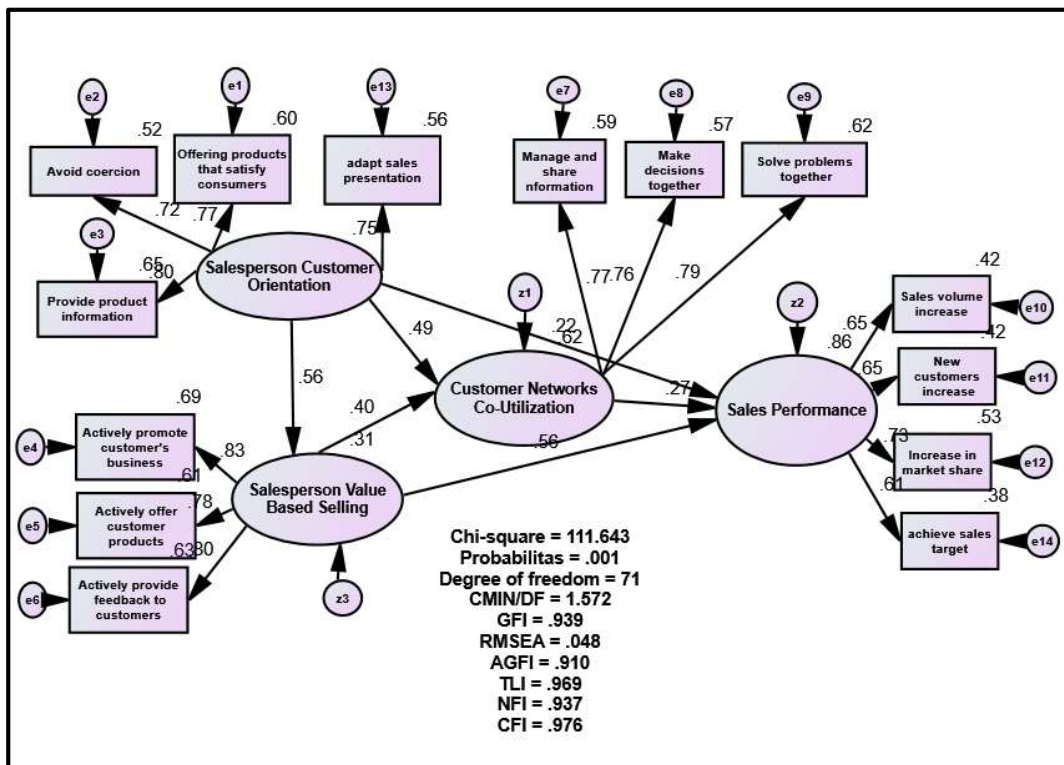


Figure 2. Full Model Empirical Research

Berdasarkan full model empirical model di atas, maka dapat disajikan validity and reliability of measurement items seperti yang tertera pada tabel di bawah ini :

Table 1. Validity and Reliability of Measurement Items

	Factor Loading
Salesperson customer orientation	
1. Menawarkan produk yang memuaskan konsumen.	0.80
2. Menghindari pemaksaan.	0.72
3. Memberikan informasi produk	0.77
4. Mengadaptasikan presentasi penjualan	0.75
Customer Networks Co-Utilization	

1. Mengelola dan berbagi informasi	0.77
2. Membuat keputusan bersama	0.76
3. Memecahkan masalah bersama	0.79
Salesperson Value Based Selling	
1. Aktip mempromosikan bisnis pelanggan	0.83
2. Aktip menawarkan produk pelanggan	0.78
3. Aktip memberikan masukan kepada pelanggan.	0.80
Sales Performance	
1. Peningkatan volume penjualan	0.65
2. Pelanggan baru meningkat	0.65
3. Peningkatan market share	0.73
4. Mencapai target penjualan	0.61

Uji kesesuaian model diperoleh nilai chi square sebesar 111.643, CMIN / DF 1.572, probabilitas 0.001, RMSEA 0.048, GFI 0.939, AGFI 0.910, TLI 0.969, CFI 0.976, NFI 0.937.

Table 2. Model Fit Summary

Goodness of fit index	Cut of Value	Estimate	
CMIN - χ^2 Chi-Square	Expected small	111.643	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.572	Fit
Probability	$\leq 0,05$	0.001	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0.048	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0.939	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0.910	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0.969	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0.976	Fit
NFI	$\geq 0,90$	0.937	Fit

Berdasarkan hasil pembobotan regresi dalam full model terdapat enam hubungan kausalitas. Keenam hubungan tersebut memiliki nilai CR > 2.00 dan signifikansi < 0.05 sehingga hubungan tersebut berpengaruh signifikan maka hipotesis yang dikembangkan dapat diterima. Hasil uji statistik pada hipotesis 1 menunjukkan parameter estimasi 0.544 yang menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan karena nilai CR 6.076 dan nilai signifikansi 0.001.

Hipotesis 2 menunjukkan parameter estimasi 0.712 yang menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan karena nilai CR 7.540 dan nilai signifikansi 0,001. Hipotesis 3 menunjukkan parameter estimasi 0.344 yang menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan karena nilai CR sebesar 5.156 dan nilai signifikansi 0.001

Hipotesis 4 menunjukkan parameter estimasi sebesar 0.150 yang menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan karena nilai CR sebesar 2.507 dan nilai signifikansi 0.012 yang masih < 0.05. Hipotesis 5 menunjukkan parameter estimasi 0.305 yang menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan karena nilai CR sebesar 6.214 dan nilai signifikansi 0,001. Hipotesis 6 menunjukkan parameter estimasi 0.168 yang menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan karena nilai CR sebesar 2.537 dan nilai signifikansi 0.011 yang masih < 0.05

Table 3. Regression Weight Full Mode

			Estimate	S.E.	C.R.	P.
Customer Networks Co-Utilization	←	Salesperson Customer Orientation	0.544	0.090	6.076	***
Salesperson Value based Selling	←	Salesperson Customer Orientation	0.712	0.094	7.540	***
Customer Networks Co-Utilization	←	Salesperson Value based Selling	0.344	0.067	5.156	***
Sales Performance	←	Salesperson Customer Orientation	0.150	0.060	2.507	0.012
Sales Performance	←	Salesperson Value based Selling	0.305	0.049	6.214	***
Sales Performance	←	Customer Networks Co-Utilization	0.168	0.066	2.537	0.011

5.2. Discussion

Hasil uji hipotesis 1 menyatakan bahwa salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer networks co-utilization*. Hasil ini memberi pengertian bahwa semakin tinggi penerapan salesperson customer orientation oleh tenaga penjual maka semakin baik tenaga penjual mengembangkan kerjasama untuk memanfaatkan jejaring yang dimiliki pelanggannya tersebut. Dengan pengertian ini, maka tenaga penjual yang menerapkan salesperson customer orientation dengan baik akan dengan mudah membangun dan mengembangkan kerjasama dengan pelanggannya, misalnya dengan cara berbagi dan mengelola informasi secara bersama, membuat keputusan bersama, dan memecahkan masalah secara bersama-sama guna meningkatkan sales performance mereka (Bolander, Cinthia B. Saturnino, et al., 2015),

Hasil uji hipotesis 2 menyatakan bahwa salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap salesperson value based selling. Hasil ini memberi pengertian bahwa semakin tinggi penerapan customer orientation oleh tenaga penjual maka semakin baik tenaga penjual tersebut dalam memberikan nilai yang baik kepada pelanggan untuk meningkatkan penjualannya melalui aktif mempromosikan bisnis pelanggan, aktif menawarkan produk pelanggan, aktif memberikan masukan kepada pelanggan (Terho, Eggert, Haas, & Ulaga, 2015)

Hasil uji hipotesis 3 menyatakan bahwa salesperson value based selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer networks co-utilization*. Hasil ini memberi pengertian bahwa semakin tinggi salesperson value based selling tenaga penjual maka semakin baik tenaga penjual dalam menggunakan jejaring pelanggan untuk meningkatkan kinerja penjualannya dengan cara mengelola dan berbagi informasi, membuat keputusan bersama, memecahkan masalah bersama (T Üstüner, 2012)

Hasil uji hipotesis 4 menyatakan bahwa salesperson customer orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance. Hasil ini memberi

pengertian bahwa semakin baik penerapan customer orientation oleh tenaga penjual maka semakin baik sales performance tenaga penjual tersebut. Dengan pengertian ini, maka tenaga penjual yang menerapkan customer orientasi dengan baik akan mampu meningkatkan volume penjualannya, meningkatkan market share, dan meningkatkan pelanggan barunya, serta mencapai target penjualannya (Cross et al., 2007)

Hasil uji hipotesis 5 menyatakan bahwa salesperson value based selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance. Hasil ini memberi pengertian bahwa semakin tinggi penerapan value based selling oleh tenaga penjual maka semakin baik sales performance tenaga penjual tersebut. Dengan pengertian ini, maka tenaga penjual yang menerapkan value based selling dengan baik akan mampu meningkatkan volume penjualannya, meningkatkan market share, dan meningkatkan pelanggan barunya, serta mencapai target penjualannya (Terho et al., 2014)

Hasil uji hipotesis 6 menyatakan bahwa *customer networks co-utilization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales performance. Hasil ini memberi pengertian bahwa semakin tinggi *customer networks co-utilization* tenaga penjual maka semakin baik sales performance tenaga penjual tersebut. Dengan pengertian ini, maka tenaga penjual yang memiliki *customer networks co-utilization* akan mampu meningkatkan volume penjualannya, meningkatkan market share, dan meningkatkan pelanggan barunya, serta mencapai target penjualannya (Wachner Trent, Plouffe R. Christopher, 2009)

6. Conclusion

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjualan pada distributor atau agen sepeda motor di propinsi Jawa Tengah dapat ditingkatkan dengan cara memanfaatkan jejaring yang dimiliki pelanggan. Dengan demikian, tenaga penjual perlu membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan. Untuk itu, tenaga penjual perlu mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing pelanggan, sehingga dapat saling melengkapi, bekerja sama menjalankan perannya masing-masing dalam upaya meningkatkan manfaat dan manfaat bagi tim kerja. Menciptakan atau membentuk nilai dengan pemahaman bahwa nilai tersebut dapat dicapai secara efisien jika semuanya bekerja sama daripada bekerja sendiri-sendiri. Saling membantu dalam beradaptasi dengan perubahan positif yang pada akhirnya menghasilkan output yang efektif, kreatif, dan berkualitas dalam tim.

DAFTAR PUSTAKA

- AH Liu, M. L. 2001. Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales*.
- Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A., & Mathieu, J. 2008. High Touch Through High Tech: The Impact of Salesperson Technology Usage on Sales Performance via Mediating Mechanisms. *Management Science*, 54(4): 671–685.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. 1987. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce. *Journal of Marketing*, 51(October): 76–88.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. 1996.

- Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4): 345–363.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. 1982. Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3): 355–370.
- Bolander, W., Satornino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. 2015. Social Networks Within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 79(6): 1–16.
- Bolander, W., Satornino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. 2015. Social Networks Within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 79(6): 1–16.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. 2011. On Network Theory. *Organization Science*, 22(5): 1168–1181.
- Brewer, M. B., & Chen, Y.-R. 2007. Where (Who) Are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism. *Psychological Review*, 114(1): 133–151.
- Cengiz Yilmaz and Shelby D. Hunt. 2001. Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. *Academy of Marketing Science*, 29.
- Claro, D. P., Gonzalez, G. R., & Claro, P. B. O. 2012. Network centrality and multiplexity: a study of sales performance. *Journal on Chain and Network Science*, 12(1): 85–94.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., Laforge, R. W., Young, C. E., Cravens, W., et al. 1993. Behavior-Based Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4): 47–59.
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. 2007. Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8): 821–835.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. 2004. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job, satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1): 128–146.
- Guenzi, P., & Georges, L. 2010. Interpersonal trust in commercial relationships. *European Journal of Marketing*, 44(1/2): 114–138.
- Harvey, M., & Novicevic, M. M. 2001. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 6(2): 69–87.
- Huang, W.-H. 2008. The impact of other-customer failure on service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4): 521–536.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. 2007. Making Sales Technology Effective. *Journal of Marketing*, 71(1): 16–34.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. 2007. Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1): 16–34.
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. 2007. A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5): 302–310.

- Jaramillo, F., & Marshall, G. W. 2004. Critical success factors in the personal selling process. *International Journal of Bank Marketing*, 22: 9–25.
- Johlke, M. C., & Iyer, R. 2013. A model of retail job characteristics, employee role ambiguity, external customer mind-set, and sales performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1): 58–67.
- Jones, T., Taylor, S. F., & Bansal, H. S. 2008. Commitment to a friend, a service provider, or a service company—are they distinctions worth making? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4): 473–487.
- Jordan, J., & Cartwright, S. 1998. Selecting expatriate managers: Key traits and competencies. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2): 89–96.
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. 2000. Relationship-oriented characteristics and individual. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1): 7–22.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market Orientation: The The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April): 1–18.
- Kulp, S. C., Lee, H. L., & Ofek, E. 2004. Manufacturer benefits from information integration with retail customers. *Management Science*, 50(4): 431–444.
- Laughlin, P. R., Gonzalez, C. M., & Sommer, D. 2003. Quantity estimations by groups and individuals: Effects of known domain boundaries. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(1): 55–63.
- Luo, X., Hsu, M. K., & Liu, S. S. 2008. The moderating role of institutional networking in the customer orientation-trust/commitment-performance causal chain in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2): 202–214.
- Macintosh, G., & Krush, M. 2014. Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter? *Journal of Business Research*, 67(12): 2628–2635.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994a. The Commitment-Trust Theory of. *Journal of Marketing*, 58(July): 20–38.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994b. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20–38.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-fit. *Academy of Management Journal*, 34(4): 487–516.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. 2006. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4): 136–153.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. 1998. Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, 32(1): 79–100.
- Plouffe, C. R., Hulland, J., & Wachner, T. 2009. Customer-directed Selling behaviors and performance: A comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4): 422–439.
- Rajaobelina, L., & Bergeron, J. 2009. Antecedents and consequences of buyer-seller relationship quality in the financial services industry. *International Journal of Bank Marketing*, 27(5): 359–380.

- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. 2012. Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3): 365–378.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Park, R. S. 2004. Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organisational Commitment. *Psychology & Marketing*, 21(6): 405–424.
- Saxe, R., Weitz, B. a, & Weitz, A. 1982. A measure of the customer orientation onf salespeople. *American Marketing Association*, 19(3): 343–351.
- Schalk, R., & Curseu, P. L. 2010. Cooperation in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 25(5): 453–459.
- Seevers, Skinner, and K. 2007. A Social Network Perspective on Sales Force Ethics,. *Journal of Personal Selling & Sales Force Management*, (Fall)(September): 341–353.
- Singh, R., & Venugopal, P. 2015. The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5): 594–607.
- Steward, M. D., Walker, B. A., Hutt, M. D., & Kumar, A. 2010. The coordination strategies of high-performing salespeople: Internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5): 550–566.
- Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. 1999. Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research*, 44(97): 93–107.
- T Üstüner, D. I. 2012. Does intraorganizational network embeddedness improve salespeople's effectiveness? A task contingency perspective. *Personal Selling & Sales Management*.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. 2015. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45(1): 12–21.
- Terho, H., Haas, A., & Eggert, A. 2014. It's Almost Like Taking the Sales out of Selling' Towards a Conceptualization of Value-Based Selling in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1): 174–185.
- Töytäri, P., Alejandro, T. B., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. 2011. Bridging the theory to application gap in value-based selling. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7): 493–502.
- Ulaga, W., & Eggert, A. 2006. Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*, 40(3/4): 311–327.
- Üstüner, T., & Iacobucci, D. 2012. Does Intraorganizational Network Embeddedness Improve Salespeople ' s Effectiveness ? A Task Contingency Perspective Does Intraorganizational Network Embeddedness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3134. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320202>.
- van Emmerik, I. J. H. 2006. Gender differences in the creation of different types of social capital: A multilevel study. *Social Networks*, 28(1): 24–37.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. 2010. Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3): 247–252.

- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. 2009. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1): 32-44.
- Wachner Trent, Plouffe R. Christopher, G. Y. 2009. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1): 32-44.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2): 241-254.
- Yilmaz, C., & Hunt, S. D. 2001. Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*.