

SOLUSI : Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi  
Vol. 24, No. 1 Januari 2026, Hal 155 - 170



Fakultas Ekonomi Universitas Semarang  
P-ISSN : 1412-5331, E-ISSN : 2716-2532  
DOI: 10.26623/slsi.v24i1.13939

## ***Length of Working Experience* sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Industri Asuransi Jiwa**

Maria Augustine Graciafernandy<sup>1)\*</sup>; Amandio de Araújo Sarmiento<sup>2)</sup>; Mira Maulani Utami<sup>3)</sup>;  
Tri Djoko Sulistiyo<sup>4)</sup>

E-mail Korespondensi: graciafernandy@gmail.com

Program Doktor Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia<sup>1</sup>  
International Relations Department, Universidade Nacional Timor Lorosa'e, Dili, Timor Leste<sup>2</sup>  
Manajemen, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang, Indonesia<sup>3</sup>  
Pariwisata, Institut Pariwisata Trisakti, Jakarta, Indonesia<sup>4</sup>

### **INFO ARTIKEL**

*Proses Artikel*

Dikirim : 08/02/2026

Diterima: 25/02/2026

Dipublikasikan: 25/02/2026

Akreditasi oleh  
Kemenristekdikti  
No.79/E/KPT/2023

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh inkonsistensi temuan empiris mengenai pengaruh orientasi pelanggan dan keinovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Untuk menjawab kesenjangan tersebut, penelitian ini menguji peran moderasi *length of working experience* dalam memperkuat hubungan kedua variabel tersebut terhadap kinerja tenaga penjual asuransi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 150 tenaga penjualan asuransi jiwa di Kota Semarang yang dipilih secara menggunakan teknik purposive sampling dengan masa kerja minimal dua tahun dan masih aktif menjual. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan SEM-AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinovatifan tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, sedangkan orientasi pelanggan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, *length of working experience* terbukti memoderasi hubungan antara keinovatifan dan kinerja tenaga penjualan, di mana tenaga penjualan dengan pengalaman kerja yang lebih tinggi mampu mengimplementasikan inovasi secara lebih efektif dalam aktivitas penjualan. Namun, *length of working experience* tidak memoderasi hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan. Temuan ini mengindikasikan bahwa inovasi merupakan faktor kunci dalam peningkatan kinerja tenaga penjualan, khususnya ketika didukung oleh pengalaman kerja yang memadai, sementara orientasi pelanggan lebih berperan sebagai kompetensi dasar yang relatif seragam di seluruh tenaga penjualan. Temuan ini memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan asuransi dalam meningkatkan kinerja penjualan melalui pengembangan keinovatifan tenaga penjualan dan retensi strategis tenaga penjualan yang berpengalaman.

**Kata Kunci:***Orientasi pelanggan; Pemasaran asuransi; Service-dominant logic**Abstract*

*This study is grounded in inconsistent empirical findings concerning the effects of customer orientation and salesforce innovativeness on salesforce performance. To address this inconsistency, the study investigates the moderating role of length of working experience in strengthening the relationships between these variables and the performance of insurance salespeople. Data were collected through questionnaires distributed to 150 life insurance salespeople in Semarang City, selected using purposive sampling with a minimum of two years of work experience and active engagement in selling activities. The data collected were analyzed using SEM-AMOS. The results indicate that salespeople's innovativeness has a positive and significant effect on sales performance, whereas customer orientation does not. Furthermore, length of working experience significantly moderates the relationship between innovativeness and sales performance, suggesting that salespeople with higher levels of work experience are better able to implement innovative ideas in their selling activities. However, length of working experience does not moderate the relationship between customer orientation and sales performance. These findings indicate that innovativeness is a key factor in enhancing sales performance, particularly when supported by sufficient work experience, whereas customer orientation functions more as a basic, relatively homogeneous competence among salespeople. These findings contribute managerial implications for insurance firms in improving sales performance through the development of sales innovativeness and the strategic retention of experienced salespeople.*

**Keywords:***Customer orientation; Insurance marketing; Service-dominant logic*

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## PENDAHULUAN

Orientasi pelanggan (OP) yang dikenalkan oleh Saxe and Weitz (1982) adalah salah satu konsep populer di dunia pemasaran yang sangat dinamis dan kompetitif ini (Srivastava & Luthia, 2016). Konsep OP banyak digunakan oleh tenaga pemasar baik produk barang atau jasa untuk menjual produk dan memenangkan persaingan. Seorang pemasar yang unggul harus memiliki kemampuan untuk menggali kebutuhan pelanggan, memberikan solusi terbaik terhadap masalah pelanggan dan memberikan penawaran terbaik (Terho et al., 2015). Perilaku ini memfasilitasi terciptanya loyalitas pelanggan dan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan yang akan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan (Saxe & Weitz, 1982; Srivastava & Luthia, 2016; Zhao, 2022). Tenaga penjualan yang berada pada lingkungan yang berorientasi pada pelanggan akan secara aktif menciptakan nilai bagi pelanggan secara efektif dan efisien (Yeo & Jan, 2022), berfokus pada klien dan mempunyai empati (Demirel &

Yayla, 2022), berupaya memenuhi kebutuhan pelanggan (Kassemeier et al., 2022) serta tidak berperilaku oportunistik (Yeo & Jan, 2022). Perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan akan memandang hubungan dengan pelanggan sebagai hubungan yang berorientasi jangka panjang dan berfokus pada kinerja berkelanjutan (Demirel & Yayla, 2022; Kassemeier et al., 2022). Studi yang dilakukan Yeo and Jan (2022) menunjukkan adanya pengaruh OP dan kinerja tenaga penjualan. OP diyakini mampu meningkatkan *sales performance* (Adusei et al., 2020; Nguyen et al., 2022) baik melalui *functional* OP maupun *relational* OP (Zang et al., 2020). Hasil studi lain yang dilakukan oleh Domi et al. (2019), Heng et al. (2020), Liu et al. (2019) menunjukkan bahwa OP tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja. Studi yang dilakukan oleh Mukerjee and Shaikh (2019) menyoroti pentingnya pandangan yang lebih detail terhadap perilaku OP, hal ini didukung dengan temuan bahwa *proactive customer orientation* tidak dapat memberikan pengaruh terhadap *perceived value* dan rekomendasi WoM (*word of mouth*). Hal ini terjadi karena nilai yang disampaikan oleh penjual tidak dapat dirasakan oleh pelanggan sehingga tidak ada kecenderungan bagi pelanggan untuk memberikan rekomendasi. Oleh karena itu perusahaan juga harus proaktif untuk berfokus pada kebutuhan yang tidak diungkapkan pelanggan (Blocker et al., 2010; Mukerjee & Shaikh, 2019).

Lebih lanjut studi mengenai keinovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan adanya kesenjangan temuan empiris. Keinovatifan dipahami sebagai karakteristik kewirausahaan yang melekat pada tenaga penjual, baik sebagai *input characteristic* berupa perilaku kreatif yang terbentuk dari pengalaman kerja maupun sebagai *process characteristic* yang tercermin dalam kreativitas saat menjalankan aktivitas menjual (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018). Namun, penelitian Lacroix et al. (2014) menemukan bahwa dari tiga indikator keinovatifan, hanya *idea promotion* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan *idea generation* dan *idea realization* tidak berpengaruh, sementara Ferdinand and Wahyuningsih (2018) menunjukkan bahwa kemampuan inovasi justru berpotensi meningkatkan inisiatif dan kinerja penjualan.

Studi literatur diatas menunjukkan adanya inkonsistensi dari studi-studi terdahulu, sehingga untuk mengisi gap tersebut akan digunakan pendekatan deduktif menggunakan teori *Service-Dominant Logic* (Vargo & Lusch, 2008). Pandangan Vargo dan Lusch tentang SDL menandai suatu transformasi mendasar dalam cara memahami nilai dan pertukaran dalam konteks bisnis. Perubahan dari paradigma pemasaran dari *goods-dominant logic* (G-D) ke *service-dominant logic* (SDL) memiliki implikasi bahwa kinerja penjualan dapat ditingkatkan dengan memusatkan perhatian pada penciptaan nilai bersama dan mengakui peran pelanggan sebagai *co-creator*. *Value co-creation* merupakan premis utama SDL yang menekankan bahwa nilai tidak hanya berasal dari pihak penyedia layanan atau produsen secara eksklusif, tetapi lebih merupakan hasil dari interaksi yang terjadi antara pelanggan dan penyedia layanan (Gummesson & Mele, 2010; Klafke & de Oliveira, 2022; Vargo et al., 2008)

Dalam perspektif SDL, nilai dipahami sebagai hasil interaksi antaraktor yang saling mengintegrasikan sumber daya. Oleh karena itu, proses *value co-creation* menjadi mekanisme utama dalam pembentukan nilai, di mana pelanggan tidak lagi diposisikan sebagai penerima pasif, tetapi sebagai aktor yang aktif berpartisipasi bersama perusahaan (Vargo & Lusch, 2008). Dalam kerangka ini, interaksi antara tenaga penjual dan pelanggan menjadi kunci, karena melalui pertukaran keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya, nilai terbentuk secara bersama dan saling menguntungkan (Klafke & de Oliveira, 2022). Dengan mengetahui serta memprioritaskan kebutuhan dan preferensi pelanggan, tenaga penjual dapat menyesuaikan penawaran dan memberikan pengalaman yang lebih personal, sehingga proses *value co-creation* sebagaimana ditegaskan dalam SDL dapat terwujud secara nyata.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian efek moderasi *length of working experience* dalam konteks pemasaran jasa pada industri asuransi yang berakar pada teori *Service-Dominant Logic* (SDL). Penelitian ini memposisikan pengalaman kerja sebagai sumber daya operan yang memengaruhi efektivitas tenaga penjual dalam mengoptimalkan orientasi pelanggan dan inovativitas perilaku menjual menjadi kinerja tenaga penjual. Dengan demikian, pengalaman kerja tidak hanya dipahami sebagai lama bekerja, tetapi sebagai akumulasi pembelajaran yang

memperkuat kemampuan menerjemahkan ide dan pendekatan kreatif ke dalam hasil penjualan yang nyata. Melalui pendekatan ini, penelitian menawarkan penyelesaian atas kesenjangan hasil antara keinovatifan tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual, dengan menunjukkan bahwa inovativitas tidak secara otomatis meningkatkan kinerja tanpa didukung oleh pengalaman kerja yang memadai. Oleh karena itu, pengalaman kerja berperan memperkuat hubungan tersebut sehingga inovasi yang dilakukan tenaga penjual menjadi lebih terarah, relevan, dan berdampak pada peningkatan kinerja.

## KAJIAN PUSTAKA

### **Keinnovatifan Tenaga Penjual Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Keinnovatifan tenaga penjual dipercaya berfungsi sebagai kunci utama pada kinerja pemasaran (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018) yang mampu menciptakan *customer value* melalui cara-cara non-konvensional (Jaiswal & Dhar, 2015). Tenaga penjual berperan besar dalam menciptakan inovasi karena mereka berinteraksi langsung dengan pelanggan dan mengetahui kebutuhan serta keinginan mereka (Lacroix et al., 2014). Seorang tenaga penjual yang inovatif adalah mereka yang kreatif. Tenaga penjual yang kreatif dan inovatif ini mempunyai kemampuan untuk menawarkan value, mengartikulasikan value tersebut, memberikan solusi, mengatasi masalah secara positif, menciptakan lingkungan yang positif dan mempunyai kemampuan untuk mengikat pelanggannya secara positif (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018). Kemampuan yang dimilikinya ini yang dapat meningkatkan kinerja penjual, termasuk penjualan produk baru (Al Mamun et al., 2019; Chen et al., 2015). Peran niat dalam hubungan sikap–perilaku menentukan terjadinya pembelian (Simamora & Graciafernandy, 2023). Tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan mampu membentuk sikap positif yang berkembang menjadi niat beli dan berujung pada pembelian aktual, sehingga meningkatkan kinerja tenaga penjual. Kreativitas dalam menjual juga mendorong peningkatan nilai penjualan dari setiap pelanggan. Adanya *high creative self-efficacy* yang tinggi dan *high creative expectation* ini akan mengarah pada kinerja penjualan individu yang tinggi (Lacroix et al., 2014). Menurut hasil penelitian Cangemi and Miller (2007) dan Ferdinand and Wahyuningsih (2018), tenaga penjualan yang inovatif ditandai dengan kemampuan berpikir kreatif, menerapkan metode penjualan yang tidak konvensional, serta kemauan untuk mengeksplorasi pendekatan penjualan yang baru. Keberadaan tenaga penjualan yang inovatif memungkinkan perusahaan menciptakan terobosan dan inisiatif baru dalam kegiatan penjualan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja penjualan (Graciafernandy et al., 2024). Keberhasilan industri jasa secara utama tergantung pada layanan inovatif. Oleh karena itu, layanan inovatif memegang peran kunci dalam membentuk penciptaan nilai dan merupakan sarana untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar (Jaiswal & Dhar, 2015). Berdasarkan hubungan logis di atas, hipotesis berikut diajukan:

H1: Keinnovatifan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

### **Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Perspektif Vargo dan Lusch terhadap SDL menggambarkan sebuah perubahan mendasar dalam cara kita memahami nilai dan pertukaran dalam konteks bisnis. Inti dari konsep *value co-creation* dalam SDL menyoroti bahwa nilai tidak hanya berasal dari penyedia layanan atau produsen secara eksklusif, melainkan lebih sebagai hasil dari interaksi dan keterlekatan antara pelanggan dan penyedia layanan (Klafke & de Oliveira, 2022; Vargo et al., 2008; Wajid et al., 2019). Dengan mengakui bahwa pelanggan memiliki pengetahuan, kebutuhan, dan pengalaman yang berharga, SDL menempatkan interaksi manusia sebagai pusat dari proses penciptaan nilai. Dalam konteks SDL, perusahaan tidak hanya dilihat sebagai penyedia barang atau jasa, tetapi sebagai fasilitator pertukaran nilai antara pelanggan dan perusahaan. Oleh karena itu, OP bukan hanya tentang memahami kebutuhan pelanggan saat ini, tetapi juga tentang berkolaborasi dengan mereka untuk menciptakan nilai bersama.

Konsep OP mengharuskan perusahaan untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang pelanggan mereka (Kassemeier et al., 2022), responsif terhadap pelanggan (Racela & Thoumrunroje, 2019) guna menciptakan hubungan yang lebih kuat dan membangun kepercayaan pelanggan (Mukerjee & Shaikh, 2019). OP merupakan prasyarat bagi hubungan jangka panjang dengan konsumen. Konsep OP mengacu pada fokus utama perusahaan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan *value* dan pengalaman yang unggul (Domi et al., 2019), memiliki pemahaman yang mendalam tentang preferensi dan harapan pelanggan (Graciafernandy, 2022). Dalam konteks OP, perusahaan perlu secara aktif berinteraksi dengan pelanggan, mendengarkan umpan balik yang diberikan, serta terus berupaya meningkatkan kualitas layanan. Hal ini mencerminkan pentingnya kolaborasi antara perusahaan dan pelanggan dalam menciptakan solusi yang relevan dan bernilai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat orientasi pelanggan yang dimiliki perusahaan dan tenaga penjual, semakin efektif kemampuan mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual melalui terciptanya kepuasan, kepercayaan, dan pembelian berulang. Berdasarkan hubungan logis di atas, hipotesis berikut diajukan:

H2: Orientasi pelanggan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

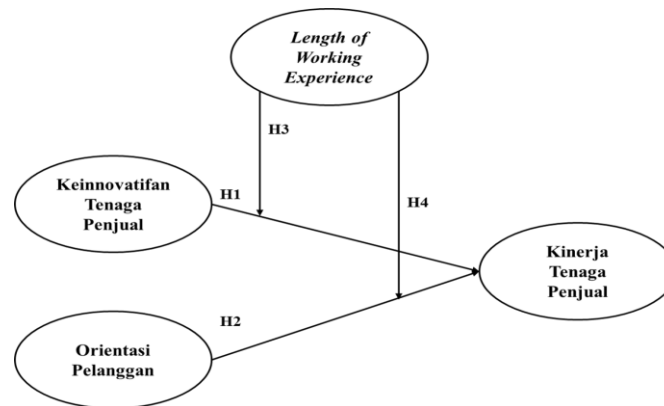
### **Pengaruh Variabel Moderasi *Length of Working Experience (LoWE)***

LoWE merupakan salah satu indikator pengalaman kerja. *Length of working experience* adalah lamanya waktu seseorang menjalankan suatu posisi pekerjaan tertentu, yang mencerminkan durasi pengalaman dalam peran tersebut. Masa kerja adalah salah satu hal yang paling penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Masa kerja erat kaitannya dengan proses penyesuaian diri. Makin lama seseorang bekerja akan semakin dapat ia menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, semakin terampil dan terbiasa untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Masa kerja mencerminkan tingkat pengalaman karyawan dalam suatu bidang, sehingga semakin lama pengalaman menjual yang dimiliki tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan (Arma, 2017). Tenaga penjualan yang berpengalaman akan mempunyai kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan nasabah, menjalin hubungan jangka panjang serta memiliki banyak nasabah yang melakukan pembelian ulang (Franke & Park, 2006). Hasil studi Makoto and Takashi (2002) menunjukkan bahwa variabel pengalaman menjual mampu memoderasi hubungan pengetahuan prosedural dan kinerja. Selain itu juga ditambahkan pula bahwa tenaga penjual yang mempunyai pengalaman menjual tinggi adalah mereka yang berorientasi pada pelanggan dan mempunyai pengetahuan menjual yang tinggi. *Length of working experience (LoWE)* menjadi penguat krusial dalam hubungan keinovatifan dan orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tanpa pengalaman yang memadai, keinovatifan cenderung berhenti pada gagasan, dan orientasi pelanggan berisiko tidak tepat sasaran dalam implementasi. Sebaliknya, tenaga penjual dengan LoWE tinggi mampu mengeksekusi ide secara presisi, membaca kebutuhan pelanggan dengan akurat, serta mengubah keduanya menjadi transaksi nyata. Karena itu, semakin tinggi LoWE, semakin kuat dan nyata pengaruh keinovatifan dan orientasi pelanggan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan hubungan logis di atas, hipotesis berikut diajukan:

H3: LoWE memoderasi pengaruh keinovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

H4: LoWE memoderasi pengaruh orientasi pelanggan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Gambar 1 berikut menyajikan model penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel yang diuji dalam penelitian ini.



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2026)

### METODE PENELITIAN

Data penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan dengan populasi tenaga penjualan pada perusahaan asuransi jiwa di Kota Semarang. Kuesioner disusun dengan mengacu pada indikator-indikator yang merepresentasikan masing-masing variabel penelitian. Keinovatifan tenaga penjualan diukur melalui kemampuan kreatif, penciptaan terobosan baru, dan efektivitas dalam pemecahan masalah (Ferdinand & Wahyuningsih, 2018). Variabel orientasi pelanggan diukur melalui kemampuan mengidentifikasi kebutuhan, penguasaan *product knowledge*, dan penciptaan nilai pelanggan (Li Sa et al., 2020; Yeo & Jan, 2022) sedangkan variabel kinerja tenaga penjualan diukur melalui capaian volume penjualan, pertumbuhan penjualan, dan perolehan pelanggan baru (Saputra & Ferdinand, 2023). Sampel ditentukan melalui teknik *purposive sampling* terhadap agen asuransi jiwa yang telah bekerja lebih dari dua tahun dan masih aktif melakukan penjualan. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 150 responden. Penentuan jumlah tersebut mempertimbangkan bahwa dalam pengujian model *Structural Equation Modelling* dengan teknik *Maximum Likelihood Estimation*, diperlukan ukuran sampel yang memadai, umumnya berkisar antara 100 hingga 200 responden, agar estimasi parameter stabil dan memiliki tingkat kekuatan statistik yang dapat diterima (Ferdinand, 2014). Sebanyak 185 kuesioner dibagikan, dan 150 kuesioner dinyatakan layak untuk diolah. Data dikumpulkan menggunakan skala Likert 1–10 dan dianalisis dengan metode SEM AMOS.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil

##### Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan kuesioner sebagai alat ukur, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi hasil pengukuran. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan Alpha Cronbach dengan batas penerimaan  $\geq 0,7$ , dan hasil pengujian menggunakan SPSS ditampilkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Kuesioner**

Konstruk/Variabel Laten	Realibilitas (Cronbach $\alpha$ )	Item (indikator)	Nilai r hitung
Keinovatifan Tenaga Penjual (X1)	0,825	X11	0,61
		X12	0,84
		X13	0,47

Konstruk/Variabel Laten	Realibilitas (Cronbach $\alpha$ )	Item (indikator)	Nilai r hitung
Orientasi Pelanggan (X2)	0,903	X21	0,75
		X23	0,82
		X24	0,71
Kinerja Tenaga Penjual (Y)	0,874	Y21	0,60
		Y22	0,89
		Y23	0,66

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

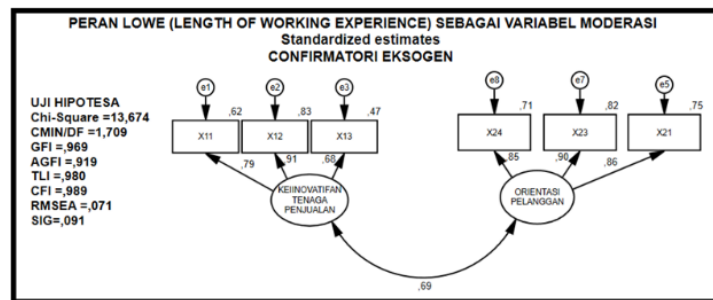
Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator dinyatakan valid karena nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel* (0,1642), serta seluruh variabel memiliki nilai Alpha Cronbach di atas 0,70 yang menunjukkan bahwa konstruk penelitian reliabel dan layak digunakan.

### Analisis Konfirmatori

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *The Structural Analysis Modelling* (SEM) dengan software AMOS 25. Pada pemodelan manajemen yang lengkap menggunakan SEM-AMOS.

### Analisis Konfirmatory Variabel Eksogen

Analisis konfirmatori variabel eksogen bertujuan untuk menguji apakah indikator yang diamati dapat merepresentasikan konstruk eksogen, yang terdiri dari dua variabel laten dengan enam indikator pembentuk. Hasil analisis disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 2.



Gambar 2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Tabel 2. Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

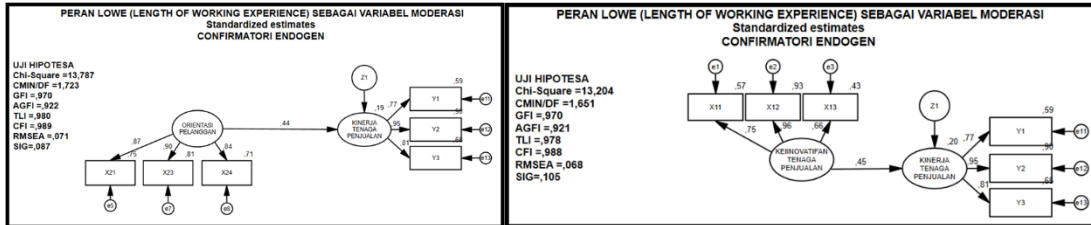
Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 8)	Kecil (< 15,507)	13,674	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,091	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,709	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,969	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,919	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,071	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori pada Gambar 2 dan Tabel 2, model dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap *full model* karena memenuhi kriteria kelayakan model.

**Analisis Konfirmatori Variabel Endogen**

Analisis konfirmatori konstruk endogen dilakukan untuk menguji unidimensionalitas indikator pembentuk variabel laten endogen yang terdiri dari dua konstruk dengan sembilan indikator, dan hasilnya disajikan pada Gambar 3 dan Tabel 3.



**Gambar 3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

**Tabel 3. Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

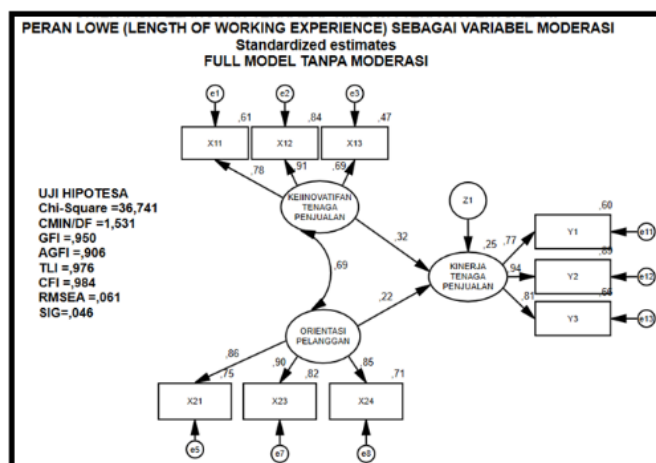
<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil X1→Y	Hasil X2→Y	Evaluasi Model
Chi-Square (df= 8)	Kecil (<15,507)	13,204	13,787	Baik
Probability	≥ 0,05	0,105	0,087	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,651	1,723	Baik
GFI	≥ 0,90	0,970	0,970	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,921	0,922	Baik
TLI	≥ 0,95	0,978	0,980	Baik
CFI	≥ 0,95	0,988	0,989	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,068	0,071	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengamatan konfirmatori pada konstruk endogen pada Gambar 3 dan Tabel 3 dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model.

**Analisis Full Model Structural Equation Model Tanpa Variabel Moderasi**

Analisis full model SEM digunakan untuk menguji model dan hipotesis penelitian, dengan hasil pengolahan data tanpa efek moderasi ditampilkan pada Gambar 4 dan Tabel 4.



**Gambar 4. Hasil Uji Full Model Structural Equation Model**

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Hasil uji kelayakan model penelitian ini, secara keseluruhan diterima sesuai dengan semua kriteria *Goodness of Fit Structural Equation Model* dan ditampilkan dalam Tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Hasil Uji Full Model Goodness of Fit Structural Equation Model**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 24)	Kecil	36,741	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0,046	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,531	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,061	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

**Tabel 5. Hasil Regression Weights Full Model**

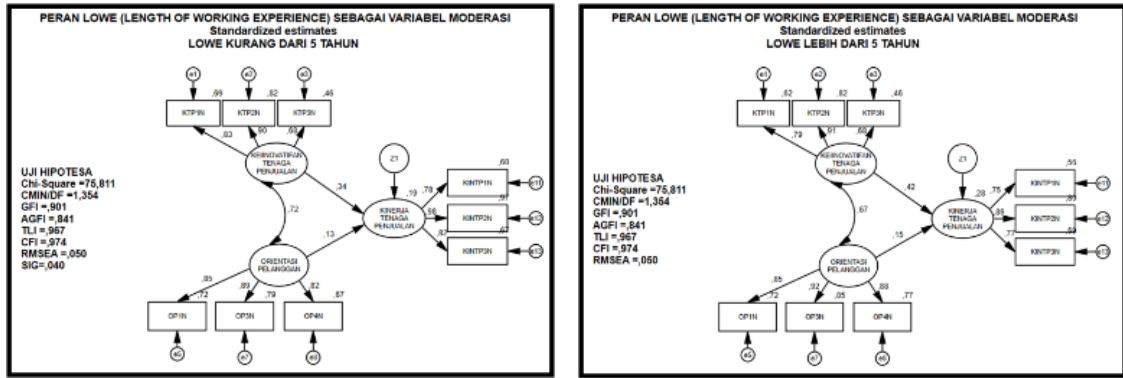
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
H1	KTP	→	KINTP	,295	,117	2,516	,012	
H2	OP	→	KINTP	,220	,128	1,724	,085	
	KTP	→	KTP1N	1,000				
	KTP	→	KTP2N	1,074	,101	10,658	***	
	KTP	→	KTP3N	,757	,091	8,344	***	
	KINTP	→	KINTP1N	1,000				
	KINTP	→	KINTP2N	1,394	,124	11,226	***	
	KINTP	→	KINTP3N	1,229	,119	10,355	***	
	OP	→	OP4N	1,000				
	OP	→	OP3N	1,114	,083	13,423	***	
	OP	→	OP1N	1,141	,090	12,724	***	

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5, hipotesis 1 diterima karena keinnovatifan tenaga penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sementara hipotesis 2 ditolak karena orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Dari hasil pengolahan data, keinnovatifan tenaga penjualan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, ditunjukkan oleh nilai CR sebesar 2,516 ( $>1,96$ ) dan probabilitas 0,012 ( $<0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Selain itu studi empiris ini menemukan bahwawariabel orientasi pelanggan tenaga penjualan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, ditunjukkan oleh nilai CR sebesar 1,724 ( $<1,96$ ) dan probabilitas 0,085 ( $>0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

#### **Analisis Full Model *Structural Equation Model* dengan Variabel Moderasi**

Analisis hasil pengolahan data menggunakan *full model* SEM dilakukan untuk menguji kesesuaian model serta hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM dengan pengaruh moderasi disajikan pada Gambar 5.



**Gambar 5. Hasil Uji Full Model Structural Equation Model dengan LOWE (*Length of Working Experience*) Sebagai Variabel Moderasi**  
 Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji analisis faktor konfirmatori untuk variabel eksogen, nilai *Chi-Square* menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya memenuhi kriteria, sehingga dilakukan pemeriksaan terhadap indeks kesesuaian tambahan seperti ditampilkan dalam Tabel 6 berikut.

**Tabel 6. Hasil Uji Full Model Goodness of Fit Structural Equation Model**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Hasil	Evaluasi Model
		LOWE < 5 tahun	LOWE > 5 tahun	
Chi-Square (df = 48)	Kecil (< 65,170)	75,811	75,811	Tidak fit
Probability	≥ 0,05	0,040	0,050	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1.354	1.354	Baik
GFI	≥ 0,90	0,901	0,901	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,841	0,841	Baik
TLI	≥ 0,95	0,967	0,967	Baik
CFI	≥ 0,95	0,974	0,974	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,050	0,050	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Hasil olah data yang digambarkan pada Tabel 7 dan Tabel 8 menyimpulkan untuk menerima hipotesa 3 dan menolak hipotesa 4. Disimpulkan bahwa variabel LOWE (*Length of Working Experience*) memberi pengaruh moderasi pada variabel keiinnovatifan tenaga penjual namun tidak memberi pengaruh moderasi pada variabel orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan.

**Tabel 7. Hasil Regression Weights Full Model Moderasi LOWE Kurang Dari 5 Tahun**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OP → KINTP	,327	,219	1,492	,136	b1_1
KTP → KINTP	,132	,166	,794	,427	b2_1
KTP → KTP1N	1,000				
KTP → KTP2N	,889	,098	9,068	***	a1_1
KTP → KTP3N	,689	,100	6,863	***	a2_1
KINTP → KINTP1N	1,000				
KINTP → KINTP2N	1,319	,140	9,403	***	a3_1
KINTP → KINTP3N	1,086	,133	8,166	***	a4_1
OP → OP4N	1,000				
OP → OP3N	1,171	,135	8,701	***	a5_1

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OP	→	OP1N	1,170	,142	8,263	***	a6_1

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

**Tabel 8. Hasil *Regression Weights* Full Model Moderasi LOWE Lebih Dari 5 Tahun**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OP	→	KINTP	,054	,133	,403	,687	b1_2
KTP	→	KINTP	,392	,141	2,780	,005	b2_2
KTP	→	KTP1N	1,000				
KTP	→	KTP2N	1,268	,192	6,607	***	a1_2
KTP	→	KTP3N	,751	,149	5,037	***	a2_2
KINTP	→	KINTP1N	1,000				
KINTP	→	KINTP2N	1,784	,300	5,951	***	a3_2
KINTP	→	KINTP3N	1,598	,279	5,727	***	a4_2
OP	→	OP4N	1,000				
OP	→	OP3N	1,058	,103	10,248	***	a5_2
OP	→	OP1N	1,069	,119	8,998	***	a6_2

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Uji moderasi menunjukkan bahwa LOWE terbukti memoderasi pengaruh keinnovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, ditunjukkan oleh perbedaan hasil pada dua kelompok LOWE, di mana pada LOWE < 5 tahun diperoleh CR sebesar 0,794 dengan P = 0,427 (tidak signifikan), sedangkan pada LOWE > 5 tahun diperoleh CR sebesar 2,780 dengan P = 0,005 (signifikan), sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh moderasi LOWE pada kinerja tenaga penjualan. Lebih lanjut, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa LOWE tidak terbukti memoderasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan, ditunjukkan oleh nilai CR pada LOWE < 5 tahun sebesar 1,492 (P = 0,136) dan pada LOWE > 5 tahun sebesar 0,403 (P = 0,687), yang keduanya tidak memenuhi kriteria signifikansi (CR < 1,96; P > 0,05), sehingga H0 diterima dan Ha ditolak. Hal ini menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh moderasi LOWE pada orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan

Setelah uji asumsi SEM dan *model fit*, dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausal antar variabel, dengan hasil analisis SEM ditampilkan secara ringkas pada Tabel 9.

**Tabel 9. Ringkasan Hasil *Regression Weights* Full Model SEM**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Kesimpulan	
H1	KTP	→	KINTP	,295	,117	2,516	,012		Diterima
H2	OP	→	KINTP	,220	,128	1,724	,085		Ditolak
<b>PENGARUH MODERASI</b>									
H3	KTP	→	KINTP	,392	,141	2,780	,005	,392	LOWE memoderasi
H4	OP	→	KINTP	,054	,133	,403	,687	b1_2	LOWE tidak memoderasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil olah data yang digambarkan pada Tabel 9 menyimpulkan untuk menerima hipotesa 1 dan menolak hipotesa 2. Uji moderasi pada model menyimpulkan bahwa adanya pengaruh LoWE pada variable keinovatifan tenaga penjualan namun tidak ada pengaruh LoWE pada variabel orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Keinovatifan Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Studi empiris dalam penelitian ini mengkonfirmasi pengaruh yang signifikan pada hubungan keinovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuan ini mendukung studi yang dilakukan oleh Ferdinand and Wahyuningsih (2018) menyatakan bahwa keinovatifan tenaga penjualan berperan penting dalam meningkatkan kinerja penjualan melalui kemampuan menciptakan terobosan, berpikir kreatif, dan menjual secara inovatif. Hal ini diperkuat oleh (Lacroix et al., 2014) yang menegaskan bahwa tenaga penjualan merupakan pihak yang paling memahami kebutuhan pelanggan dan memiliki akses langsung terhadap informasi pasar. Tenaga penjual yang kreatif dan inovatif ini mempunyai kemampuan untuk menawarkan *value*, mengartikulasikan *value* tersebut, memberikan solusi, mengatasi masalah secara positif, menciptakan lingkungan yang positif dan mempunyai kemampuan untuk mengikat pelanggannya secara positif. Kemampuan, kreativitas, dan daya tarik tenaga penjual tersebut berpotensi meningkatkan kinerja penjualan, termasuk penjualan produk baru, karena memudahkan dalam menarik serta mengarahkan pelanggan hingga terjadi transaksi (Graciafernandy et al., 2024).

### **Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Studi empiris dalam penelitian ini mengkonfirmasi tidak ada pengaruh pada hubungan orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuan ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Franke and Park (2006), Jaramillo and Grisaffe (2009) dan Srivastava and Luthia (2016) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Seorang tenaga penjualan yang berorientasi pada pelanggan akan mempunyai hubungan jangka panjang yang baik dengan calon nasabahnya tetapi belum tentu dapat mendatangkan penjualan dalam jangka waktu pendek (Franke & Park, 2006; Jaramillo et al., 2009). Dalam tulisannya Srivastava and Luthia (2016) memaparkan bahwa tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan akan lebih berfokus untuk memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan nasabah. Hal ini yang kemudian akan menyulitkan mereka untuk melakukan penjualan dalam waktu pendek. Adapun biaya yang dikeluarkan mungkin saja menjadi lebih besar (Franke & Park, 2006).

### **Pengaruh Variabel Moderasi LOWE pada hubungan Keinovatifan Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Studi empiris dalam penelitian ini mengkonfirmasi bahwa LOWE terbukti mampu berperan sebagai variabel yang memoderasi pengaruh hubungan keinovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuan ini menggambarkan bahwa pengaruh keinovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan akan semakin kuat pada tenaga penjualan dengan pengalaman kerja lebih dari 5 tahun dibandingkan dengan yang dibawah 5 tahun. Penelitian ini selaras dengan hasil peneltiain (Shaw & Lazear, 2008) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh keinovatifan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan lebih kuat pada tenaga penjualan dengan pengalaman kerja lebih dari lima tahun dibandingkan dengan yang berpengalaman kurang dari lima tahun. Dalam perspektif *sales management*, keinovatifan merupakan bentuk *selling creativity* yang baru memberikan dampak optimal terhadap *sales performance* ketika didukung oleh *job experience* dan *market knowledge* yang memadai. Tenaga penjualan yang lebih berpengalaman memiliki *customer knowledge*, *product knowledge*, serta *selling skills* yang lebih matang, sehingga mampu mengimplementasikan ide-ide inovatif secara lebih efektif dalam proses penjualan. Dengan demikian, pengalaman kerja berperan sebagai *leveraging factor* yang memperkuat hubungan antara keinovatifan dan kinerja, karena

inovasi dalam konteks penjualan membutuhkan *execution capability* agar dapat dikonversi menjadi hasil kinerja yang nyata.

### **Pengaruh Variabel Moderasi LOWE pada Hubungan Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Studi empiris dalam penelitian ini mengkonfirmasi bahwa LOWE terbukti tidak mampu berperan sebagai variabel yang memoderasi pengaruh hubungan orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuan ini menggambarkan bahwa tidak ditemukannya efek moderasi LOWE pada hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan bahwa orientasi pelanggan lebih merupakan kompetensi normatif yang dibentuk melalui mekanisme organisasi, bukan kompetensi yang berkembang secara kumulatif melalui pengalaman kerja. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Atatsi et al., 2021; Ng & Feldman, 2013). Dalam konteks industri jasa seperti asuransi, orientasi pelanggan bersifat *attitudinal* dan dikembangkan sejak awal melalui pelatihan, standar layanan, serta sistem evaluasi kinerja, sehingga perilaku berorientasi pelanggan relatif seragam di antara tenaga penjualan. Karena orientasi pelanggan telah menjadi bagian dari ekspektasi peran profesional tenaga penjualan, maka tambahan pengalaman kerja tidak menghasilkan peningkatan kualitas yang signifikan dalam penerapannya. Akibatnya, pengalaman kerja tidak memiliki daya ungkit yang berarti untuk memperkuat maupun memperlemah pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan.

## **PENUTUP**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keinnovatifan dan orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan serta menguji peran moderasi *length of working experience* pada tenaga penjual asuransi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinnovatifan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, LOWE terbukti memoderasi hubungan antara keinnovatifan dan kinerja tenaga penjualan, di mana tenaga penjualan dengan pengalaman kerja yang lebih tinggi mampu mengimplementasikan inovasi secara lebih efektif. Namun, LOWE tidak memoderasi hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan. Secara manajerial, perusahaan perlu mendorong pengembangan inovasi tenaga penjualan melalui pelatihan dan mempertahankan tenaga penjualan berpengalaman untuk mengoptimalkan kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain dan menguji model pada konteks industri jasa yang berbeda guna meningkatkan generalisasi temuan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adusei, C., Tweneboah-Koduah, I., & Agyapong, G. K. Q. (2020). Sales-Oriented and Customer-Oriented on Performance of Direct Sales Executives of Fidelity Bank, Ghana. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 9(4), 70-86. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v9i4.753>
- Al Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2019). Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 29-48. <https://doi.org/10.1108/apjie-11-2018-0067>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2021). Work tenure and organizational citizenship behaviors; a study in Ghanaian technical universities. *Sustainability*, 13(24), 13762.
- Blocker, C., Flint, D., Myers, M., & Slater, S. (2010). Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 216-233. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9>

- Cangemi, J., & 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*, 26(5), 401-410. <https://doi.org/10.1108/02621710710748239>
- Chen, H., Li, Y., & Liu, Y. (2015). Dual capabilities and organizational learning in new product market performance. *Industrial Marketing Management*, 46, 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.031>
- Demirel, A. G., & Yayla, N. (2022). A Path Model of Innovative Customer Orientation and Company Performance with the Moderating Influence of Company Training. *International Review of Management and Marketing*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.32479/irmm.12516>
- Domi, S., Capelleras, J.-L., & Musabelliu, B. (2019). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130-146. <https://doi.org/10.1177/1356766719867374>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian anajemen : Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen - Management Research Method: a research guidance for writing thesis and dissertation in management science* (Vol. 5). Undip Press - Badan Penerbitan Undip.
- Ferdinand, A. T., & Wahyuningsih, W. (2018). Salespeople's innovativeness: a driver of sales performance. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(2), 966. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0016>
- Franke, G. R., & Park, J.-e. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research XLIII*(November), 693-8702.
- Graciafernandy, M. A. (2022). Pengaruh Variabel Mediasi Value-Based Selling Terhadap Kinerja Insurance Advisor. *MANAJEMEN DEWANTARA*(Vol 6 No 2 (2022): MANAJEMEN DEWANTARA), 292-305. <https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/12964/5276>
- Graciafernandy, M. A., Simamora, E. R., & Usriyono, E. (2024). Value-Based Selling as an Intervening Variable: Impacts on Salesperson Innovativeness and Performance. *ICEETE Conference Series*, 1(1), 119-131. <https://prosiding.utp.ac.id/index.php/ICEETE/article/view/82>
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4, 181-198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
- Heng, L., Ferdinand, A. T., Afifah, N., & Ramadania, R. (2020). Service Innovation Capability for Enhancing Marketing Performance: An Sdl Perspectives. *BUSINESS: THEORY AND PRACTICE*, 21(2), 623-632. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12163>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jaramillo, F., & Grisaffe, D. B. (2009). Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insight from a Longitudinal Model in Direct Selling *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXIX(2), 167-178.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-366. <https://doi.org/10.2753/pss0885-3134290404>
- Kassemeier, R., Alavi, S., Habel, J., & Schmitz, C. (2022). Customer-oriented salespeople's value creation and claiming in price negotiations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 689-712. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00846-x>
- Klafke, R., & de Oliveira, M. C. V. (2022). Value co-creation and donation in non-profits: a social analysis through the service-dominant logic. *SN Social Sciences*, 2(3), 26. <https://doi.org/10.1007/s43545-022-00328-5>

- Lacroix, C., Lussier, B., & 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*, 8(3), 49-58. <http://search.proquest.com/docview/1647066427?accountid=49069>
- Li Sa, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- Liu, Y., Li, X., & Dong Maggie, C. (2019). The role of customer orientation in key account managers' performance: a client network perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1592-1605. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2017-0229>
- Makoto, M., & Takashi, K. (2002). Salesperson's procedural knowledge, experience and performance: An empirical study in Japan. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 840-854. <https://doi.org/10.1108/03090560210430836>
- Mukerjee, K., & Shaikh, A. (2019). Impact of customer orientation on word-of-mouth and cross-buying. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(1), 97-110. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2018-0030>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305-314. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.012>
- Nguyen, T.-T.-L., Hoang, X.-Q., Lien, P. T., Pham, T.-H., & Pham, H.-H. (2022). Antecedents of salesperson performance in information service industry: The role of guanxi, adaptive selling behaviors and customer orientation. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2044433>
- Racela, O. C., & Thoumrungroje, A. (2019). When do customer orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0143>
- Saputra, M. H., & Ferdinand, A. T. (2023). Building an energizing customer bond model in the consumer goods industry: the evidence of sales force-retailer relations in Indonesia. *Management & Marketing*, 18(3), 192-213. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0011>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing*, 19(3), 9.
- Shaw, K., & Lazear, E. P. (2008). Tenure and output. *Labour Economics*, 15(4), 704-723.
- Simamora, E. R., & Graciafernandy, M. A. (2023). Brand Congruity With Parent Brand Mempengaruhi Green Purchase Behavior? *Solusi*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.26623/slsi.v21i4.7961>
- Srivastava, M., & Luthia, M. (2016). Customer Orientation and Performance: Exploring Linear and Quadratic Effects.
- 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, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Wajid, A., Raziq, M. M., Malik, O. F., Malik, S. A., & Khurshid, N. (2019). Value co-creation through actor embeddedness and actor engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 271-283. <https://doi.org/10.1108/mip-07-2018-0241>
- Yeo, C., & Jan, I. U. (2022). Investigating Salespeople's Performance and Opportunistic Behavior: Adaptive and Customer-Oriented Responses. *Behav Sci (Basel)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/bs12120512>

- Zang, Z., Wang, X., Yang, H., & Chen, C. (2020). "Be myself" or "Be friends"? Exploring the mechanism between self-construal and sales performance. *Asian Business & Management*, 21(1), 82-105. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00115-1>
- Zhao, X. (2022). Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079804>