

## PENJUALAN ADAPTIF SEBAGAI PEMEDIASI KINERJA TENAGA PENJUALAN PERUSAHAAN ASURANSI DI JAWA TENGAH

Dwi Suryanto Hidayat  
dshidayat17@yahoo.com  
STIE Bank BPD Jateng

Aprillia Elly Kusumastuti  
aprilliaelly@gmail.com  
STIE Bank BPD Jateng

### **ABSTACT**

MEA is an opportunity and a challenge for the business world, not without its implications for the insurance industry in Indonesia. Another challenge comes from Indonesia's own domestic policy regarding the existence of the Health Social Security Organizing Agency (BPJS) for the enactment of Presidential Regulation No.111 of 2013 which mandates that every company must register its employees with BPJS. This Perpres indirectly shifts the opportunities for cooperation between private insurance companies and their policy holders. So that private insurance must strive to attract and maintain long-term good relations and be able to provide satisfaction to policyholders is to implement a relational marketing strategy that is the key to success in the performance of salespeople.

The purpose of this study is to develop concepts and test empirically constants that contribute greatly to the performance of salespeople and strategies that can be used by insurance company management to improve the performance of salespeople. This study examines and analyzes the causal relationships between constructs in the model, namely the construct of customer orientation, competitive intelligence, and on the performance of salespeople with adaptive sales as mediators. The analysis used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) using the AMOS version 22.0 for Windows. The number of samples analyzed was 210 respondents, insurance salespeople in Semarang, Solo, Yogyakarta. The results of this study are that customer orientation, competitive intelligence has an effect on sales force performance mediated by adaptive sales. As for the direct influence of customer orientation on sales performance is not significant. Similarly, the direct influence of competitive performance on sales force performance is not significant.

*Keywords: Sales Force Performance, Adaptive Sales, Customer Orientation, Competitive Intelligence.*

### **ABSTRAK**

MEA merupakan peluang sekaligus tantangan bagi dunia bisnis, tidak terlepas implikasinya terhadap industri asuransi di Indonesia. Tantangan lain berasal dari kebijakan dalam negeri Indonesia sendiri terkait keberadaan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan atas pemberlakuan Perpres No.111 tahun 2013 yang mengamanatkan bahwa setiap perusahaan wajib mendaftarkan karyawannya ke BPJS. Perpres ini secara tidak langsung menggeser peluang kerjasama perusahaan asuransi swasta dengan pemegang polisnya. Sehingga asuransi swasta harus berupaya keras untuk menarik dan menjaga hubungan baik jangka panjang serta mampu memberikan kepuasan pemegang polisnya adalah dengan menerapkan strategi pemasaran relasional yang kunci keberhasilannya pada kinerja tenaga penjualan.

Tujuan penelitian ini adalah pengembangan konsep dan menguji secara empirik konstruk yang berkontribusi besar terhadap kinerja tenaga penjualan dan strategi yang dapat digunakan manajemen perusahaan asuransi untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualnya. Penelitian ini menguji dan menganalisis hubungan kausalitas antar konstruk dalam model yaitu konstruk orientasi pelanggan, kecerdasan kompetitif, dan pada kinerja tenaga penjualan dengan penjualan adaptif sebagai pemediasi. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS *versi 22.0 for windows*. Jumlah sampel yang dianalisis 210 responden, tenaga penjual asuransi di Kota Semarang, Solo, Yogyakarta. Hasil penelitian ini bahwa orientasi pelanggan, kecerdasan kompetitif berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan dimediasi penjual adaptif. Sedangkan untuk pengaruh langsung orientasi pelanggan pada kinerja penjualan tidak signifikan. Demikian pula pengaruh langsung kinerja kompetitif pada kinerja tenaga penjualan tidak signifikan.

*Kata Kunci: Kinerja Tenaga Penjualan, Penjualan Adaptif, Orientasi Pelanggan, Kecerdasan Kompetitif.*

## PENDAHULUAN

Pasar bebas ASEAN atau Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di tahun 2016, memberikan dampak yang besar bagi industri di kawasan Asia Tenggara. MEA merupakan peluang sekaligus tantangan bagi dunia bisnis, tidak terlepas implikasinya terhadap industri asuransi di Indonesia. Perusahaan asuransi yang sudah besar akan memperoleh keuntungan dari akses yang lebih mudah ke negara lain. Sebaliknya bagi perusahaan asuransi kecil, tekanan dan persaingan semakin meningkat. Tantangan lain berasal dari kebijakan dalam negeri Indonesia sendiri terkait keberadaan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan atas pemberlakuan Perpres No.111 tahun 2013 yang mengamanatkan bahwa setiap perusahaan wajib mendaftarkan karyawannya ke BPJS. Perpres ini secara tidak langsung menggeser peluang kerjasama perusahaan asuransi swasta dengan pemegang polisnya. Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) mengungkapkan, penurunan premi lini usaha kesehatan yang sebesar minus 1,2% terjadi karena kehadiran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) di awal 2014. ([www.infobanknews.com](http://www.infobanknews.com)). Sehingga asuransi swasta harus berupaya keras untuk menarik dan menjaga hubungan baik jangka panjang serta mampu memberikan kepuasan pemegang polisnya adalah dengan menerapkan strategi pemasaran relasional yang kunci keberhasilannya pada kinerja tenaga penjualan.

Pergeseran era transaksional menjadi era relasional (Grönroos 1994) memicu pergeseran fungsi penjualan dalam kontribusinya terhadap kelangsungan suatu bisnis. Tenaga penjualan yang sebelumnya lebih berfungsi sebagai perantara suatu organisasi dengan konsumen dalam mewujudkan suatu transaksi, saat ini juga harus memainkan peran sebagai sumber perolehan informasi pasar (Lambert, Howard et al. 1990), konsultan (Pelham 2002, Pelham 2006), pencipta nilai (Haas, Snehota et al. 2012), wirausahawan (Evans, McFarland et al. 2012), pemberi solusi

(Bonney and Williams 2009), perantara pengetahuan (Rapp, Bachrach et al. 2014). Evolusi peran penjualan ini dari sudut pandang intraorganisasi dapat terlihat dari semakin kompleksnya hubungan antara penjual dan pembeli, semakin banyaknya keterlibatan orang penting dalam pengambilan keputusan bisnis, dan perubahan dalam konteks organisasional (Plouffe and Barclay 2007, Storbacka, Ryals et al. 2009).

Berbagai paradoks terkait pemasaran muncul ke permukaan seiring dengan perkembangannya, paradoks yang utama adalah bagaimana manajemen papan atas memandang pemasaran. Pada satu sisi, penjualan sebagai bagian dari pemasaran diakui sebagai penggerak utama pembentuk nilai pemegang saham. Di sisi yang lain, setiap perusahaan kelas dunia saat ini meletakkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dengan pemenuhan kebutuhannya sebagai strategi utama perusahaan (Doyle 2000, Hill, McGinnis et al. 2007). Hal ini tentunya berdampak langsung pada teori, konsep, maupun praktik dalam penjualan, mengingat penjualan merupakan bagian tidak terpisahkan dari pemasaran.

Konsep Orientasi Penjualan – Orientasi Pelanggan (*Selling Orientation – Customer Orientation / SOCO*) (Saxe and Weitz 1982) merupakan awal diperkenalkannya konsep orientasi pelanggan. Istilah ini mengacu pada derajat dari praktek tenaga penjualan sebuah konsep pemasaran dengan mencoba untuk membantu pelanggan dalam membuat keputusan pembelian yang akan memuaskan kebutuhannya. Orientasi pelanggan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan pelanggan dalam jangka panjang. Selain itu, tenaga penjualan akan menghindari perilaku yang mungkin mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan dan akan menghindari tindakan yang mengorbankan pelanggan.

Orientasi pelanggan diposisikan pada hubungannya dengan kepedulian pada pihak lain dan kebutuhan untuk memuaskan dan merupakan pendekatan penjualan solutif. Sehingga orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan (Saxe and Weitz 1982). Orientasi pelanggan tenaga penjual yang berorientasi pelanggan akan menyediakan solusi yang mengantarkan nilai, yang dibutuhkan pelanggan, responsif dalam membantu pelanggan mengidentifikasi alternatif, mengevaluasi, dan memilih solusi dari alternatif yang terbaik. Kedua anteseden kinerja tenaga penjualan, orientasi pelanggan, penjualan adaptif digunakan sebagai pijakan penelitian selanjutnya (Franke and Park 2006) yang menyatakan tenaga penjual dengan tingkat orientasi pelanggan yang tinggi pasti akan peduli terhadap pelanggan, dan terlibat dalam tindakan yang menghargai pelanggan, seperti mendengarkan umpan balik dari pelanggan, memecahkan permasalahan pelanggan. Tenaga penjual dengan tingkat penjualan adaptif yang tinggi akan menyesuaikan strategi penjualan mereka dengan cara yang sesuai kebutuhan dan

preferensi pelanggan (Hunter and Perreault 2006). Jaramillo and Grisaffe (2009) melihat pengaruh pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja tenaga penjualan dimediasi oleh penjualan adaptif, yang mana tingkat kepedulian kepada pelanggan yang tinggi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja penjualan karena penjualan adaptif harus terjadi terlebih dahulu. Penelitian Singh and Koshy (2011) melihat anteseden penting dari kinerja tenaga penjual, khususnya orientasi pelanggan, kepuasan kerja, dan penjualan adaptif, dan pengalaman penjualan sebagai moderasinya yang menunjukkan pengalaman penjualan tidak meningkatkan pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penjualan adaptif didefinisikan Weitz, Sujan et al. (1986) sebagai mengubah perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan atau di interaksi pelanggan. Mengubah perilaku berinteraksi dengan pelanggan berdasarkan informasi yang dikumpulkan sebelum, atau bahkan selama berinteraksi (Franke and Park 2006) dan setara dengan apa yang kita anggap sebagai kecerdasan kompetitif. Dengan demikian, penggunaan kecerdasan kompetitif akan muncul menjadi prasyarat untuk penjualan adaptif yang telah terbukti menyebabkan lebih besar keberhasilan penjualan (Boorum et al 1998;. Park dan Holloway 2003). Kunci dari penjualan adaptif adalah membutuhkan informasi untuk beradaptasi ketika berinteraksi untuk mengetahui kebutuhan pelanggan (Rapp, Agnihotri et al. 2014). Masih sedikit penelitian yang menguji pengaruh kecerdasan kompetitif pada kinerja penjualan sehingga penting bagi peneliti melihat pengaruh kecerdasan kompetitif, orientasi pelanggan, penjualan adaptif pada kinerja tenaga penjualan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan fokus utama bagi seorang manajer, mengingat keuntungan dan kinerja bisnis sangat bergantung pada besaran penjualan yang diperoleh (Jaramillo et al. 2005). Tenaga penjualan dan kinerjanya merupakan kunci sukses setiap perusahaan, hal ini membawa dampak pada pentingnya pengukuran kinerja tenaga penjualan (Behrman and Wilham D Perreault 1982).

Piercy et al. (1998) mendefinisikan kinerja tenaga penjualan sebagai evaluasi atas perilaku tenaga penjualan, usaha dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan, semenjak perilaku berkontribusi terhadap pencapaian sasaran objektif perusahaan. Evaluasi terhadap kinerja tenaga penjualan dengan membandingkan antara apa yang mereka lakukan, misalnya perencanaan penjualan dibandingkan dengan hasil kerja mereka atau hasil penjualan. Sudut pandang kinerja ini

menganjurkan kinerja tenaga penjualan dapat diperoleh melalui kinerja perilaku maupun kinerja hasil (Baldauf and Cravens 2002).

Evans et al. (2012) menyatakan bahwa tenaga penjualan memainkan peran penting dalam mengidentifikasi peluang bagi perusahaannya. Beberapa peneliti mensejajarkan pengidentifikasian peluang tersebut dengan seorang wirausaha yang terus mencari untuk mempertahankan keunggulan pembedanya terhadap pelanggan mereka, ataupun dalam lingkup yang luas, seluruh pasar. Tenaga penjual wirausahawan (sales entrepreneur) ini harus mampu membentuk sumber daya di dalam perusahaannya dan merangkainya menjadi solusi terbaik bagi permasalahan pelanggan yang menjadi targetnya. Upaya terbaik untuk memahami peluang yang dimiliki klien dan menciptakan penjualan solutif bukan hanya bergantung pada kreativitas merangkai pesan penjualan, tapi lebih pada daya pikir dalam mengidentifikasi masalah dan menciptakan pilihan strategis yang memiliki potensi kesuksesan melalui kreativitas.

Pengukuran kinerja tenaga penjualan secara subjektif dilakukan dengan menggunakan butir pernyataan (Park and Deitz 2006): (1) Menghasilkan pangsa pasar yang tinggi bagi perusahaan pada wilayah tertentu, (2) Menghasilkan penjualan pada produk yang memberikan margin keuntungan tertinggi, (3) Menghasilkan penjualan dalam satuan mata uang pada tingkat yang tinggi, (4) Mempertahankan pelanggan prioritas, (5) Menemukan dan membangun hubungan dengan pelanggan baru.

### **Penjualan Adaptif**

Penjualan adaptif merupakan suatu bentuk kemampuan, yaitu mengacu pada pengetahuan dan keahlian yang dimiliki seseorang dan relevansinya dengan perilaku (MacInnis, Moorman et al. 1991, Chakrabarty, Il et al. 2014, Valenzuela, Torres et al. 2014). Lebih lanjut (Sujan, Bettman et al. 1986) menegaskan tentang pentingnya kemampuan tenaga penjualan beradaptasi dengan perilaku penjualan ketika menghadapi berbagai permintaan dan situasi penjualan yang berbeda.

Penelitian yang lain mengartikan penjualan adaptif sebagai kemampuan yang melekat pada pengetahuan dan keterampilan tenaga penjualan yang dibutuhkan untuk memahami situasi penjualan, jenis pelanggan, dan strategi penjualan (Franke and Park 2006). Penjualan adaptif didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan pada saat berinteraksi dengan pelanggan maupun di luar proses interaksi berdasarkan informasi mengenai kondisi dan situasi penjualan (Weitz, Sujan et al. 1986).

Pengukuran penjualan adaptif dalam membentuk kemampuan tenaga penjualan adaptif diprakarasi oleh (Spiro and Weitz 1990), meliputi: (1) Struktur pengetahuan yang memfasilitasi

pemahaman atas berbagai situasi penjualan dan penentuan strategi penjualan yang tepat, (2) Keterampilan mengumpulkan informasi situasi penjualan untuk memfasilitasi adaptasi dan penggunaan berbagai macam pendekatan pada situasi yang berbeda-beda, (3) Kepercayaan diri pada kemampuan memahami situasi penjualan yang berbeda sehingga membutuhkan pendekatan penjualan yang berbeda pula, menggunakan berbagai pendekatan penjualan ataupun perubahan pendekatan penjualan.

### **Orientasi Pelanggan**

Seiring dengan perilaku penjualan adaptif dan hampir pada saat yang sama, aliran lain menjual strategi yaitu, strategi penjualan berorientasi pelanggan yang dikembangkan lagi oleh Weitz dan kolega, dan didefinisikan sebagai, konsep praktek pemasaran pada tingkat individu tenaga penjual dan pelanggan (Saxe dan Weitz 1982). Dekade berikutnya, Saxe dan Weitz (1982) mengusulkan mekanisme untuk mengukur orientasi pelanggan tenaga penjual melalui orientasi penjualan-orientasi pelanggan (SOCO), yang telah banyak diteliti dalam literatur tenaga penjual (Brown et al., 1991; Brady dan Cronin, 2001; Kennedy et al., 2002; Brown et al., 2002; Singh dan Koshy, 2011).

Orientasi pelanggan, organisasi fokus berbasis pasar atau pasar telah digunakan untuk menggambarkan jenis orientasi organisasi di mana kebutuhan pelanggan merupakan dasar untuk perencanaan dan perancangan strategi organisasi (Saura et al., 2005). Konsep-konsep ini sangat penting dalam manajemen strategis perusahaan dalam rangka untuk bertahan di pasar adalah konsep manajemen yang berfokus pada pelanggan. Pelanggan sebagai pusat perspektif dalam penilaian kualitas berasal dari pengaruh pilihan pelanggan dalam suasana kompetisi (Acar, Zehir et al. 2013).

Peneliti berikutnya memilih menggunakan butir pernyataan yang lain untuk mengukur orientasi pelanggan (Wachner, Plouffe et al. 2009), butir pernyataan yang dipilih adalah: (1) Saya mencoba untuk mencari tahu apa kebutuhan pelanggan, (2) Seorang pegawai yang baik harus mementingkan kepentingan pelanggan dalam pikirannya, (3) Saya mencoba membawa pelanggan dan masalahnya bersama-sama dengan produk yang membantu memecahkan masalahnya, (4) Saya menawarkan produk yang paling cocok untuk mengatasi permasalahan pelanggan, (5) Saya mencoba untuk mencari tahu apa jenis produk yang akan sangat membantu pelanggan.

### **Kecerdasan Kompetitif**

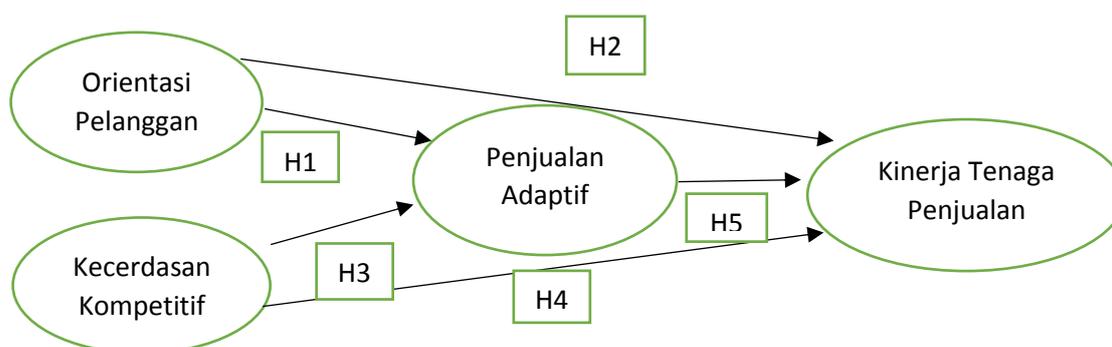
Hughes et al. (2013), yang memperkenalkan konsep perilaku penggunaan informasi, yaitu kemampuan tenaga penjual untuk meningkatkan kecerdasan yang diberikan oleh pelanggan dalam

interaksi penjualan. Mereka berpendapat bahwa kecerdasan dikumpulkan oleh tenaga penjual membantu mengurangi ketidakpastian, sehingga berharga dan dengan demikian lebih mungkin ditindaklanjuti. Kecerdasan kompetitif sebagai tingkat pengetahuan individu tentang pesaing dan lingkungan yang kompetitif yang dapat digunakan secara taktis untuk membantu dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Karakteristik informasi untuk mencoba menarik perbedaan jelas antara Kecerdasan kompetitif di level tenaga penjual dan kecerdasan kompetitif di level organisasi adalah (1) taktis terhadap penggunaan strategis, (2) umur panjang, (3) ketersediaan penggunaan intelijen, dan (4) orientasi waktu kecerdasan (Rapp, Agnihotri et al. 2011). Tidak seperti intelijen kompetitif organisasi, yang digunakan untuk membuat keputusan yang lebih strategis di organisasi tingkat, penjual terlibat dengan lebih taktis membuat situasi keputusan. Dengan demikian, penjual lebih cenderung dinamis, yang mengarah tidak hanya untuk keputusan yang perlu dibuat lebih cepat, tetapi juga untuk keputusan yang mana beberapa nilai kecerdasan digunakan kemungkinan memiliki masa manfaat lebih pendek.

### MODEL KONSEPTUAL

Penelitian ini merupakan pengembangan model penelitian Singh and Koshy (2011) dan Rapp, Agnihotri et al. (2014). Model konseptual penelitian seperti ditunjukkan pada Gambar berikut ini;

Gambar Model Konseptual Penelitian



### PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### Orientasi Pelanggan, Penjualan Adaptif, dan Kinerja Tenaga Penjualan

Beberapa studi meta-analisis (Boles, Babin et al. 2001, Jaramillo, Mulki et al. 2005, Franke and Park 2006) menunjukkan bahwa pengukuran diri atas kinerja penjualan memiliki lemah atau tidak ada hubungan dengan orientasi pelanggan tenaga penjual, ada beberapa bukti empiris yang bertentangan. Sebagai contoh, beberapa peneliti berpendapat terdapat pengaruh positif dari

orientasi pelanggan pada kinerja tenaga penjualan (McIntyre, Claxton et al. 2000). Singh and Koshy (2011) dari hasil penelitiannya pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja tenaga penjual diterima. Jaramillo and Grisaffe (2009) melihat pengaruh pengaruh orientasi pelanggan pada kinerja penjualan dimediasi oleh penjualan adaptif, yang mana tingkat kepedulian kepada pelanggan yang tinggi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja penjualan karena penjualan adaptif harus terjadi terlebih dahulu.

Dari paparan diatas dapat dinyatakan orientasi pelanggan mengacu pada kepedulian dan kebutuhan tenaga penjual kepada pelanggan untuk memuaskan pelanggan dan merupakan pendekatan penjualan solutif. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin meningkatkan kemampuan penjualan adaptif.

H2: Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

### **Kecerdasan Kompetitif, Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kurangnya keterampilan yang dimiliki oleh seorang tenaga penjualan sebagaimana dijelaskan oleh (Ahmad, Sah et al. 2010, Powers, Jennings et al. 2014) serta diperkuat oleh hasil penelitian (Wachner, Plouffe et al. 2009) terkait pemanfaatan keterampilan dalam menunjang kinerja tenaga penjualan. Sedangkan (Haas, Snehota et al. 2012, Sullivan, Peterson et al. 2012) menyatakan pentingnya penciptaan nilai bagi pelanggan sebagai konsekuensi awal sebelum kinerja tenaga penjualan tercapai. Kecerdasan kompetitif akan muncul menjadi prasyarat untuk penjualan adaptif yang telah terbukti menyebabkan lebih besar keberhasilan penjualan (Jones, Busch et al. 2003). Rapp, Agnihotri et al. (2014) menyatakan kunci dari penjualan adaptif adalah membutuhkan informasi untuk beradaptasi ketika berinteraksi untuk mengetahui kebutuhan pelanggan. Sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Semakin tinggi kecerdasan kompetitif semakin meningkatkan kemampuan penjualan adaptif.

H4: Semakin tinggi kecerdasan kompetitif semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

### **Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjualan**

Aturan dasar tentang penjualan adaptif adalah, tenaga penjualan harus selalu menyesuaikan aktivitasnya dalam merespon reaksi pelanggan, yang berimplikasi pada pencapaian kinerja tertingginya (Román and Iacobucci 2010, Rapp, Agnihotri et al. 2014). Seperti yang telah disampaikan (Spiro and Weitz (1990)) sebelumnya, bahwa kemampuan tenaga penjualan menemukan dan menggunakan pendekatan yang paling sesuai dengan pelanggannya semestinya akan mampu meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian yang menginvestigasi hubungan antara penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan, maka diperoleh hubungan

penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan dengan hubungan positif. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5: Semakin tinggi kemampuan penjualan adaptif semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

## **METODE PENELITIAN**

Populasi penelitian ini meliputi seluruh tenaga penjual di perusahaan asuransi di kota Semarang, Solo, Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, merupakan pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu (Jogiyanto, 2007). Adapun yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah tenaga penjual yang minimal 1 tahun bekerja di perusahaan asuransi,

Jumlah sampel yang akan dianalisis sekitar 210 responden, hal ini dilakukan untuk memenuhi standar minimal kriteria pengambilan sampel yaitu sebesar lima kali parameter yang diestimasi. Dalam penggunaan alat analisis SEM dipersyaratkan minimal sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 150 responden.

## **DEFINISI OPERASIONAL**

### **Orientasi Pelanggan**

Orientasi pelanggan menggunakan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Saxe and Weitz (1982). Skala ini berfokus pada bagaimana kepedulian tenaga penjualan kepada pelanggan yang terdiri dari 5 item pertanyaan. Pengukurannya berfokus pada persepsi tenaga penjualan tentang kepedulian tenaga penjual untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Menggunakan skala Likert tipe 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

### **Kecerdasan Kompetitif**

Kecerdasan Kompetitif menggunakan item pertanyaan yang dikembangkan LeBon and Merunka (2006) yang terdiri dari 3 pertanyaan. Pengukurannya berfokus pada seberapa besar usaha tenaga penjual untuk mengumpulkan informasi pesaing. Menggunakan skala Likert tipe 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

### **Penjualan Adaptif**

Penjualan adaptif menggunakan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Park and Deitz (2006) yang terdiri dari 5 pertanyaan. Pengukurannya berfokus pada penyesuaian perilaku tenaga penjual dengan pelanggan berdasarkan informasi mengenai situasi yang dirasakan. Menggunakan skala Likert tipe 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

### Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjual menggunakan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Park and Deitz (2006) yang terdiri dari 5 pertanyaan. Pengukurannya berfokus pada dampak dari adanya persepsi orientasi pelanggan, kecerdasan kompetitif, dan penjualan adaptif. Menggunakan skala Likert tipe 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

### METODE ANALISIS

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausalitas antar konstruk dalam model. Peneliti menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS versi 22.0 for windows. SEM merupakan teknik multivariat yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan ketergantungan secara simultan (Hair et al., 2010).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Karakteristik Responden

Dari hasil pengumpulan data penelitian yang paling banyak adalah responden dari tenaga penjual Asuransi Bumiputra, hal ini dikarenakan Asuransi Bumiputra, lama bekerja tenaga penjual asuransi yang banyak rata-rata 1-2 tahun, Dari segi gender yang paling banyak ditemukan peneliti adalah perempuan, usia dari tenaga penjual yang tertinggi rata-rata 31 – 45 tahun. Pendapatan tenaga penjual rata-rata per bulan kurang dari Rp. 2.500.000,-. Adapun data karakteristik responden sebagai berikut:

**Tabel Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Perusahaan Asuransi	Asuransi Bumiputra	78	<b>37,14%</b>
	Asuransi Lippo	35	16,67%
	Asuransi CAR	30	14,29%
	Asuransi Sinarmas	22	10,48%
	Asuransi Takaful	20	9,52%
	Asuransi Prudential	25	11,90%
Lama Bekerja	< 1 tahun	30	14,29%
	1 - 2 tahun	87	<b>41,43%</b>
	3 - 4 tahun	72	34,29%
	> 5 tahun	21	10,00%

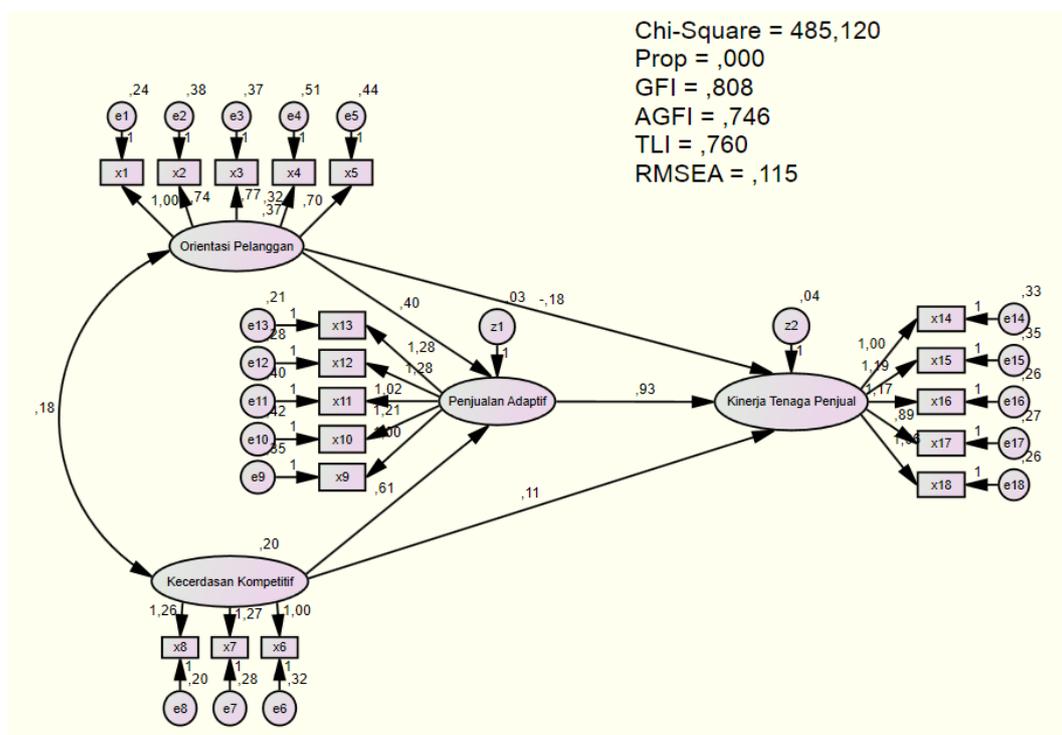
Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	76	36,19%
	Perempuan	134	<b>63,81%</b>
Usia	17-30	60	28,57%
	31-45	78	<b>37,14%</b>
	>45	72	34,29%
Pendapatan	< 2.500.000	85	<b>40,48%</b>
	2.500.000-5.000.000	73	34,76%
	5.100.000-7.500.000	26	12,38%
	7.600.000-10.000000	16	7,62%
	>10.000.0000	10	4,76%

### Pengujian Model Pengukuran

Berdasarkan komputasi AMOS 18.0, Gambar 2 menunjukkan hasil pengujian *confirmatory factor analysis*. Uji Reliabilitas dan Uji Validitas Konvergen dilakukan, skor untuk *factor loading* atau *standardized regression weight* yang dibawah 0.5 harus dibuang dari analisis.

Gambar 2.

### Uji Konfirmatori Antar Konstruk



Gambar 2 menunjukkan Chi-square sebesar 485,120 dengan probabilitas  $p = 0.000$  hal ini diartikan model tidak fit. Kriteria lain juga memberikan nilai yang tidak fit. Nilai *standardized loading*

factor ada 1 indikator yang tidak signifikan yaitu indikator x4 yang nilainya di bawah 0,50. Nilai *loading factor* di bawah 0,50 kita drop dari analisis karena dianggap tidak valid mengukur konstruk. Adapun dari uji validitas diskriminan didapatkan seperti Tabel dibawah ini.

**Tabel AVE dan Square Correlation Estimate**

	Orientasi Pelanggan	Kecerdasan Kompetitif	Penjualan Adaptif	Kinerja Tenaga Penjualan
Orientasi Pelanggan	<b>0,656</b>			
Kecerdasan Kompetitif	0,256	<b>0,800</b>		
Penjualan Adaptif	0,208	0,202	<b>0,794</b>	
Kinerja Tenaga Penjualan	0,185	0,180	0,177	<b>0,760</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa ke empat konstruk memiliki validitas diskriminasi yang baik, nilai  $AVE \geq \text{square correlation construct}$ , artinya konstruk laten menjelaskan item pengukurannya lebih baik apabila item pengukuran tersebut menjelaskan konstruk lainnya. Uji reliabilitas konstruk dan *variance extracted* ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel Construct Reliability dan Variance Extracted**

Konstruk	CR	AVE
Orientasi Pelanggan	0,776	0,430
Kecerdasan Kompetitif	0,841	0,639
Penjualan Adaptif	0,894	0,631
Kinerja Tenaga Penjualan	0,872	0,578

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk instrumen penelitian telah memenuhi syarat diatas 0,6. Sedangkan, hasil-hasil dari *variance extracted* menunjukkan nilai  $\leq 0,5$ , artinya indikator-indikator menjelaskan setiap konstraknya.

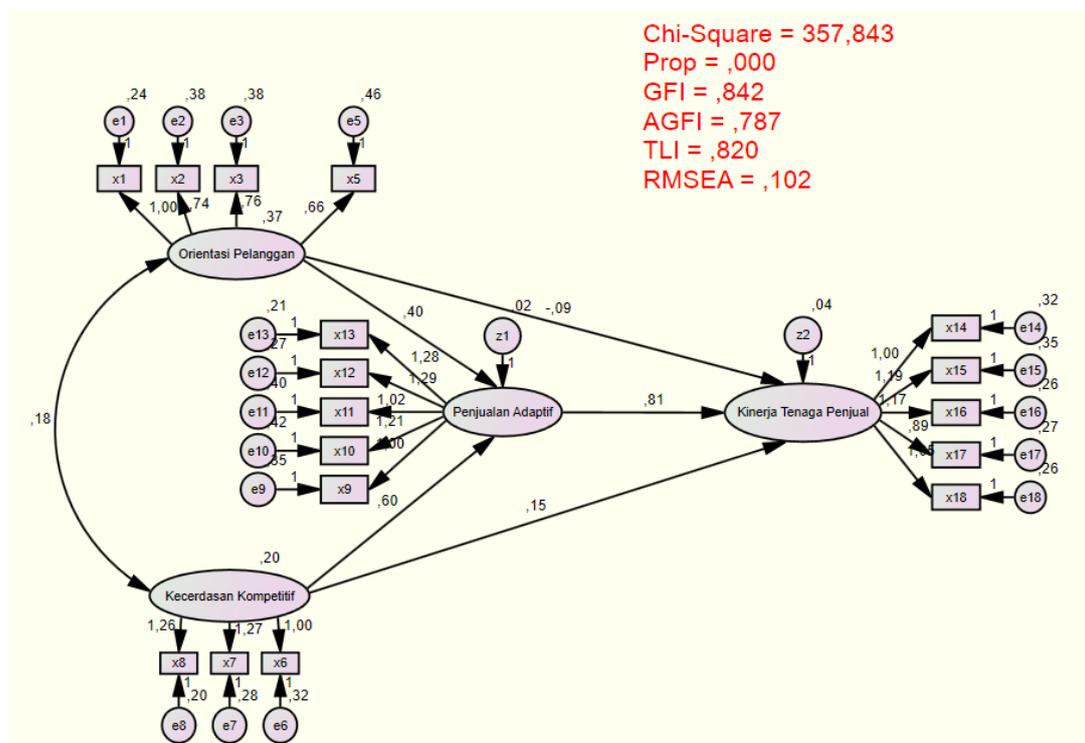
**Pengujian Model Struktural**

**Tabel Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices yang Diajukan**

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil Model ini	Evaluasi Model
Chi-square	Kecil	357,843	Diharapkan kecil
Derajat bebas (df)	Positif	113	Positif
Significance Probability	$\geq 0,05$	,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	,842	baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,167	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	,820	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	,102	Baik

Dari tabel diatas dapat dikemukakan bahwa model baik dan dapat terima atau sesuai dengan data. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai probality (p) dikatakan signifikan apabila nilai  $p \leq 0,05$ .

**Gambar Full Model Struktural**



Tabel Estimasi Parameter untuk Model yang Diajukan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Penjualan	<---	Orientasi	,403	,082	4,919	***	par_15
Adaptif		Pelanggan					
Penjualan	<---	Kecerdasan	,602	,120	5,017	***	par_16
Adaptif		Kompetitif					
Kinerja							
Tenaga	<---	Penjualan	,813	,362	2,246	,025	par_14
Penjual		Adaptif					
Kinerja							
Tenaga	<---	Orientasi	-,089	,165	-,540	,589	par_18
Penjual		Pelanggan					
Kinerja							
Tenaga	<---	Kecerdasan	,152	,237	,640	,522	par_19
Penjual		Kompetitif					

Berdasarkan hasil analisis atas model yang diajukan, maka model terbaik yang diterima dan nilai *standardized weinght* pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa hipotesis ke dua (H2) dan hipotesis ke empat (H4) dinyatakan ditolak. Orientasi pelanggan tidak berpengaruh langsung pada kinerja tenaga penjualan karena memiliki faktor loading dengan CR sebesar 0,540 pada tingkat signifikansi  $p > 0.05$ . kecerdasan kompetitif juga tidak berpengaruh langsung pada kinerja tenaga penjualan karena memiliki faktor loading dengan CR sebesar 0,640 pada tingkat signifikansi  $p > 0.05$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Orientasi Pelanggan pada Penjualan Adaptif.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar 4,919 dan *factor loading* sebesar 0.403 signifikansi pada  $p < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H1 terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa orientasi pelanggan mempunyai pengaruh signifikan pada penjualan adaptif.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa ketika orientasi pelanggan mengacu pada kepedulian dan kebutuhan tenaga penjual kepada pelanggan untuk memuaskan pelanggan dan melakukan pendekatan penjualan solutif, merupakan upaya tenaga penjualan adaptif terhadap kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda. Seperti yang dinyatakan Hunter and Perreault (2006)

tenaga penjual dengan tingkat orientasi pelanggan yang tinggi pasti akan peduli terhadap pelanggan, dan terlibat dalam tindakan yang menghargai pelanggan, seperti mendengar umpan balik dari pelanggan, memecahkan permasalahan pelanggan. Tenaga penjual dengan tingkat penjualan adaptif yang tinggi akan menyesuaikan strategi penjualan mereka dengan cara yang sesuai kebutuhan dan preferensi pelanggan.

### **Pengaruh Kecerdasan Kompetitif pada Penjualan Adaptif**

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar 5,017 dan *factor loading* sebesar 0,813 signifikansi pada  $p < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H3 terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kecerdasan kompetitif mempunyai pengaruh signifikan pada penjualan adaptif.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan kompetitif akan muncul menjadi prasyarat untuk penjualan adaptif, sehingga kunci dari penjualan adaptif adalah membutuhkan informasi untuk beradaptasi ketika berinteraksi untuk mengetahui kebutuhan pelanggan lebih baik dari tenaga penjual pesaing. Penjualan adaptif didefinisikan Weitz, Sujan et al. (1986) sebagai mengubah perilaku penjualan selama interaksi dengan pelangga. Mengubah perilaku berinteraksi dengan pelanggan berdasarkan informasi yang dikumpulkan sebelum, atau bahkan selama berinteraksi (Franke and Park 2006) dan setara dengan apa yang kita anggap sebagai kecerdasan kompetitif.

### **Pengaruh Penjualan Adaptif pada Kinerja Tenaga Penjualan.**

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar 2,246 dan *factor loading* sebesar 0,813 signifikansi pada  $p < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H5 terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa penjualan adaptif mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja tenaga penjualan.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa aturan dasar tentang penjualan adaptif adalah tenaga penjualan harus selalu menyesuaikan aktivitasnya dalam merespon reaksi pelanggan, yang berimplikasi pada pencapaian kinerja tertingginya. Kemampuan tenaga penjualan menemukan dan menggunakan pendekatan yang paling sesuai dengan pelanggannya semestinya akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Seperti yang dinyatakan Jaramillo and Grisaffe (2009) orientasi pelanggan berpegaruh pada kinerja tenaga penjualan dimediasi oleh penjualan adaptif, yang mana tingkat kepedulian kepada pelanggan yang tinggi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja penjualan kerana penjualan adaptif harus terjadi terlebih dahulu. Penggunaan kecerdasan kompetitif akan muncul menjadi

prasyarat untuk penjualan adaptif yang telah terbukti menyebabkan lebih besar keberhasilan penjualan (Boorum et al 1998;. Park dan Holloway 2003). Kunci dari penjualan adaptif adalah membutuhkan informasi untuk beradaptasi ketika berinteraksi untuk mengetahui kebutuhan pelanggan (Rapp, Agnihotri et al. 2014).

### **Pengaruh Orientasi Pelanggan pada Kinerja Tenaga penjualan.**

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar  $-0,540$  dan *factor loading* sebesar  $-0,089$  tidak signifikan pada  $p < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H2 tidak terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa orientasi pelanggan tidak mempunyai pengaruh signifikan secara langsung pada kinerja tenaga penjualan.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan tenaga penjual yang berorientasi pelanggan akan menyediakan solusi yang mengantarkan nilai, yang dibutuhkan pelanggan, responsif dalam membantu pelanggan mengidentifikasi alternatif, mengevaluasi, dan memilih solusi dari alternatif yang terbaik. Tenaga penjualan akan sangat jujur misalnya dengan kekurangan produk yang ditawarkan dibandingkan produk pesaing atau tenaga penjual menyesuaikan diri dengan kondisi pelanggan yang belum mempunyai kebutuhan dengan produk yang ditawarkan, sehingga terlalu berorientasi dengan pelanggan tidak secara langsung memunculkan permintaan pelanggan pada produk yang ditawarkan yang pada akhirnya tidak berdampak pada peningkatan kinerja penjualannya.

### **Pengaruh Kecerdasan Kompetitif pada Kinerja Tenaga Penjualan**

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar  $0,640$  dan *factor loading* sebesar  $0,152$  tidak signifikan pada  $p < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H4 tidak terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kecerdasan kompetitif tidak mempunyai pengaruh signifikan secara langsung pada kinerja tenaga penjualan.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan dikumpulkan oleh tenaga penjual membantu mengurangi ketidakpastian, sehingga berharga dan dengan demikian lebih mungkin ditindaklanjuti. Kecerdasan kompetitif sebagai tingkat pengetahuan individu tentang pesaing dan lingkungan yang kompetitif yang dapat digunakan secara taktis untuk membantu dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan, tetapi apabila tenaga penjualan tidak mampu menerapkan taktik penjualan sesuai dengan situasi yang dihadapi kinerja penjualan tidak akan tercapai.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Hasil dari model penelitian ini dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh pada penjualan adaptif. Kecerdasan kompetitif juga berpengaruh pada penjualan adaptif. Sedangkan penjualan adaptif berpengaruh pada kinerja tenaga penjual. Sehingga dapat disimpulkan penjualan adaptif memediasi pengaruh orientasi pelanggan dan kecerdasan kompetitif pada kinerja tenaga penjualan. Orientasi pelanggan dan kecerdasan kompetitif tidak secara langsung berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan. Sehingga dapat disimpulkan orientasi pelanggan berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan dimediasi oleh penjualan adaptif, yang mana tingkat kepedulian kepada pelanggan yang tinggi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja penjualan karena penjualan adaptif harus terjadi terlebih dahulu. Penggunaan kecerdasan kompetitif akan muncul menjadi prasyarat untuk penjualan adaptif yang telah terbukti menyebabkan lebih besar keberhasilan penjualan. Kunci dari penjualan adaptif adalah membutuhkan informasi untuk beradaptasi ketika berinteraksi untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

### **Implikasi Penelitian**

Penelitian ini berupaya untuk memperluas pemahaman mengenai orientasi pelanggan, kecerdasan kompetitif, dan penjualan adaptif pada kinerja tenaga penjual asuransi. orientasi pelanggan berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan dimediasi oleh penjualan adaptif, yang mana tingkat kepedulian kepada pelanggan yang tinggi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja penjualan. Kecerdasan kompetitif akan muncul menjadi prasyarat untuk penjualan adaptif yang telah terbukti menyebabkan lebih besar keberhasilan penjualan. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan ataupun masukan kepada perusahaan dalam mengelola tenaga penjual dan perbaikan sistem peningkatan kinerja penjualan tenaga asuransi dari aspek internal tenaga penjual sendiri dilihat dari seberapa tinggi orientasi pelanggan, kecerdasan kompetitif, dan penjualan adaptif yang dimiliki masing-masing individu sehingga bisa meningkatkan kinerja penjualan mereka. Bagi manajer diharapkan penelitian ini akan mampu membantu dalam mengembangkan kerangka manajerial dari kerangka pikir teoritis sebagai arah kebijaksanaan perusahaan untuk tenaga penjual dimasa yang akan datang agar mampu menghadapi persaingan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Setiap penelitian tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan dan kekurangan, termasuk penelitian ini. Keterbatasan pertama, subyek penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi di kota

Semarang. Walaupun penelitian ini ditujukan untuk generalisasi, masih memungkinkan penelitian-penelitian yang sama dengan subyek yang lebih heterogen akan memberikan hasil model yang lebih baik atau temuan-temuan yang berbeda. Keterbatasan kedua, penelitian ini mengandalkan pada single responden untuk memberikan penilaian yang kompleks atas sejumlah karakteristik organisasi. Sejumlah peneliti menyatakan bahwa mengandalkan responden tunggal cenderung meningkatkan kesalahan pengukuran acak.

### **Implikasi Penelitian Mendatang**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat tidak implikasi untuk penelitian mendatang. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan subyek penelitian yang tidak hanya tenaga penjual asuransi tetapi organisasi lain seperti tenaga penjual ritel, otomotif, perbankan, pasar modal, dll. Hal tersebut akan menciptakan goodness of fit dari model yang lebih baik dan varian dalam pengukuran, sehingga meningkatkan generalisasi. Kedua, penelitian mendatang sebaiknya secara dyadic yaitu menggunakan dua responden untuk setiap sampel atau dilakukan penelitian ulang untuk sampel yang sama dengan responden yang berbeda agar kesalahan acak yaitu kesalahan dalam pengukuran, hingga menghasilkan angka yang berbeda dapat diminimalkan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Acar, A. Z., et al. (2013). "The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector." Procedia-Social and Behavioral Sciences **99**: 526-535.
- Ahmad, S. Z., et al. (2010). "The Relationship between Sales Skills and Salesperson Performance, and the Impact of Organizational Commitment as a Moderator: An Empirical Study in a Malaysian Telecommunications Company." International Journal of Economics and Management **4**(2): 181-211.
- Boles, J. S., et al. (2001). "An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance." Journal of Marketing Theory and Practice **9**(3): 1-13.
- Bonney, F. L. and B. C. Williams (2009). "From Products to Solutions: The Role of Salesperson Opportunity Recognition." European Journal of Marketing **43**(7/8): 1032-1052.
- Chakrabartya, S., et al. (2014). "Selling Behaviours and Sales Performance: The Moderating and Mediating Effects of Interpersonal Mentalizing." Journal of Personal Selling & Sales Management **34**(2): 112-122.
- Doyle, P. (2000). "Valuing Marketing's Contribution." European Management Journal **18**(3): 233-245.

- Evans, K. R., et al. (2012). "Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five UnderResearched Topic Areas." Journal of Personal Selling & Sales Management **XXXII**: 89-105.
- Franke, G. R. and J.-E. Park (2006). "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis." Journal of Marketing Research **XLIII**: 693-702.
- Grönroos, C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing- Towards a Paradigm Shift in Marketing."
- Haas, A., et al. (2012). "Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales." Industrial Marketing Management **41**: 94-105.
- Hill, M. E., et al. (2007). "A Marketing Paradox." Marketing Intelligence & Planning **25**(7): 652-661.
- Jaramillo, F. and D. B. Grisaffe (2009). "Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling." Journal of Personal Selling & Sales Management **XXIX**(2): 167-178.
- Jaramillo, F., et al. (2005). "A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research." Journal of Business Research **58**: 705-714.
- Jones, E., et al. (2003). "Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships." Journal of Business Research **56**(4): 323-340.
- Lambert, D. M., et al. (1990). "Industrial Salespeople as a Source of Market Information." Industrial Marketing Management **19**: 141-148.
- MacInnis, D. J., et al. (1991). "Enhancing and Measuring Consumers' Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information from Ads." Journal of Marketing **55**: 32-53.
- McIntyre, R. P., et al. (2000). "COGNITIVE STYLE AS AN ANTECEDENT TO ADAPTIVENESS, CUSTOMER ORIENTATION, AND SELF-PERCEIVED SELLING PERFORMANCE."
- Park, J. E. and G. D. Deitz (2006). "The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives." Journal of Business Research **59**: 204-213.
- Pelham, A. (2006). "Do Consulting-oriented Sales Management Programs Impact Salesforce Performance and Profit?" Journal of Business & Industrial Marketing **21**(3): 175-188.
- Pelham, A. M. (2002). "An Exploratory Model and Initial Test of the Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force Performance." Journal of Personal Selling & Sales Management **XXII**(2): 97-109.
- Plouffe, C. R. and D. W. Barclay (2007). "Salesperson Navigation: The Intraorganizational Dimension of the Sales Role." Industrial Marketing Management **36**: 528-539.

- Powers, T. L., et al. (2014). "An Assessment of Needed Sales Management Skills." Journal of Personal Selling & Sales Management **34**(3): 206-222.
- Rapp, A., et al. (2011). "Conceptualizing Salesperson Competitive Intelligence: An Individual-Level Perspective." Journal of Personal Selling & Sales Management **XXXI**(2): 141-155.
- Rapp, A., et al. (2014). "Competitive Intelligence Collection and Use by Sales and Service Representatives: How Managers' Recognition and Autonomy Moderate Individual Performance." Journal of the Academy of Marketing Science.
- Rapp, A., et al. (2014). "Salespeople as Knowledge Brokers: A Review and Critique of the Challenger Sales Model." Journal of Personal Selling & Sales Management **34**(4): 245-259.
- Román, S. and D. Iacobucci (2010). "Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Customers." Journal of the Academy of Marketing Science **38**: 363-382.
- Saxe, R. and B. A. Weitz (1982). "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople." Journal of Marketing Research **19**(3): 343-351.
- Singh, R. and A. Koshy (2011). "Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India." Industrial Marketing Management **40**(1): 78-85.
- Spiro, R. L. and B. A. Weitz (1990). "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity." Journal of Marketing Research **XXVII**: 61-69.
- Storbacka, K., et al. (2009). "The Changing Role of Sales: Viewing Sales as a Strategic, Cross Functional Process." European Journal of Marketing **43**(7/8): 890-906.
- Sujan, M., et al. (1986). "Effects of Consumer Expectations on Information Processing in Selling Encounters." Journal of Marketing Research **XXIII**: 346-353.
- Sullivan, U. Y., et al. (2012). "Value Creation and Firm Sales Performance: The Mediating Roles of Strategic Account Management and Relationship Perception." Industrial Marketing Management **41**: 166-173.
- Valenzuela, L., et al. (2014). "Salesperson CLV Orientation's Effect on Performance." Journal of Business Research **67**: 550-557.
- Wachner, T., et al. (2009). "SOCO's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as A Missing Link." Industrial Marketing Management **38**: 32-44.
- Weitz, B. A., et al. (1986). "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness." Journal of Marketing **50**: 174-191.