

## KUALITAS HUBUNGAN, KETERLIBATAN PELANGGAN, DAN INOVATIVITAS PENJUAL ADALAH PENDORONG KINERJA PENJUALAN

L. Gusti Resanika  
Universitas Tanjungpura  
Pontianak-Indonesia

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi penjualan di tengah pandemic covid 19 dengan menggunakan model keterlibatan pelanggan (*Customer Engagement*) dalam meningkatkan kinerja penjualan, serta mengisi kesenjangan penelitian ini dengan membangun model konseptual berbasis platform pembelajaran organisasional dalam mengolah inovasi tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan. Dan didasarkan pada teori keterlibatan dan literatur pemasaran hubungan untuk mengusulkan bahwa kualitas hubungan (*Relationship Quality*) adalah anteseden keterlibatan pelanggan (*Customer Engagement*). Studi ini juga dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mendorong pelanggan untuk berinteraksi dengan restoran, Konstruksi model konseptual yang mengadopsi kerangka pembelajaran organisasi baik dalam menumbuhkan memori organisasi tenaga penjualan yang bekerja di organisasi penjualan dan dalam memproses memori organisasi untuk meningkatkan kapabilitas yang mengarah pada kinerja penjualan yang lebih baik. Hal baru dalam penelitian ini adalah dengan keterlibatan pelanggan diharapkan juga akan meningkatkan kinerja penjualan. Penerimaan hipotesis yang diajukan menunjukkan pentingnya faktor berbasis pembelajaran organisasi dalam mendukung keberhasilan tenaga penjualan di pasar produk konsumen.

**Kata kunci:** *Kualitas Relasi (Relationship Quality), Keterkaitan Pelanggan (Customer Engagement), Inovasi Tenaga Penjualan (Salespeople's Innovativeness), Inisiatif suasana penjualan (Ambience Initiative Positively), kinerja penjualan (Sales Performance), Restaurant*

### PENDAHULUAN

Studi tentang pemasaran kewirausahaan dan penjualan inovatif semakin menarik bagi akademisi dan praktisi (Hallböck dan Gabriëlsson, 2013, Ionitã, 2012, Fiore et al., 2017, Glińska-Neweś et al., 2017, Ali, 2018, Choi et al., 2015), yang menunjukkan bahwa pemasaran kewirausahaan memainkan peran kunci dalam mengembangkan kinerja yang lebih baik dalam arti bahwa pemasaran tidak hanya harus dikelola secara inovatif dan proaktif tetapi juga harus selalu terbuka terhadap metode baru (Hallböck dan Gabriëlsson, 2013, Ionitã, 2012, Smith dan Lohrke, 2008, Morris et al., 2002). Seorang wiraniaga yang didorong oleh semangat pemasaran kewirausahaan adalah salah satu orang kunci dalam jalur pemasaran dan oleh karena itu harus bertindak secara kreatif di pasar yang sangat kompetitif. Inovasi karyawan diakui sebagai penentu keberhasilan (Ali, 2018, Glińska-Neweś et al., 2017, Chen et al., 2015), terutama inovasi tenaga penjualan yang diyakini menjadi pendorong utama kinerja pemasaran (Chen et al., 2015). Namun, Lacroix et al. (2014) mendapatkan hasil yang berbeda yang menunjukkan bahwa tidak semua tipe tenaga penjual yang berinovasi dapat meningkatkan kinerja. Mereka menemukan bahwa baik promosi ide inovatif maupun realisasi ide inovatif tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja penjualan. Namun, masih belum jelas jenis proses apa yang dapat dikembangkan

oleh tenaga penjualan inovatif untuk memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja penjualan.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi penjualan di tengah pandemic covid 19 dengan menggunakan model keterlibatan pelanggan (*Customer Engagement*) dalam meningkatkan kinerja penjualan, Dan didasarkan pada teori keterlibatan dan literatur pemasaran hubungan untuk mengusulkan bahwa kualitas hubungan (*Relationship Quality*) adalah anteseden keterlibatan pelanggan (*Customer Engagement*). Studi ini juga dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mendorong pelanggan untuk berinteraksi dengan restoran, serta mengisi kesenjangan penelitian ini dengan membangun model konseptual berbasis platform pembelajaran organisasional dalam mengolah inovasi tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan. Dengan mengadopsi teori pembelajaran organisasi, model konseptual dikembangkan untuk menjelaskan proses tentang bagaimana inovasi tenaga penjualan diberdayakan dan bagaimana inovasi memberi energi pada proses untuk meningkatkan kinerja penjualan. Teori pembelajaran organisasi diterapkan dalam penelitian ini karena kemampuannya dalam menciptakan dan meningkatkan materi pembelajaran organisasi (Bontis et al., 2002) sebagai portofolio kompetensi profesional melalui beberapa metode seperti team building, knowledge sharing, khususnya praktik pertukaran pengetahuan tacit pada tingkat organisasi. Sebuah studi dari Stuart (2016) menunjukkan dengan tepat peran penting dari pembelajaran organisasi dalam membangun kompetensi inti melalui pertukaran pengetahuan tacit tim penjualan (Eng, 2006), kapabilitas penjualan berbasis nilai, dan inisiatif suasana penjualan yang positif (Chakrabarty et al., 2014) dalam proses penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan. Model tersebut kemudian diujicobakan dalam konteks penjualan makanan khas nusantara pada beberapa resto di Kalimantan Barat.

### REVIEW LITERATUR

Penjualan Inovatif (*Salespeople's Innovativeness*) Dan Kualitas Relationship (*Relationship Quality*)

Memahami tenaga penjual yang inovatif dari perspektif kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan adalah aspek penting berikutnya. Tenaga penjualan yang inovatif adalah kreatif dalam mengeksplorasi proses penjualan, proaktif mencari metode baru dalam berjualan, kreatif dalam mengartikulasikan proposisi nilai saat menjual, memiliki pendekatan unik dalam menciptakan zona tantangan baru saat meninggalkan zona nyaman penjualan (Kuo-Pin et al., 2015), kreatif dalam pemecahan masalah, inovatif dalam menangani keluhan dan penolakan. Jenis tenaga penjual ini memiliki kemampuan untuk memberikan nilai, mengartikulasikan nilai, memberikan solusi, mengatasi hambatan dengan cara yang positif, menciptakan

suasana positif dalam penjualan dan keterlibatan pelanggan yang positif, dan oleh karena itu dapat memicu kinerja penjualan yang lebih baik, termasuk menjual produk baru (Chen et al., 2015). Seorang tenaga penjual yang inovatif dilihat dari setidaknya tiga aspek yang berbeda pembentukan ide, promosi ide, dan realisasi ide (Lacroix et al., 2014) meskipun promosi ide tidak mempengaruhi kinerja penjualan. Pengaruh yang tidak signifikan dari inovasi terhadap kinerja penjualan mendorong penelitian ini untuk mengusulkan bahwa inovasi sebagai proses masukan harus direalisasikan dalam suatu jenis tindakan jembatan strategis untuk meningkatkan kemampuan penjualan berbasis nilai. Oleh karena itu, tenaga penjual yang inovatif harus meningkatkan kinerja penjualan dengan memberikan nilai layanan terbaik secara inovatif.

## **H2: Penjualan Yang Inovatif Berpengaruh Positif Pada Kualitas Relationship**

Kualitas Relationship (*Relationship Quality*) Dan Keterkaitan Pelanggan (*Customer Engagement*)

RQ melibatkan evaluasi berbagai aspek hubungan pelanggan-perusahaan (Jap et al., 1999) untuk menilai kekuatan keseluruhan dari hubungan (misalnya, Grégoire et al., 2009; Hennig-Thurau et al., 2002; Smith, 1998). Meskipun pendekatan yang berbeda untuk mempelajari RQ, Johnson (1999) melaporkan bahwa konsep RQ tidak dapat didefinisikan oleh satu dimensi tunggal. Konstruksi RQ penting dalam literatur pemasaran hubungan karena tidak ada mediator relasional individu yang mampu menangkap esensi penuh dari hubungan antara perusahaan dan pelanggannya (Palmatier et al., 2006). Untuk itu, hubungan pelanggan-perusahaan dikonseptualisasikan sebagai konstruk tingkat tinggi yang terdiri dari kepuasan, kepercayaan, dan komitmen (Crosby et al., 1990; Ha dan (Shawn) Jang, 2009; Itani dan Inyang, 2015). Ketiga faktor ini merupakan dimensi yang paling sering digunakan untuk mewakili kekuatan hubungan pelanggan-perusahaan (misalnya, Crosby et al., 1990; Dwyer dan Oh, 1987; Morgan dan Hunt, 1994).

Pengertian pemasaran relasional didasarkan pada asumsi bahwa mengembangkan dan mempertahankan kualitas hubungan dengan pelanggan akan menghasilkan hasil positif terkait perusahaan seperti kerjasama pelanggan, word-of-mouth (WOM), dan kinerja penjualan (Palmatier et al., 2006; Pansari dan Kumar (2017) "berpendapat bahwa pelanggan menjadi terlibat dengan perusahaan ketika hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan komitmen memuaskan dan memiliki ikatan emosional." Meskipun efek RQ mungkin memiliki pada CE, tinjauan literatur ekstensif Hollebeek (2011) tidak menemukan studi yang relevan yang memeriksa kemungkinan hubungan antara kedua konstruksi.

## **H3: Kualitas Relationship Berpengaruh Positif Terhadap Keterkaitan Pelanggan**

Keterkaitan Pelanggan (*Customer Engagement*) Dan Kinerja Penjualan

Pelanggan yang terlibat menyumbang pertumbuhan pendapatan, sementara pelanggan yang tidak terlibat ditemukan menurunkan pendapatan menurut studi terbaru yang dilakukan oleh Gallup<sup>5</sup>. Keterkaitan pelanggan (*Customer Engagement*) adalah konsep abstrak dan didefinisikan "sebagai konstruksi urutan kedua yang terdiri dari empat dimensi: pembelian pelanggan, referensi pelanggan, pengaruh pelanggan, dan pengetahuan / umpan balik pelanggan" (Kumar dan Pansari, 2016, hlm. 505). Kumar dkk. (2010) berpendapat bahwa

perusahaan akan menilai terlalu tinggi atau meremehkan pelanggan mereka jika keterkaitan pelanggan (*Customer Engagement*) tidak diperhitungkan. Melalui pembelian mereka saat ini dan di masa depan, pelanggan yang terlibat secara langsung berkontribusi pada kinerja perusahaan (Kumar, 2008; Kumar dan Pansari, 2016). Selain itu, pelanggan yang terlibat dapat secara tidak langsung berkontribusi pada kesuksesan bisnis perusahaan melalui pelanggan baru yang mereka referensikan, pengaruh sosial yang mereka tindak, dan pengetahuan serta umpan balik yang mereka bagikan kembali dengan perusahaan (Pansari dan Kumar, 2017). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan pelanggan (*Customer Engagement*) memiliki dampak yang menguntungkan pada hasil bisnis utama. Oleh karena itu, keterlibatan pelanggan (*Customer Engagement*) dikatakan dapat meningkatkan reputasi jangka panjang perusahaan (Verhoef et al., 2010) dan membantu mengurangi pengurangan pelanggan (Chathoth et al., 2016; Hollebeek, 2011), masalah yang dihadapi restoran lebih sering (Kim et al. 2005; Pizam dan Ellis, 1999). Restoran, kafe, dan hotel perlu meningkatkan keterkaitan pelanggan (*Customer Engagement*) (Romero, 2017) untuk keuntungan yang dimilikinya bagi perusahaan yang beroperasi dalam sektor perhotelan (So et al., 2014).

## **H4: Keterkaitan Pelanggan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Penjualan**

Penjualan Inovatif (Salespeople's Innotaviveness) Dan Kinerja Penjualan

Seperti yang telah dicatat para sarjana sebelumnya, pengetahuan adalah jenis sumber daya sementara yang relevansi dan kredibilitasnya bergantung pada waktu dan konteks (Mie dan Morten Thanning, 1999) dan dapat diklasifikasikan ke dalam pengetahuan eksplisit dan pengetahuan diam-diam. Pengetahuan tacit adalah jenis pengetahuan yang tidak bisa diartikulasikan atau diucapkan; itu berada di alam intuitif (Foos et al., 2006) tetapi dapat digunakan secara efektif dalam kehidupan kerja. Studi Matošková dan Směšná (2017) menyimpulkan bahwa salah satu dimensi dasar dari berbagai pengetahuan dalam organisasi adalah interaksi pengetahuan. Konten interaksi pengetahuan adalah berbagi atau bertukar beberapa pengetahuan diam-diam yang berasal dari pengalaman seumur hidup anggota kerja tim yang mudah dijelaskan tetapi sulit untuk dikodifikasi sebagai pengetahuan eksplisit. Interaksi pengetahuan memiliki kemampuan untuk memadukan berbagai informasi diam-diam untuk menciptakan jalan bagi pencapaian kinerja perusahaan yang unggul (Subandija dan Hadiwidjojo, 2017).

## **H1: Penjualan Inovatif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Penjualan**

Inisiatif Suasana Penjualan Positif (*Positive Selling Ambience Initiative*), Dan Kinerja Penjualan

Studi selling ambience dapat dirujuk untuk konsep interaksi antara pelanggan dan wiraniaga (Kim dan Kim 2012) yang menciptakan suasana penjualan dengan kebiasaan kerja inti yang berfokus pada mendengarkan pelanggan, menciptakan nuansa positif dalam percakapan penjualan, memiliki pengetahuan yang memadai, memenuhi pelanggan kebutuhan dan mengatasi emosi konsumen dalam situasi interaksi, yang semuanya merupakan prasyarat penting untuk percakapan penjualan yang berdampak tinggi. Penjual dengan kemampuan tinggi untuk memulai suasana penjualan yang positif diharapkan memenangkan hati pelanggan, dengan demikian

menunjukkan kinerja penjualan yang baik. Seperti yang ditunjukkan oleh (Chakrabarty et al., 2014), kemampuan mentalisasi interpersonal tenaga penjualan dalam menciptakan suasana positif memengaruhi kinerja penjualan. Tenaga penjual yang mampu menginisiasi suasana positif dalam penjualan akan berpotensi meningkatkan kinerja penjualan seperti volume penjualan dalam hal jumlah unit yang terjual (Mariadoss et al., 2014, Guenzi et al., 2014, Flaherty dan Pappas, 2012), nilai penjualan dalam nilai moneter yang diciptakan oleh jumlah unit yang terjual (Mariadoss et al., 2014, Flaherty dan Pappas, 2012), dan pertumbuhan penjualan (Chakrabarty et al., 2014, Spillecke dan Brettel, 2013). Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

**H6: Inisiatif suasana penjualan yang positif berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.**

Kapabilitas Penjualan Berbasis Nilai (*Value-based selling capability*) Dan Kinerja Penjualan

Seorang tenaga penjualan yang inovatif memiliki portofolio kemampuan menyampaikan nilai dan menyampaikan nilai seperti kemampuan untuk meyakinkan pelanggan bahwa perusahaan menawarkan produk yang bernilai baik untuk harga, produk yang berharga dalam hal waktu, tenaga dan uang, dan kemampuan untuk mempengaruhi pelanggan untuk memahami nilai moneter produk, Ruiz et al. (2008). Karena seorang wiraniaga mengembangkan dasar untuk bekerja sama dengan pelanggan dalam menjual produk kepada pengguna akhir, penciptaan nilai dan pengiriman nilai merupakan prasyarat untuk interaksi dan komitmen (Trond dan Kjell, 2010) sebagai dasar untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja penjualan. Seperti yang didukung oleh Kim et al. (2010), upaya memberikan nilai merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja penjualan, misalnya dengan memperoleh pangsa pasar yang baik, menghasilkan penjualan moneter yang tinggi, menghasilkan penjualan kepada pelanggan baru, dan melampaui target penjualan (Lilford et al., 2014). Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

**H7: Kemampuan menjual berbasis nilai berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.**

Keterkaitan Pelanggan (*Customer Engagement*) Dan Kapabilitas Penjualan Berbasis Nilai (*Value-based selling capability*) Penelitian CE menekankan pada pentingnya hubungan antara pelanggan dan perusahaan dalam proses keterlibatan (Bowden, 2009a; Hollebeek, 2011). Menurut teori keterlibatan, mediator relasional - kepercayaan, komitmen, dan kepuasan - disarankan untuk mendorong tingkat CE yang lebih tinggi (misalnya, Bowden, 2009a; Kumar dan Pansari, 2016). Dalam hal ini, RQ dapat mendorong pelanggan untuk terlibat dengan perusahaan. Kepuasan didefinisikan sebagai "tingkat kepuasan yang menyenangkan dari pemenuhan yang berhubungan dengan konsumsi" (Oliver, 1997, p. 13), sedangkan kepercayaan adalah "kesediaan pelanggan untuk bergantung pada mitra pertukaran di mana seseorang memiliki kepercayaan" (Moorman et al., 1993, hal. 82). Komitmen dikatakan terjadi ketika "mitra pertukaran percaya bahwa hubungan yang berkelanjutan dengan orang lain sangat penting untuk menjamin upaya maksimal untuk mempertahankannya" (Morgan dan Hunt, 1994, p. 23). Pelanggan cenderung mengerahkan upaya dan terlibat dalam kegiatan untuk memberi perusahaan jika mereka tidak memiliki hubungan yang berkualitas.

Salah satu pembeda utama dari seorang penjual yang sukses adalah kemampuannya untuk meningkatkan nilai penjualan kepada pelanggannya dalam proses penjualan. Mengadaptasi

Ruiz et al. (2008), kami berpendapat bahwa penjual yang sukses bekerja dengan kemampuan untuk menawarkan layanan yang baik untuk harga yang dia tawarkan kepada pelanggan. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini dalam hal kepadatan pemasok untuk pelanggan distribusi yang sama dan persaingan yang ketat dalam hal peluang besar untuk produk pengganti, seorang penjual harus mengartikulasikan nilai penawarannya, terutama nilainya pada waktunya, tenaga dan uang. Penjual yang sukses harus memiliki kemampuan untuk membuat pelanggan merasa bahwa mereka mendapatkan nilai uang mereka. Seorang tenaga penjualan yang inovatif dengan kemampuan penjualan kreatif yang kreatif dalam menemukan metode baru dalam menjual dan memecahkan masalah akan meningkatkan nilai penjualan bagi pelanggan tenaga penjual tersebut. Oleh karena itu diusulkan:

**H5: Kapabilitas Berbasis Nilai Adalah Berpengaruh Positif Terhadap Keterkaitan Pelanggan (CE)**

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian konklusif berupa penelitian kausal, dimana menurut Maholtra (2004) penelitian kausal merupakan salah satu penelitian konklusif yang tujuan utamanya adalah mendapatkan bukti tentang hubungan sebab akibat (hubungan kausal). Dalam penelitian ini, populasi sasaran adalah seluruh konsumen pengunjung Restoran skala lokal dan skala nasional yang berdomisili di wilayah Kalimantan Barat, dengan alokasi sampel sebagai berikut:

Tabel 1. Alokasi Sampel

No.	Responden Berdasarkan Wilayah	Jumlah Sampel	No.	Responden Berdasarkan Wilayah	Jumlah Sampel
01.	Kota Pontianak	200	07.	Kab. Sanggau	20
02.	Kab. Kubu Raya	50	08.	Kab. Sekadau	10
03.	Kab. Mempawah	50	09.	Kab. Melawi	20
04.	Kab. Singkawang	50	10.	Kab. Sintang	30
05.	Kab. Bengkayang	10	11.	Kab. Kapuas Hulu	30
06.	Kab. Sambas	20		<b>Jumlah Responden</b>	<b>500</b>

Jumlah sampel ditentukan dengan merujuk pada pendapat dalam Ferdinand (2014) yang menyatakan bahwa jumlah sampel dapat ditentukan sebanyak 25 dikali jumlah variabel bebas. Dalam penelitian ini, jumlah variabel bebas sebanyak 4 (empat), sehingga jumlah sampel minimal adalah 100. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebanyak 250 untuk satu kelompok sampel, dimana jumlah demikian sudah memenuhi jumlah sampel minimal yang dipersyaratkan. Dalam penelitian ini terdapat dua kelompok sampel, yaitu kelompok sampel konsumen Resto Wong Solo dan Raja Uduk sebanyak 250 dan kelompok sampel konsumen Resto Lokal seperti Pondok Gusti Ayu dan Warung Padi lokal non waralaba sebanyak 250, sehingga jumlah total sampel sebanyak 500. Teknik penarikan sampel adalah Convenience sampling, dengan kriteria sampel adalah responden berusia minimal 17 tahun dan telah berbelanja di Resto lokal (Pondok Gusti Ayu dan Warung Padi) non waralaba atau Resto waralaba nasional (Wong Solo dan Raja Uduk) masing masing minimal 4 kali dalam kurun waktu dua bulan terakhir.

Data yang akan dianalisis dengan alat statistik dalam penelitian ini bersumber dari data primer. Data primer dikumpulkan secara langsung kepada responden pada waktu penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara kuesioner. Skala pengukuran menggunakan skala likert 1 hingga 7, mulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, netral, agak setuju, setuju, dan sangat setuju. Dengan memperhatikan masalah dan tujuan penelitian, kerangka teoritis, rumusan hipotesis dan kerangka konseptual penelitian yang telah diformulasikan sebelumnya, maka teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji beda t-test two sample independent dan analisis jalur (*path analysis*).

### Diskusi Dan Kontribusi Potensial Pada Pengembangan Pengetahuan

Mengingat pentingnya variabel dalam model, maka model yang diterima dalam penelitian ini mengembalikan temuan penting terkait beberapa jalur strategis untuk meningkatkan kinerja penjualan. Jalur terakhir adalah bahwa pertukaran pengetahuan diam-diam antara anggota tim penjualan akan meningkatkan inovasi staf penjualan. Inovasi ini adalah alat untuk meningkatkan inisiatif staf penjualan untuk menciptakan suasana penjualan yang positif. Suasana penjualan yang positif diyakini akan berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan. Jika kinerja penjualan baik, maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sehingga terjadilah pembelian ulang yang berhubungan dengan keterkaitan pelanggan terutama penyampaian kesan yang baik terhadap kualitas produk dan pelayanan. Kalimat atau kesan yang baik dari pelanggan oleh karena kepuasan, rasa percaya, dan komitmen untuk bertahan semangat yang tinggi terhadap pelayanan yang diperolehnya, menjadikan kinerja penjualan meningkat.

Selain itu, belajar, yang terdiri dari belajar dari kegagalan, belajar dari kisah sukses orang lain, dan bertukar pengalaman, adalah praktik umum wiraniaga yang dibesarkan dalam lingkungan profesional yang berorientasi pada kerja tim seperti bekerja di bawah supervisor yang sama atau melayani yang sama di area penjualan. Diterimanya hipotesis tentang hubungan antara tim penjualan pertukaran pengetahuan diam-diam dan inovasi tenaga penjualan menunjukkan pentingnya praktik yang baik dalam program pengembangan tenaga penjualan seperti saling mengajari pengetahuan yang dipelajari sebelumnya, terutama pengetahuan yang tidak diartikulasikan yang diperoleh dari pengalaman kerja sebelumnya, secara sukarela meneruskan pengetahuan yang dipelajari kepada rekan penjualan, dan berbagi pengalaman yang tidak berhasil untuk mendiskusikan kemungkinan solusi.

### Referensi

1. Ali, I. (2018), "Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life", Journal of Innovation & Knowledge. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.11.002>.
2. Alwis, R.-S.-D. and Hartmann, E. (2008), "The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises", Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 1, pp. 133-147.
3. Arbuckle, J. L. (2016), IBM® SPSS® Amos™ User's Guide. Arnett, D. B. and Wittmann, C. M. (2014), "Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing", Journal of Business Research, Vol. 67, No. 3, pp. 324-331.
4. Bennet, D. and Bennet, A. (2008), "Engaging tacit knowledge in support of organizational learning", VINE, Vol. 38, No. 1, pp. 72-94.
5. Bologna, R. and Lupu, A. R. (2014), "Organizational learning networks that can increase the productivity of IT consulting companies. A case study for ERP consultants", Expert Systems with Applications, Vol. 41, No. 1, pp. 126-136.
6. Bontis, N., Crossan, M. M. and Hulland, J. (2002), "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", Journal of Management Studies, Vol. 39, No. 4, pp. 437-469.
7. Burke, L. A. and Witt, L. A. (2002), "Moderators of the openness to experience-performance relationship", Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, No. 8, pp. 712-721.
8. Cangemi, J. and Miller, R. (2007), "Breaking-out-of-the-box in organizations: Structuring a positive climate for the development of creativity in the workplace", Journal of Management Development, Vol. 26, No. 5, pp. 401-410.
9. Cavusgil, S. T., Roger, J. C. and Yushman, Z. (2003), "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 1, pp. 6-21.
10. Chakrabarty, S., Widing, R. E. and Brown, G. (2014), "Selling behaviours and sales performance: the moderating and mediating effects of interpersonal",
11. Chen, A., Peng, N. and Hung, K.-P. (2015), "Managing salespeople strategically when promoting new products—Incorporating market orientation into a sales management control framework", Industrial Marketing Management, 51, pp. 141-149.
12. Chen, L. and Mohamed, S. (2010), "The strategic importance of tacit knowledge management activities in construction", Construction Innovation, Vol. 10, No. 2, pp. 138-163.
13. Choi, Y., Huang, Y. and Sternquist, B. (2015), "The effects of the salesperson's characteristics on buyer-seller relationships", The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 30, No. 5, pp. 616-625.
14. Eng, T.-Y. (2006), "An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance", Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 6, pp. 762-773.
15. Fiore, A. M., Niehm, L. S., Hurst, J. L., Son, J. and Sadachar, A. (2017), "Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses", Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol. 7, No. 4, pp. 6386.
16. Flaherty, K. E. and Pappas, J. M. (2012), "Control mechanisms, idea transfer, and performance in sales organizations", Industrial Marketing Management, Vol. 41, No. 5, pp. 841-848.
17. Foos, T., Schum, G. and Rothenberg, S. (2006), "Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect", Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 1, pp. 6-18.
18. Fu, X., Dresner, M. and Oum, T. H. (2011), "Effects of transport service differentiation in the US domestic airline market", Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Vol. 47, No. 3, pp. 297-305.
19. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", Journal of Business Research, Vol. 65, No. 7, pp. 1040-1050.
20. Glińska-Noweś, A., Sudolska, A., Karwacki, A. and Górka, J. (2017), "Innovations among people. How positive relationships at work can trigger innovation creation", E+M Ekonomie a Management, Vol. 20, No. 3, pp. 84-100.
21. Guenzi, P., Baldauf, A. and Panagopoulos, N. G. (2014), "The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness", Industrial Marketing Management, Vol. 43, No. 5, pp. 786-800.
22. Hallböck, J. and Gabrielsson, P. (2013), "Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new

- ventures originating in small and open economies", *International Business Review*, Vol. 22, No. 6, pp. 1008-1020.
25. Heap, N. (1996), "Building the organizational team", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 28, No. 3, pp. 3-7.
  26. Holste, J. S. and Dail, F. (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 128-140.
  27. Hu, B. (2014), "Linking business models with technological innovation performance through organizational learning", *European Management Journal*, Vol. 32, No. 4, 587-595.
  28. Ionitã, D. (2012), "Entrepreneurial Marketing: A New Approach For Challenging Times", *Management & Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 131-150.
  29. Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011), "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 4, pp. 408-417.
  30. Kim, J. E. and Kim, J. (2012), "Human factors in retail environments: a review", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, No. 11, pp. 818-841.
  31. Kim, M., Kim, S. and Lee, Y. (2010), "The effect of distribution channel diversification of foreign luxury fashion brands on consumers' brand value and loyalty in the Korean market", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, No. 4, pp. 286-293.
  32. Kuo-Pin, Y., Hsin-Hua, H. and Yu-Jen, C. (2015), "The comfort zone of the value circumplex for entrepreneurship: a structural analysis", *Career Development International*, Vol. 20, No. 6, pp. 663-683.
  33. Lacroix, C., Lussier, B. and Ouellet, J.-F. (2014), "Concern with the Well-Being of Future Generations Makes Salespeople More Innovative - But Does It Make Them More Performant?", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 8, No. 3, 49-58.
  34. Lee, W. I., Wu Chen, C., Hao Chen, T. and Yuan Chen, C. (2010), "The relationship between consumer orientation, service value, medical care service quality and patient satisfaction: The case of a medical center in Southern Taiwan", *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 448-458.
  35. Lilford, N., Vigar-Ellis, D. and Nel, D. (2014), "Big Five personality traits and financial salesperson performance: An application of Chernoff faces", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 146-154.
  36. López Sánchez, J. Á., Santos Vijande, M. L. and Trespalacios Gutiérrez, J. A. (2011), "The effects of manufacturer's organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 624-635.
  37. Malik, A., Sinha, A. and Blumenfeld, S. (2012), "Role of quality management capabilities in developing market-based organisational learning capabilities: Case study evidence from four Indian business process outsourcing firms", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 639-648.
  38. Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S. and Sahaym, A. (2014), "Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 136-145.
  39. Matošková, J. and Směšná, P. (2017), "Human resource management practices stimulating knowledge sharing", *Management & Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 614-632.
  40. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Phani Tej, A. and Edison, S. W. (1999), "Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test", *Journal of Marketing*, 63, pp. 18-40.
  41. Mie, A. and Morten Thanning, V. (1999), "Networks, cognition and management of tacit knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 252-261.
  42. Morris, M. H., Schindehutte, M. and Laforge, R. W. (2002), "Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, No. 4, pp. 119.
  43. Mount, M. K., Barrick, M. R. and Strauss, J. P. (1994), "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 272-280.
  44. Paparoidamis, N. G. (2005), "Learning orientation and leadership quality: Their impact on salespersons' performance", *Management Decision*, Vol. 43, No. 7/8, pp. 1054-1063.
  45. Rahman, M. S., Osman-Gani, A. M., Momen, M. A. and Islam, N. (2015), "Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model", *Management & Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 284-303.
  46. Ruiz, D. M., Gremler, D. D., Wasburn, J. H. and Carrión, G. C. (2008), "Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure", *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 12, pp. 1278-1291.
  47. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. and Trespalacios, J. A. (2012), "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 8, pp. 1079-1089.
  48. Shahzadi, M., Malik, S. A., Ahmad, M. and Shabbir, A. (2018), "Perceptions of fine dining restaurants in Pakistan: What influences customer satisfaction and behavioral intentions?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35, No. 3, pp. 635-655.
  49. Sheng, M. L. and Chien, I. (2016), "Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms", *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 6, pp. 2302-2308.
  50. Sigala, M. and Chalkiti, K. (2007), "Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation: Preliminary findings from Greek hotels", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5/6, pp. 456-483.
  51. Škerlavaj, M., Song, J. H. and Lee, Y. (2010): "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, No. 9, pp. 6390-6403.
  52. Smith, D. A. and Lohrke, F. T. (2008), "Entrepreneurial network development: Trusting in the process", *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 4, pp. 315-322.
  53. Spanjol, J., Tam, L., Qualls, W. J. and Bohlmann, J. D. (2011), "New Product Team Decision Making: Regulatory Focus Effects on Number, Type, and Timing Decisions", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 623-640.
  54. Spillecke, S. B. and Brettel, M. (2013), "The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department", *European Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 410-422.
  55. Spraggon, M. and Bodolica, V. (2017), "Collective tacit knowledge generation through play", *Management Decision*, Vol. 55, No. 1, pp. 119-135.
  56. Stuart, B. (2016), "Organizational learning? Look again", *The Learning Organization*, Vol. 23, No. 5, pp. 332-341.
  57. Subanidja, S. and Hadiwidjojo, D. (2017), "The influence of knowledge management
  58. "bottleneck" on company's performance", *Management & Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 402-415.
  59. Teece, D. J. (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 55-79.
  60. Tjosvold, D., Morishima, M. and Belsheim, J. A. (1999), "Complaint handling on the shop floor: Cooperative relationships and open-minded strategies", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 45-68.
  61. Töytäri, P., Alejandro, T. B., Parvinen, P., Ollila, I. & Rosendahl, N. (2011), "Bridging the theory to application gap in value-based

- selling", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 7, pp. 493-502.
62. Töytäri, P. and Rajala, R. (2015), "Value-based selling: An organizational capability perspective", *Industrial Marketing Management*, 45, pp. 101-112.
  63. Trond, H. & Kjell, T. (2010), "Value-creation initiatives in buyer-seller relationships", *European Business Review*, Vol. 22, No. 5, pp. 539-555.
  64. Tsai, M.-T. and Li, Y.-H. (2007), "Knowledge creation process in new venture strategy and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 4, pp. 371-381.
  65. Yen-Chun, C., Adriana Amaya, R. and Wann-Yih, W. (2017), "Exploring the determinants and consequences of salesperson market orientation behavior: An empirical study in the financial service industry", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28, No. 2, pp. 170-195.
  66. Yu, Y., Dong, X.-Y., Shen, K. N., Khalifa, M. and Hao, J.-X. (2013), "Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies", *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 12, pp. 2507-2514.
  67. Zaim, H., Gürçan, Ö. F., Tarım, M., Zaim, S. and Alphan, L. (2015), "Determining the Critical Factors of Tacit Knowledge in Service Industry in Turkey", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 759-767.