

ORIENTASI PELANGGAN DARI TENAGA PENJUAL DAN PENJUALAN ADAPTIF SERTA PENGARUH KEPEMIMPINAN POSITIF TERHADAP IDENTIFIKASI ORGANISASI DAN KINERJA PENJUALAN

Eufrosina Nona Ranti¹; Tantri Yanuar Rahmat Syah²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul^{1,2}

Email : eufrosinanonarantisch20@student.esaunggul.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan keterkaitan antara orientasi pelanggan, penjualan adaptif, identifikasi organisasi terhadap kinerja penjualan, dan untuk membuktikan keterkaitan antara kepemimpinan positif terhadap identifikasi organisasi dan kinerja penjualan. Peran kepemimpinan positif dalam perusahaan sangat dibutuhkan Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa orientasi pelanggan memiliki efek positif terhadap penjualan adaptif, penjualan adaptif dan kepemimpinan positif memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi, selanjutnya penjualan adaptif dan identifikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan. Hasil berikutnya mengkonfirmasi penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap orientasi pelanggan, orientasi pelanggan dan kepemimpinan positif memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi, orientasi pelanggan dan identifikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan.

Kata Kunci : Orientasi Pelanggan; Penjualan adaptif; Identifikasi Organisasi; Kepemimpinan positif; Kinerja Penjualan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to prove the relationship between customer orientation, sales adaptation, organizational activities on sales performance, and to prove the relationship between positive leadership with organizational activities and sales performance. The results confirm that customer orientation has a positive effect on adaptive sales, adaptive and positive leadership has a positive effect on the organization, then adaptive sales and activities have a positive effect on sales performance. The subsequent results confirm that adaptive selling has a positive effect on customer orientation, positive effect on orientation and leadership on organization, customer orientation and positive effect on sales performance

Keywords : Customer Orientation; Adaptive Selling; Organizational Identification; Positive Leadership; Sales Performance.

PENDAHULUAN

Pada era sekarang ini, ditemukan keterikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan dan mendorong adanya sebuah persepsi kepemilikan dari karyawan terhadap perusahaan, sehingga terjadinya sebuah tindakan yang menunjukkan mengapa seorang individu bertindak untuk kepentingan organisasi atau perusahaannya dan menyebabkan banyak hasil kognitif dari perilaku karyawan dalam konteks berorganisasi

(Albert *et al.*, 2000; Mael & Ashforth, 1992; Podnar, 2011). Sebuah kondisi dimana perusahaan dianggap mampu memberikan dan memenuhi kebutuhan psikologis seperti pandangan individu tentang dirinya sendiri, pengembangan diri dan rasa memiliki juga memberikan rasa aman kepada para karyawannya, didefinisikan sebagai identifikasi organisasi (Ashforth *et al.*, 2013; George & Chattopadhyay, 2005; Sluss *et al.*, 2012). Identifikasi organisasi menjadi titik fokus penelitian karena adanya fenomena psikologis esensial yang menunjukkan mengapa seorang individu bertindak untuk kepentingan organisasi (Edwards, 2005). Identifikasi organisasi membawa persepsi positif terhadap organisasi, dan memiliki peran penting bagi kinerja individu karena identifikasi organisasi memiliki hubungan yang positif antara kepuasan kerja, kreativitas, tugas dan *job performance* dan menurunkan tingkat *turnover intention*, *absenteeism*, dan *burn out*. Identifikasi organisasi berpusat pada persepsi rasa kepemilikan yang dimiliki oleh individu (Ashforth *et al.* 2013; Knippenberg, 2000; Riketta, 2005; Schaubroeck & Hannah, 2013; Walumbwa *et al.* 2011; Wombacher & Felfe, 2017).

Dalam kegiatan pemasaran membangun hubungan antara perusahaan dan karyawannya dengan pelanggan khususnya tenaga penjual dianggap sebagai elemen penting, hubungan ini disebut sebagai orientasi pelanggan dimana perusahaan masuk dan berinteraksi langsung dengan pelanggan dan mempengaruhi penilaian pelanggan terhadap perilaku pelayanan karyawan dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya akan melahirkan sebuah keputusan pembelian (Brady & Cronin, 2001; Sheth *et al.*, 2000). Maka dari itu Dutton *et al.* (1994) dan Ashforth & Mael (1989) mengkonfirmasi adanya pengaruh dari identifikasi organisasi dengan orientasi pelanggan. Jaramillo *et al.* (2007) dan Wong *et al.* (2015) mengatakan bahwa penjualan adaptif kapasitas penyesuaian diri dari tenaga penjual kepada pelanggan berdasarkan informasi yang mereka terima. Penelitian mengenai orientasi pelanggan, penjualan adaptif mempengaruhi identifikasi organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya berfokus pada hubungan orientasi pelangga dan penjualan adaptif (e.g Todd Donovan *et al.*, 2004; Wiles, 2007; Yeo *et al.*, 2019; Siguaw *et al.*, 1996; Franke & Park, 2006; R. Singh & Das, 2013), hubungan penjualan adaptif, orientasi pelanggan, dan identifikasi organisasi (e.g. Yeo *et al.*, 2019; Edwards, 2005; Stryker & Burke, 2000; Burke & Reitzes, 1991), hubungan penjualan adaptif, orientasi pelanggan, dan kinerja penjualan (e.g. Spiro & Weitz, 1990; Franke & Park,

2006; Boorom *et al.*, 1992; Keillor *et al.*, 2000; Rozell *et al.*, 2004; Yeo *et al.*, 2019; Stock & Hoyer, 2005; Williams & Attaway, 1996; Narver & Slater, 2012; Oliver *et al.*, 1994; McFarland *et al.*, 2006), hubungan identifikasi organisasi dan kinerja penjualan (e.g. Yeo *et al.*, 2019; Van Dick *et al.*, 2004; Carmeli *et al.*, 2007; Iaffaldano & Muchinsky, 1985), hubungan kepemimpinan positif terhadap identifikasi organisasi (e.g. Youssef & Luthans, 2012; Liden *et al.*, 2006; Knippenberg & Hogg, 2003; Youssef-Morgan & Luthans, 2013; Bartel, 2001). Selanjutnya peneliti ingin membahas variabel kepemimpinan positif karena sikap positif berperan penting bagi seorang pemimpin dan sebagian besar keberhasilan dari sebuah organisasi ditentukan oleh kualitas dan bentuk kepemimpinan dimana kepemimpinan positif ini akan memunculkan respon positif karyawan seperti peningkatan kerja dan sebagai sifat mempengaruhi mereka secara emosi yang positif tentang organisasi dan persepsi karyawan tentang kesejahteraan mereka (Arakawa & Greenberg, 2007; Hannah *et al.*, 2009; Niam & Syah, 2019; Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Namun demikian masih jarang ditemukan penelitian yang membahas mengenai keterkaitan variabel orientasi pelanggan, penjualan adaptif, identifikasi organisasi, dan kinerja penjualan terkait dengan variabel kepemimpinan positif. Sehingga peneliti ingin membahas variabel kepemimpinan positif ini yang masih jarang diperhatikan oleh perusahaan dalam memberikan dorongan kepada karyawan khususnya tenaga penjual atau *salesperson* untuk memiliki identifikasi organisasi, serta dalam penelitian ini peneliti juga ingin mengetahui faktor apa saja yang mendorong identifikasi organisasi dalam diri seorang tenaga penjual. Berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan keterkaitan antara orientasi pelanggan, penjualan adaptif, identifikasi organisasi terhadap kinerja penjualan, dan untuk membuktikan keterkaitan antara kepemimpinan positif terhadap identifikasi organisasi dan kinerja penjualan.

TINJAUAN PUSTAKA

Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan adalah fokus utama dari membangun hubungan perusahaan dengan pasarnya (Leefflang, 2011). Saxe & Weitz (1982) mendefinisikan orientasi pelanggan sebagai sejauh mana tenaga penjual menerapkan konsep pemasaran sehingga pelanggan dapat membuat keputusan pembelian yang memuaskan. Kohli & Jaworski (1990) telah menjelaskan bahwa orientasi pelanggan sebagai suatu cara yang paling

efektif dan efisien untuk menciptakan tindakan yang diperlukan untuk menciptakan budaya organisasi. Definisi lain menurut Amalia (2013) orientasi pelanggan merupakan suatu pendekatan berdasarkan kepentingan pelanggan. Park (2018) mengatakan untuk konsekuensi dari orientasi pelanggan, sejumlah orang setuju bahwa orientasi pelanggan meningkatkan kualitas hubungan antara penjual dan pembeli, tetapi hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja penjualan menunjukkan berbagai hasil. Pendekatan dengan pelanggan dapat dilakukan dengan beberapa cara salah satunya dengan memberikan pelayanan terbaik oleh tenaga penjual baik secara langsung maupun melalui media internet. Hal ini dapat memberikan respon emosional yang positif berupa pada kepuasan pelanggan, pelanggan akan cenderung melakukan keputusan pembelian ketika persepsi mereka merasa terpenuhi (Syah & Olivia, 2022). Ketika sebuah perusahaan telah mengadopsi konsep pemasaran, orientasi dari perusahaan adalah produk yang dipasarkannya tetapi ketika konsep pemasaran itu sudah diadopsi maka orientasi dari perusahaan berfokus pada orientasi pelanggan (Prasetia & Syah, 2020). Dengan demikian berdasarkan teori – teori diatas dapat disimpulkan bahwa seorang tenaga penjual dengan orientasi pelanggan yang tinggi cenderung akan mengambil tindakan yang meningkatkan kepuasan pelanggan dalam jangka waktu panjang panjang dan menghindari tindakan yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pelanggan meskipun mereka mampu meningkatkan penjualan dalam jangka pendek.

Penjualan Adaptif

Penjualan adaptif didefinisikan sebagai suatu kapasitas untuk menyesuaikan diri bagaimana seorang tenaga penjual berinteraksi dengan pelanggan berdasarkan informasi yang mereka terima (Jaramillo *et al.*, 2007; Wong *et al.*, 2015). Penjualan adaptif merupakan bagian dari strategi penjualan yang digunakan sebagai alat pemulihan layanan penjualan, penjualan adaptif juga memungkinkan karyawan dalam sisi penjualan untuk mendukung pelanggan dengan sebaik mungkin dan membangun persepsi mereka tentang aktualisasi dan pencapaian diri (Wong *et al.*, 2015). Penjualan adaptif menurut Walker *et al.* (1977) dipelajari di bidang psikologi industri dan diperkenalkan ke dalam bidang manajemen penjualan, selain itu penjualan adaptif telah dipelajari pada bidang B2B (*bussiness to bussiness*) karena dapat menjadi lebih kuat dan efektif karena menjadi lebih kuat dan menjadi efektif dalam pendekatan persuasi daripada dengan alat komunikasi pemasaran lainnya, dan baru – baru ini

dipertimbangkan kembali dengan meningkatnya peran personal selling. Terlepas dari tingkat orientasi pelanggan (baik tinggi atau rendah), tenaga penjual dapat mengadopsi perilaku penjualan adaptif yang menunjukkan bahwa penjualan adaptif dapat dianggap banyak dengan menjual taktik untuk meningkatkan penjualan (Saxe & Weitz, 1982). Berdasarkan teori – teori tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa penjualan adaptif mengacu pada kemampuan tenaga penjual untuk mengubah perilaku penjualan mereka dalam proses berinteraksi dengan pelanggan sehingga menghasilkan kenaikan penjualan.

Kinerja Pekerjaan

Kinerja merupakan faktor penting dalam organisasi, peningkatan kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh sikap kepemimpinan (Ridwan *et al.*, 2021). Kinerja umumnya merupakan sejauh mana seorang karyawan berkontribusi pada tujuan dari unit kerja dan kompetensi mereka karena perilaku dan penerapan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan (Astuti & Amalia, 2021). Sulit untuk menemukan definisi yang konsisten karena sifat multidimensi dari kinerja pekerjaan, namun pada umumnya kinerja pekerjaan merupakan konsep seberapa berhasil pekerjaan telah diselesaikan oleh anggota dalam suatu organisasi dan studi yang berkaitan dengan tenaga penjual menggambarkan tentang prestasi kerja melalui beberapa variabel yang dapat dikategorikan ke dalam kinerja penjualan, yang kinerjanya dilihat dan berfokus pada hasil penjualan, dan kinerja dari organisasi, yang merupakan kinerja yang berorientasi pada tindakan dan berfokus pada perilaku penjualan (Oliver *et al.*, 1994). Kinerja penjualan menekankan pada individu dan aspek kinerja seperti penjualan, tingkat penjualan produk, dan tingkat pencapaian tujuan, maka kinerja organisasi merupakan hasil dari penekanan organisasi dan aspek kualitatif kinerja, seperti komitmen organisasi, identifikasi organisasi dan tingkat pemberian layanan (Oliver *et al.*, 1994). Donassolo & De Matos (2014) berpendapat bahwa kinerja penjualan dipengaruhi oleh efikasi diri, usaha dan kinerja dari tenaga penjual. Berdasarkan teori – teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah pengukuran sejauh mana suatu pekerjaan berhasil diselesaikan oleh karyawan dalam sisi penjualan.

Identifikasi Organisasi

Kong (2016) dan Niederhauser (2019) mendefinisikan sikap karyawan yang memiliki persepsi kepemilikan, mereka akan merasa malu jika seseorang mengkritik organisasi mereka dan jika orang lain memuji organisasi mereka, mereka akan

menanggapinya sebagai bentuk pujian pribadi. Semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam organisasi ini, semakin besar kemungkinan mereka akan mengatakan hal – hal positif tentang organisasinya sehingga menghasilkan kontribusi terhadap perkembangan organisasi yang positif dan ingin tetap berada dalam organisasi sehingga meminimalisir adanya perputaran karyawan sehingga berpotensi mempengaruhi kualitas layanan, kepuasan pelanggan, produktivitas, penjualan, profitabilitas, dan kinerja (Anindita & Seda, 2018). Graham *et al.* (2020) mendefinisikan mengenai identifikasi organisasi adalah individu yang diidentifikasi secara organisasi menunjukkan rasa memiliki dengan organisasi. Mereka beranggapan keberhasilan organisasi merupakan keberhasilan pribadi sendiri dan kegagalan organisasi menjadi kegagalan pribadi sendiri (Bryant & Merritt, 2021). Berdasarkan teori – teori tersebut dapat dikatakan bahwa identifikasi organisasi merupakan sebuah persepsi tentang rasa kepemilikan dari seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasinya. Dimana dalam persepsi ini seseorang akan berkerja dengan sungguh – sungguh untuk persusahaannya.

Kepemimpinan Positif

Cameron (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan positif berasal dari suasana hati yang positif, hubungan yang positif komunikasi yang positif, dan makna yang positif. Kepemimpinan positif merupakan suatu perilaku kepemimpinan yang positif yang memberikan dampak positif bagi setiap anggota organisasi atau karyawan, kepemimpinan ini berdampak positif juga terhadap emosi karyawan atau anggota organisasi sehingga dengan gaya dan perilaku pimpinan yang positif dan dapat memimpin emosi dari masing – masing karyawan dapat membuahkan hasil kerja. Cameron & Plews (2012) mendefinisikan bahwa kepemimpinan positif berfokus pada kebaikan manusia dan kebahagiaan, dan mendefinisikan kepemimpinan positif sebagai kepemimpinan yang menimbulkan emosi positif diantara anggota organisasi, mempromosikan sikap positif dan mendefinisikan kepemimpinan positif sebagai hubungan positif antara kepemimpinan terhadap emosi karyawan. Hal ini juga sejalan dengan Kelloway *et al.* (2013) yang menekankan peran dari perilaku kepemimpinan yang positif dalam memimpin emosi karyawan. Dibawah kepemimpinan yang baik, karyawan akan memberikan dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaan mereka, bimbingan dan arahan yang jelas serta koordinasi yang lebih baik yang diberikan pemimpin akan mendorong mereka untuk mencapai tujuan perusahaan secara umum

(Pratama, 2016). Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai proses bagi para pemimpin berinteraksi dengan anggota organisasi dan mempengaruhi para anggota organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi (Erwin *et al.*, 2019). Keberhasilan organisasi sebagian besar di tentukan oleh kualitas kepemimpinan. Bentuk kepemimpinan yang tepat juga akan berdampak pada kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh anggota organisasi selaku bawahan dari seorang pimpinan organisasi (Niam & Syah, 2019). Jika suatu organisasi tidak memiliki kepemimpinan yang baik maka akan ditemukannya kesulitan dalam mendapatkan kepercayaan dari para anggota organisasi, lebih lagi kualitas kepemimpinan dapat menginspirasi seseorang untuk memiliki pekerjaan yang produktif (Isa & Syah, 2021). Berdasarkan teori – teori diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan positif merupakan suatu gaya dan perilaku kepemimpinan yang memberikan dampak positif bagi setiap karyawan yang mendorong mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan hasil kerja yang maksimal. Kepemimpinan positif menggunakan pendekatan terhadap emosi karyawan dengan pimpinan. Gaya kepemimpinan ini sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Orientasi Pelanggan dan Penjualan Adaptif

Kohli & Jaworski (1990) berpendapat bahwa orientasi pelanggan dapat dilihat sebagai suatu budaya organisasi yang menciptakan tindakan yang efektif dan efisien untuk menciptakan nilai pelanggan, yang berarti nilai dan keyakinan yang dimiliki juga oleh anggota organisasi (Barney, 1986; Schein, 1985). Dengan kata lain, ini merupakan suatu usaha yang sering dilakukan untuk mengidentifikasi kepuasan pelanggan dan keinginannya, sehingga mereka dapat memberikan nilai yang sesuai dengan penilaiannya, pendapat tersebut diungkapkan oleh Narver & Slater (2012) ia juga mengatakan bahwa sebuah nilai dapat dilihat sebagai suatu filosofi atau budaya yang menciptakan keunggulan kompetitif dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan usaha dan cara yang lebih baik dari pesaing. Orientasi pelanggan dianggap sebagai sumber daya yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja dari tenaga penjual (Zablah *et al.*, 2012) dan (Xanthopoulou *et al.*, 2007). Kotler (1994) juga berpendapat bahwa keinginan pelanggan dilihat dari perspektif individu daripada dilihat dari perspektif sebuah organisasi. Todd Donovan *et al.* (2004) dan Wiles (2007) memiliki pendapat

tentang seorang tenaga penjual atau wiraniaga dengan tingkat orientasi pelanggan yang tinggi dapat menunjukkan perilaku penjualan adaptif, seperti penyelesaian masalah dengan segera, kontak pelanggan yang sistematis, sikap yang ramah, dan stabil dalam emosi untuk berkomunikasi karena motivasi internal untuk melakukan dukungan kepada pelanggan. Dengan kata lain, Miao & Evans, (2013) merincikan penjualan adaptif sebagai aspek keterlibatan kerja dari tenaga penjual. Jaramillo *et al.* (2009) dan Jaramillo *et al.* (2007) mengatakan bahwa orientasi pelanggan dan penjualan adaptif memiliki hubungan positif yang dapat mengharapkan orientasi pelanggan untuk memberikan pengaruh positif kepada perilaku penjualan adaptif dengan demikian dapat ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H1a. Orientasi pelanggan memiliki efek positif terhadap penjualan adaptif.

Kohli & Jaworski (1990) berargumen lain bahwa perilaku pemasaran seperti pemantauan lingkungan eksternal dalam beberapa situasi akan mengarah pada pengembangan budaya pemasaran. Banyak penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi dan perilaku anggota organisasi memberikan argumen bahwa budaya organisasi mendorong perilaku anggota namun tidak menutup kemungkinan bahwa perilaku anggota organisasi dapat membuat budaya baru yang harus dipertimbangkan. Dikarenakan penjualan adaptif yang berfokus pada kebutuhan preferensi dari setiap pelanggan dilihat dari sudut pandang penjualan. Hal ini dapat dilihat sebagai suatu pemecahan masalah yang berorientasi pada pelanggan dan perilaku individu tenaga penjual. Siguaw *et al.* (1996) memiliki pendapat lain bahwa hubungan empatik dapat dibentuk antara tenaga penjual dan pelanggan melalui penjualan adaptif. Dengan adanya hubungan keterkaitan emosional ini akan berkembang menjadi budaya organisasi bagi pelanggan. Karena penjualan adaptif mengacu pada strategi mendengarkan mengenai kebutuhan pelanggan pada sudut penjualan, dalam situasi ini hubungan antara tenaga penjual dan pelanggan akan meningkat dan akan terbentuk, karena itu perilaku penjualan dari tenaga penjual akan memunculkan persepsi tenaga penjual yang terbentuk dari budaya organisasi (Franke & Park, 2006). Oleh karena itu Singh & Das (2013) dan Kara *et al.* (2013) memprediksi bahwa penjualan adaptif tenaga penjual akan mempengaruhi orientasi pelanggan dan karena itu kami mempersiapkan hipotesis yang berlawanan, hipotesis H1b.

H1b. Penjualan adaptif memiliki efek yang positif terhadap orientasi pelanggan.

Hubungan Penjualan Adaptif, Orientasi Pelanggan, dan Identifikasi Organisasi

Identifikasi organisasi yang di konseptualisasikan oleh Ashforth & Mael (1989) memiliki sebuah arti sebagai rasa memiliki kesatuan organisasi yang memahami kepentingan dan tujuan bersama anggota organisasi lainnya. Ashforth & Mael (1989) dan Dutton *et al.* (1994) juga mengungkapkan banyak penelitian yang mengkonseptualkan tentang identifikasi organisasi sebagai suatu tindakan kognitif, dan baru - baru ini konsep tentang persepsi ini dijelaskan dengan menggunakan faktor kognitif dan emosional selain itu persepsi kepemilikan dapat dilihat sebagai suatu identitas diri yang diperluas dengan berkontribusi pada keberhasilan organisasi yang di pertahankan bahkan ketika menghadapi kerugian dan kerusakan yang serius, atau kegagalan dalam organisasi yang dapat diantisipasi. Dalam penelitian sebelumnya identifikasi organisasi menjadi faktor pendorong untuk mempengaruhi tenaga penjual terhadap kepuasan dan efisiensi organisasi dan hal ini juga telah ditemukan dapat menjadi sebuah faktor untuk mendorong perilaku kolaboratif antara tenaga penjualan dan untuk mendorong organisasi pernyataan tersebut dikemukakan oleh Mael & Ashforth (1992), ia juga mengatakan tenaga penjual akan semakin puas dan termotivasi untuk berfokus pada tujuan organisasi, sebagai tambahan menurut pendapat dari Chatman (1991) hal tersebut terjadi karena tingginya persepsi kepemilikan tenaga penjual. Dengan demikian identifikasi organisasi telah menjadi perhatian penting bagi peneliti sebagai sebuah konsep yang dapat menjelaskan dan memprediksikan sikap dan perilaku dari tenaga penjual sebagai sebuah keadaan psikologis penting yang mempengaruhi tenaga penjual dan organisasi (Edwards, 2005). Berdasarkan teori tentang identitas sosial, Stryker & Burke (2000) memiliki pendapat lain bahwa seorang individu dapat tenggelam dalam perannya dimasyarakat dan membentuk identitas sendiri untuk dirinya sebagai bagian dari rangkaian yang semantik. Pada titik ini semakin dihargai peran individu yang dibenamkan semakin penting peran identitas dan upaya yang dibentuk untuk memperkuatnya. Dalam hal lain, manusia, makhluk sosial, yang melalui proses pembentukan identitasnya tidak hanya sebagai peran yang diberikan kepadanya dalam masyarakat tetapi juga dalam kelompoknya (Burke & Reitzes, 1991).

Dengan kata lain, identitas manusia menurut Tajfel (1982) ditentukan oleh karakteristik pribadi tetapi juga dipengaruhi oleh anggota dari organisasi dimana

individu itu berada. Karena itu penjual diharapkan dapat membangun identitas mereka dengan karakteristik organisasi mereka, tidak hanya terpacu pada satu peran perilaku individu sehingga budaya organisasi yang mereka buat dapat memiliki nilai dan pengaruh bagi organisasinya. Berdasarkan dari teori yang sudah dijelaskan maka kami menetapkan hipotesis sebagai berikut:

H2a. Penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi.

H2b. Orientasi pelanggan memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi.

Hubungan Penjualan Adaptif, Orientasi Pelanggan, dan Kinerja Penjualan

Boorum *et al.* (1992) ; Franke & Park (2006) ; Keillor *et al.* (2000) ; Rozell *et al.* (2004) ; Spiro & Weitz (1990) mengungkapkan pendapat mereka tentang banyak penelitian sebelumnya yang telah menyarankan kinerja penjualan sebagai suatu hasil dari penjualan adaptif dan orientasi pelanggan. Yeo *et al.* (2019) mengungkapkan hal ini dikarenakan penjualan adaptif muncul dari adanya orientasi pelanggan yang merupakan perilaku penjualan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memuaskan kebutuhannya dan orientasi pelanggan merupakan syarat untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Franke & Park (2006) menjabarkan tentang penjualan adaptif yang meningkatkan kinerja penjualan dengan meningkatkan hubungan baik dan mengurangi penolakan pembelian dalam penjualan dan beberapa faktor seperti kepuasan, keyakinan dan peningkatan hubungan dengan penjual juga meningkatkan orientasi pelanggan (Stock & Hoyer, 2005; Williams & Attaway, 1996). Namun beberapa orang seperti Narver & Slater (2012) dan Oliver *et al.* (1994) memiliki pendapat bahwa menganalisis dan menyelesaikan masalah konsumen memerlukan waktu yang lama, tapi hal tersebut tidak mempengaruhi atau memiliki dampak negatif terhadap kinerja penjualan dan penelitian ini menemukan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Namun pada penelitian sebelumnya yang mempelajari hubungan antara penjualan adaptif dan kinerja penjualan menunjukkan bahwa penjualan adaptif meningkatkan kinerja penjualan tenaga penjual dalam situasi penjualan (Boorum *et al.*, 1992; Spiro & Weitz, 1990; Weitz *et al.*, 1986).

Penjualan adaptif menurut McFarland *et al.* (2006) berakar dari kinerja penjualan dalam melayani kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, dapat diprediksikan bahwa orientasi pelanggan dan penjualan adaptif dari tenaga penjual akan

mempengaruhi kinerja penjualan oleh karena itu kami menetapkan hipotesis sebagai berikut:

H3a. Penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan.

H3b. Orientasi Pelanggan memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan.

Hubungan Identifikasi Organisasi terhadap Kinerja Penjualan

Identifikasi organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja penjualan dengan peningkatan identifikasi organisasi dari manajer tenaga penjual dan tenaga penjual itu sendiri, semakin tinggi manajer tenaga penjual dan tenaga penjual memiliki ikatan emosional dengan organisasi maka semakin mereka termotivasi untuk berkontribusi dalam keberhasilannya (Korschun *et al.*, 2014). Sesuai dengan yang sudah di identifikasikan Iaffaldano & Muchinsky (1985) dan Carmeli *et al.* (2007) mengatakan ada kemungkinan untuk meningkatkan kinerja keuangan, karena seorang tenaga penjual merasa puas dengan hasil kerjanya. Sebagai tambahan Van Dick *et al.* (2004) mengungkapkan untuk mengurangi niat mengakhiri suatu hubungan juga akan mengurangi biaya untuk menemukan, mengorganisir, dan merawat hubungan pada pelanggan baru. Penelitian yang membahas hubungan antara persepsi kepemilikan dan kinerja keuangan belum sepenuhnya dapat diklarifikasi, seperti pada kebanyakan penelitian yang berfokus pada kinerja atau hasil dari perilaku dan dilihat dari sudut pandang yang praktis, bagaimanapun yang diinginkan untuk tujuan akhir dari persepsi kepemilikan terkait dengan kinerja keuangan, terutama pada bagian penjualan, oleh karena itu kami memprediksikan bahwa persepsi kepemilikan tenaga penjual akan mempengaruhi kinerja penjualan.

H4. Identifikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan.

Hubungan Kepemimpinan Positif terhadap Identifikasi Organisasi

Kepemimpinan positif menurut Youssef & Luthans (2012) membantu menginspirasi karyawan untuk fokus terhadap kekuatan yang mereka miliki untuk pengembangan kompetensi dan potensi yang mereka miliki dengan mekanisme yang digunakan oleh karyawan dalam mengembangkan kompetensinya untuk memungkinkan menghasilkan hasil yang tertinggi. Perilaku kepemimpinan dalam membentuk dan mengembangkan hubungan antara seorang pemimpin dengan bawahannya. Menurut teori *leader-member-exchange theory (LMX)* Karyawan menerima umpan balik dan dukungan yang terbatas dari pimpinanya. Pemimpin mereka cenderung menganggap

diri mereka sebagai kelompok luar yang pada waktunya dapat menyelesaikan ketidakadilan dan masalah yang ada diantara karyawannya (Liden *et al.*, 2006). Perilaku dan sikap pemimpin dalam organisasi bertindak sebagai kontekstual isyarat yang tidak hanya memungkinkan karyawan mengenali lingkungan kerjanya tetapi juga perubahan orientasi mereka dari kepentingan pribadi ke kepentingan organisasi. Dalam hal ini karyawan cenderung dihargai oleh atasan mereka yang mewakili organisasi oleh karena itu karyawan akan mengembangkan diri yang kuat dengan organisasi (Knippenberg & Hogg, 2003).

Youssef & Luthans (2012) mengungkapkan target positif dari perilaku kepemimpinan adalah semua perilaku anggota karyawan dan kinerja dari semua karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang mengalami kepemimpinan positif cenderung memiliki sikap positif terhadap pemimpin dan perusahaan, berharap kemampuan dan potensi yang mereka miliki dapat dikembangkan. (Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Selain itu, Bartel (2001) mengatakan pengalaman kepemimpinan positif memungkinkan adanya interaksi yang sehat dan produktif dengan orang lain yang memfasilitasi rasa bangga karyawan terhadap organisasi mereka. Karyawan akan cenderung mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, mereka memiliki semangat dan keterikatan untuk mencapai tujuan bersama organisasi dengan rekan kerja dan pimpinan mereka dari uraian di atas maka didapatkan hipotesis sebagai berikut:

H5. Kepemimpinan positif memiliki efek positif terhadap Identifikasi organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *salesperson* atau tenaga penjual di wilayah JABODETABEK dengan kriteria responden, tenaga penjual yang masih aktif bekerja sebagai karyawan tetap diperusahaan swasta dengan jenis badan usaha dagang, retail, distributor dan importir serta seluruh tenaga penjual, baik tenaga penjualan di lapangan yang langsung berkaitan dengan *end user* atau tenaga penjual dalam kantor atau *sales office*. Studi ini dilakukan pada bulan Mei 2022 dan sesuai dengan ketentuan tentang penggunaan analisis SEM lisrel menurut Hair *et al.* (2018) maka jumlah sampel penelitiannya sebanyak 10 kali dari pertanyaan yang ada

dalam kuesioner sehingga membutuhkan (20x10) 200 responden. Kuesioner disebarikan kepada seluruh responden terkait melalui *google form* dengan teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*.

Berdasarkan pada hasil olah data dari hasil *pre-test* kepada 30 orang responden yang telah dilakukan maka peneliti melakukan analisis *dimension redaction factor* untuk menguji validitas dan reliabilitas dari tiap variabel menggunakan *software* SPSS sehingga akan menemukan hasil untuk masing-masing variabel. Pada uji validitas, penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy* (KMO) dan *measures of sampling adequacy* (MSA) dengan nilai KMO yang dapat diterima yaitu diatas batas minimum nilai 0,5 dan nilai MSA pada *Anti-Image Correlation* harus ≥ 5 . Selanjutnya untuk uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha* dengan nilai $> 0,5$ atau mendekati 1 maka akan dikatakan reliabel (Hair *et al.*, 2018). Hasil pengolahan data dari seluruh variabel yang ada pada *software* SPSS dinyatakan valid, dengan demikian sebanyak 20 pertanyaan telah dinyatakan valid dan akan dijadikan sebagai kuesioner dalam penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) studi yang dilakukan untuk membandingkan keterkaitan masing – masing variabel yang ada pada model penelitian 1 dan model penelitian 2. Berdasarkan kuesioner yang sudah disebarikan secara *online*, data penelitian yang terkumpul sebanyak 200 responden diantaranya 45% atau 89 responden laki – laki dan 56% atau 111 responden perempuan dengan rentang usia responden adalah 17-25 tahun sebanyak 89 repsonden, usia 26-32 tahun sebanyak 56 responden, usia 33-45 tahun sebanyak 43 responden dan usia responden >45 tahun sebanyak 12 orang responden. Berikutnya dari 200 responden yang tersebar diwilayah Jabodetabek sebanyak 119 orang berdomisili diwilayah DKI Jakarta, responden yang berdomisili di Bogor sebanyak 5 orang, 3 orang di Depok, diwilayah Jakarta sebanyak 63 orang, dan di Bekasi sebanyak 10 orang. Kemudian dengan status pendidikan responden mayoritas berstatus sebagai lulusan SMA/SMK sebanyak 61% atau 122 responden yang bekerja pada perusahaan retail sebanyak 94 orang, 75 orang di perusahaan distributor dan 31 orang diperusahaan importir. Kemudian dengan jumlah responden yang bekerja sebagai *sales representative* sebanyak 50% atau 100 orang,

33% atau 66 orang bekerja sebagai *sales office*, 17% atau 34 orang bekerja sebagai sales lainnya. Data lengkap hasil analisis demografi responden dapat dilihat pada lampiran 4.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas konstruk yang telah dilakukan pada model penelitian pertama dan kedua seluruh variabel dapat dilihat secara lengkap pada lampiran 5. Indikator ke tiga pada variabel kepemimpinan positif (KPP03) memiliki nilai *loading factor* 0,49 ($<0,50$). Hair *et al.* (2018) mengatakan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk ini memiliki batasan nilai minimal *construct reliability* 0,60 dan 0,50 untuk nilai *variance extracted*. Selanjutnya hasil nilai *construct reliability* (CR) pada variabel orientasi pelanggan memiliki nilai sebesar 0,77, pada variabel penjualan adaptif memiliki nilai sebesar 0,77, variabel identifikasi organisasi memiliki nilai sebesar 0,68, variabel kinerja penjualan memiliki nilai sebesar 0,79, dan pada variabel kepemimpinan positif memiliki nilai sebesar 0,63. Sedangkan untuk nilai *variance extracted* (VE) pada variabel orientasi pelanggan 0,46, variabel penjualan adaptif memiliki nilai 0,46, variabel identifikasi organisasi 0,35, variabel kinerja penjualan 0,48, dan pada variabel kepemimpinan positif memiliki nilai 0,36.

Selanjutnya berdasarkan analisis SEM yang telah dilakukan memperoleh beberapa hasil. Pada model penelitian pertama didapatkan hasil pertama yakni pada variabel penjualan adaptif (PA) yang dipengaruhi oleh orientasi pelanggan (OP) memiliki nilai R^2 0,58 dan dapat diartikan sebesar 58% varian penjualam adaptif (PA) dipengaruhi oleh orientasi pelanggan (OP) sementara itu 42% dapat di jelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini, kemudian hasil kedua variabel identifikasi organisasi (IO) dipengaruhi oleh penjualan adaptif (PA) dan kepemimpinan positif (KPP) mendapatkan nilai R^2 0,71 atau dapat diartikan 71% varian identifikasi organisasi dapat dijelaskan dari penjualan adaptif (PA) dan kepemimpinan positif (KPP) sedangkan 29% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hasil ketiga, kinerja penjualan (KP) dipengaruhi oleh penjualan adaptif (PA) dan identifikasi organisasi (IO) memiliki nilai R^2 0,83 atau dapat diartikan 83% varian kinerja penjualan (KP) dapat di jelaskan oleh variabel penjualan adaptif (PA) dan identifikasi organisasi (IO) sedangkan sisanya yakni 17% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Kemudian hasil analisa SEM pada model penelitian kedua hasil pertama pada variabel orientasi pelanggan (OP) dipengaruhi oleh penjualan adaptif (PA) mendapatkan

nilai R^2 0,76 atau dapat diartikan sebanyak 76% varian orientasi pelanggan (OP) dapat dijelaskan oleh variabel penjualan adaptif (PA) sedangkan 24% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hasil kedua, identifikasi organisasi (IO) dipengaruhi oleh orientasi pelanggan (OP) dan kepemimpinan positif (KPP) memiliki nilai R^2 0,71 atau dapat diartikan sebesar 71% variabel identifikasi organisasi (IO) dapat dipengaruhi oleh orientasi pelanggan (OP) dan kepemimpinan positif (KPP) sedangkan 29% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hasil ketiga, kinerja penjualan (KP) dipengaruhi oleh orientasi pelanggan (OP) dan identifikasi organisasi (IO) dengan memiliki nilai R^2 0,54 atau dapat diartikan sebesar 54% variabel kinerja penjualan (KP) dapat dijelaskan oleh variabel orientasi pelanggan (OP) dan identifikasi organisasi (IO) sedangkan 46% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Pada uji kesesuaian model, pada model penelitian pertama hasil analisa menunjukkan beberapa poin yang tingkat kecocokannya *goodfit* pada *Chi square*, ECVI, AIC dan CAIC, fit index, sedangkan *marginal fit* pada RMSEA, *Critical N*, dan RMR. Selanjutnya pada model penelitian kedua hasil analisa menunjukkan tingkat kecocokan *goodfit* pada *Chi square*, ECVI, AIC dan CAIC, fit index. Sedangkan *marginal fit* pada RMSEA, *Critical N*, Dan RMR yang selengkapnya hasil kesesuaian model dari model penelitian pertama dan kedua dapat dilihat pada lampiran 5. Berikut ini merupakan hasil penelitian yang digambarkan dalam bentuk diagram T-Value: (Gambar 1-2)

Berdasarkan path diagram T-Value pada gambar 3 dan 4 diatas, dapat disajikan uji hipotesis model penelitian pertama dan kedua sebagai berikut: (Tabel 1)

Berdasarkan data yang tertera pada tabel uji hipotesis diatas, dapat dilihat dan diketahui bahwa semua hipotesis dari dua model penelitian ini memiliki nilai T-Value diatas 1,96. Artinya semua variabel yang ada dalam penelitian ini mendukung hipotesis yang telah dibangun. Data analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 5.

DISKUSI

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membuktikan keterkaitan antara orientasi pelanggan, penjualan adaptif, identifikasi organisasi terhadap kinerja penjualan, dan untuk membuktikan keterkaitan antara kepemimpinan positif terhadap identifikasi organisasi dan kinerja penjualan. Seperti yang diketahui kinerja penjualan merupakan sebuah hasil akhir dari seorang tenaga penjual, dan dalam proses kerjanya beberapa

diantaranya didorong oleh faktor – faktor yang menjadi bagian dari variabel penelitian ini seperti orientasi pelanggan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, penjualan adaptif yang muncul dari tenaga penjual serta adanya peran penting dari kepemimpinan positif yang diberikan dari para pemimpin yang membantu mendorong para anggotanya untuk bersama berkontribusi terhadap pengembangan organisasi dengan memiliki identifikasi organisasi yang tinggi.

Telah dilakukan pengujian pada tiap hipotesis yang ada pada studi pertama terhadap model penelitian pertama dan diperoleh beberapa hasil diantaranya orientasi pelanggan memiliki efek positif terhadap penjualan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Donavan et al., 2004; Jaramillo & Grisaffe, 2009; Wiles, 2007). Orientasi pelanggan ini merupakan bagian dari budaya organisasi perusahaan yang didapatkan dengan memberikan sebuah komitmen dari perusahaan kepada pelanggan dengan menciptakan nilai, memperhatikan kepuasan pelanggan dengan memahami kebutuhan mereka. Dalam temuan ini tenaga penjual memiliki anggapan bahwa komitmen menjadi sangat penting dalam membangun hubungan perusahaan dengan pelanggan. Tenaga penjual mengungkapkan bahwa menciptakan nilai bagi pelanggan merupakan hal penting yang harus dilakukan dan perusahaan dianggap mampu memahami kebutuhan dan memenuhi kepuasan pelanggan. Dengan terbentuknya orientasi pelanggan yang dibangun oleh tenaga penjual ini juga menjadi sumber daya dari seorang tenaga penjual mendorong adanya efek positif terhadap penjualan adaptif tenaga penjual untuk melakukan pendekatan yang berbeda kepada tiap – tiap pelanggan dan bentuk atau cara penjualan yang *flexible* dan berbeda.

Temuan kedua ialah penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi. Persepsi kepemilikan menjadi sebuah faktor pendorong perilaku kolaboratif antara tenaga penjual dan untuk mendorong organisasinya, identifikasi ini menjadi suatu perhatian penting bagi para peneliti sebagai konsep yang dapat menjelaskan dan memberikan sebuah perkiraan tentang sikap dan perilaku dari tenaga penjual yang dapat mempengaruhi hubungan antara tenaga penjual dengan organisasi (Edwards, 2005; Mael & Ashforth, 1992). Dalam hal ini penjualan adaptif berfokus pada perilaku penjualan kepada pelanggan yang terbentuk karena dorongan dari organisasinya, penjual dianggap dapat membangun identitas mereka dengan karakteristik organisasi mereka, tidak hanya terpaku pada satu peran perilaku individu sehingga budaya

organisasi yang mereka buat dapat memiliki nilai dan pengaruh bagi organisasinya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Ashforth & Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994; Tajfel, 1982).

Penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan. Penjualan adaptif merupakan perilaku penjualan yang dilakukan tenaga penjual dengan melakukan pendekatan – pendekatan tertentu dengan memahami kebutuhan apa yang dibutuhkan pelanggan, bagaimana membantu pelanggan mengatasi masalah yang ada dan cara bagaimana memuaskan kebutuhannya. Penjualan adaptif yang dilakukan tenaga penjual ini dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka, tenaga penjual akan memberikan perilaku dan perlakuan serta pelayanan terbaik yang mereka miliki sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh tiap – tiap pelanggan. Penjualan adaptif inilah yang akan membantu mereka dalam meningkatkan hubungan baik jangka panjang yang dapat mengurangi adanya penolakan pembelian dalam kegiatan penjualan dan meningkatkan kinerja penjual yang menjadi hasil kerja dari seorang tenaga penjual. Temuan hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa penjualan adaptif akan meningkatkan dan memberikan hasil positif terhadap kinerja penjualan (Boorum *et al.*, 1992; Franke & Park, 2006; Keillor *et al.*, 2000; Rozell *et al.*, 2004; Spiro & Weitz, 1990; Yeo *et al.*, 2019).

Pada studi pertama ini juga ditemukan hasil bahwa identifikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu identifikasi organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja penjualan (Korschun *et al.*, 2014). Dengan memiliki keterikatan emosional yang terjalin antara tenaga penjual dengan organisasi membuktikan bahwa keterikatan emosional ini membangun dan memotivasi mereka untuk berkontribusi dalam keberhasilan dan tujuan organisasi, dengan keterikatan secara emosional ini para tenaga penjual akan merasa kegagalan perusahaan, keberhasilan perusahaan, pujian dan penghinaan terhadap perusahaan merupakan pujian atau hinaan terhadap pribadi. Tenaga penjual yang memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi akan merubah kepentingan pribadi tenaga penjual menjadi kepentingan bersama.

Hasil temuan terakhir pada studi pertama ini adalah kepemimpinan positif memiliki hubungan positif terhadap identifikasi organisasi. Menurut Knippenberg & Hogg (2003) perilaku dan sikap dari pemimpin bekerja sebagai isyarat kontekstual yang

memungkinkan anggota organisasi mengenali lingkungan disekitarnya, tetapi juga menimbulkan adanya perubahan orientasi masing – masing karyawan dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan organisasi.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan positif dengan memberikan perhatian dan membantu karyawan menghadapi masalah dan memberikan inspirasi kecil yang mendorong munculnya energi positif dari para karyawan sehingga membuat karyawan memiliki rasa nyaman dan memiliki terhadap organisasinya karena dorongan pimpinan dan melihat gambaran seorang pemimpin yang memimpin dengan baik yang juga memiliki tujuan bersama. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Liden *et al.* (2006); Knippenberg & Hogg, (2003); Youssef & Luthans, (2012).

Peneliti juga menemukan hasil pada studi kedua untuk model penelitian kedua dan di ditemukan juga hasil yang membandingkan dari studi model penelitian pertama yakni penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap orientasi pelanggan. Hubungan yang dibentuk antara tenaga penjual melalui penjualan adaptif akan berkembang menjadi budaya organisasi bagi pelanggan (Siguaw *et al.*, 1996). Penjualan adaptif ini muncul karena adanya orientasi pelanggan dan dalam hal ini digambarkan sebagai sebuah perilaku penjualan atau pendekatan yang diterapkan oleh tenaga penjual kepada tiap – tiap pelanggannya mengenai pemecahan masalah yang diberikan, mendengarkan mengenai permasalahan dan kebutuhan pelanggan. Dalam situasi ini jika tenaga penjual dapat menerapkan perilaku dan pendekatan - pendekatan penjualan yang tepat kepada tiap – tiap pelanggannya maka hubungan penjual dan pelanggan akan meningkat dan terbentuk karena perilaku penjualan dari tenaga penjual akan memunculkan pemahaman dari pelanggan kepada tenaga penjual yang terbentuk dengan baik dari budaya organisasinya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Franke & Park, (2006) ; Kara *et al.*, (2013); Singh & Das, (2013)

Orientasi pelanggan memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Mael & Ashforth (1992) bahwa tenaga penjual akan semakin puas dan termotivasi untuk berkontribusi dalam tujuan organisasi. Dalam penelitian ini orientasi pelanggan dilihat sebagai bagian dari organisasi dan dengan adanya orientasi pelanggan yang sudah tercipta dari seorang tenaga penjual tujuan organisasi akan tercapai karena akan adanya kegiatan pembelian dari pelanggan

terhadap organisasi, orientasi pelanggan yang sudah tercipta akan mendorong rasa identifikasi organisasi tenaga penjual untuk meningkatkan profitabilitas dalam jangka panjang.

Pada studi kedua ini orientasi pelanggan memiliki efek positif pada kinerja penjualan. Temuan ini menjelaskan orientasi pelanggan dengan gambaran tentang pentingnya memberikan komitmen perusahaan, memahami kebutuhan pelanggan serta mencari cara untuk memuaskan pelanggan merupakan perilaku penjualan yang dapat membangun hubungan jangka panjang penjual dengan pelanggan. Dengan tingginya orientasi pelanggan yang tercipta dari seorang tenaga penjual, perusahaan akan mengetahui keinginan pelanggan dan dapat memuaskan kebutuhannya yang pada akhirnya akan melahirkan kegiatan pembelian dalam penjualan, kegiatan pembelian ini yang dianggap sebagai sebuah hasil kerja dari seorang tenaga penjual yang disebut kinerja penjualan dapat dihasilkan karena adanya orientasi pelanggan. pendapat ini sejalan dengan penelitian Narver & Slater (2012) dan Oliver *et al.* (1994) bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Selanjutnya pada hasil keempat dalam studi kedua ini memiliki hasil yang sama dengan studi pertama dimana hasil tersebut menunjukkan identifikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu identifikasi organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja penjualan (Korschun *et al.*, 2014). Dengan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi tenaga penjual membuktikan bahwa keterikatan emosional yang dimiliki oleh tenaga penjual membuat memotivasi mereka untuk berkontribusi dalam keberhasilan dan tujuan organisasi, dengan keterikatan emosional ini mereka merasa kegagalan perusahaan, penghinaan terhadap perusahaan dan pujian terhadap perusahaan menjadi kegagalan dan keberhasilan perusahaan menjadi kegagalan dan keberhasilan pribadi. Mereka akan merubah kepentingan pribadi menjadi kepentingan bersama.

Terakhir kepemimpinan positif memiliki hubungan positif terhadap identifikasi organisasi. Menurut Knippenberg & Hogg (2003) perilaku dan sikap dari pemimpin bekerja sebagai isyarat kontekstual yang memungkinkan anggota organisasi mengenali lingkungan sekitarnya, tetapi juga menimbulkan adanya perubahan orientasi masing – masing karyawan dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan organisasi. Dalam

penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan positif dengan memberikan perhatian dan membantu karyawan menghadapi masalah dan memberikan inspirasi kecil yang mendorong munculnya energi positif dari para karyawan sehingga membuat karyawan memiliki rasa nyaman dan memiliki terhadap organisasinya karena dorongan pimpinan dan melihat gambaran seorang pemimpin yang memimpin dengan baik yang juga memiliki tujuan bersama. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Liden *et al.* (2006); Knippenberg & Hogg, (2003); Youssef & Luthans, (2012). Hasil terakhir dalam studi kedua ini menunjukkan hasil yang sama seperti yang ada pada studi pertama untuk model penelitian pertama.

KESIMPULAN

Hasil dalam penelitian dalam studi pertama mengkonfirmasi bahwa orientasi pelanggan yang diciptakan tenaga penjual memiliki efek positif terhadap penjualan adaptif tenaga penjual, hasil ini merupakan hasil yang mendominasi pada hasil uji model penelitian pertama. Kemudian penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi, selanjutnya variabel penjualan adaptif memiliki efek positif pada kinerja penjualan, variabel identifikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan dan yang terakhir variabel kepemimpinan positif memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi. Kemudian hasil pada studi kedua mengkonfirmasi bahwa penjualan adaptif memiliki efek positif terhadap orientasi pelanggan, hasil ini juga merupakan hasil yang mendominasi pada model penelitian kedua karena bentuk pendekatan penjualan yang berbeda untuk tiap – tiap pelanggan maka akan mempengaruhi orientasi dari pelanggannya. Selain itu dalam studi kedua juga mengkonfirmasi bahwa orientasi pelanggan memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi, selanjutnya mengkonfirmasi orientasi pelanggan memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan, dan identifikasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan, terakhir variabel kepemimpinan positif memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, *25*(1), 13–17.
- Amalia, L. (2013). Analisis Hubungan Kepuasan Dengan Loyalitas Konsumen Terhadap Sepeda Motor Yamaha Vixion Pada Bengkel Abadi. *Jurnal Ekonomi*, *4*(2). <https://www.neliti.com/id/publications/17897/analisis-hubungan-kepuasan->

- dengan-loyalitas-konsumen-terhadap-sepeda-motor-yamaha
- Anindita, R., & Seda, A. E. (2018). How Employee Engagement Mediates the Influence of Individual Factors Toward Organizational Commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276–283. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.27)
- Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic Managers and Their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology Organisation: Implications for Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78–89.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O’Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the Expanded Model of Organizational Identification to Occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2426–2448. <https://doi.org/10.1111/jasp.12190>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Astuti, W., & Amalia, L. (2021). The Relationship Between Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance : The Moderating Role Of Psychology Capital and The Mediating Eole Of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 14(2), 102–128. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i2.26192>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members’ Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–413. <https://doi.org/10.2307/3094869>
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355–370. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(82\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(82)90039-X)
- Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. R. (1992). Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0092070398261003>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2021). Unethical Pro-Organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 777–793. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An Identity Theory Approach to Commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239–251. <https://doi.org/10.2307/2786653>
- Cameron, K., & Plews, E. (2012). Positive Leadership in Action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics*, 41(2), 99–105. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.003>
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job performance.

- Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Chatman, Jennifer A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393204>
- Dick, R. Van, Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Donassolo, P. H., & De Matos, C. A. (2014). The Predictors of Sales Performance: a Study With Wholesale Sellers. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios Review of Business Management*, 16(52), 448–465. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1686>
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edwards, M. R. (2005). *Employer and Employee Branding: HR or PR? In the Management of Human Resources: Personal Management*. 36(3), 459–484.
- Erwin, S., Syah, T. Y. R., Angga, N. D., & Semerdanta, P. (2019). Transformational Leadership Style and Work Life Balance: The Effect on Employee Satisfaction Through Employee Engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 310–318. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.36>
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, XLIII(November), 693–702. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509%2Fjmkr.43.4.693>
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual Identification of Contract Workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68–99. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.68>
- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2019). Egoistic Norms, Organizational Identification, and the Perceived Ethicality of Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moral Maturation Perspective. *Human Relations*, 73(9), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0018726719862851>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader Self-Structure: A Framework for Positive Leadership. *Journal of Organization Behavior*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and Job -Performance: A Meta-Analysis. *American Psychological Association*, 97(2), 251–273. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Isa, F. M. B., & Syah, T. Y. R. (2021). The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Motivation Moderation. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 265–271.

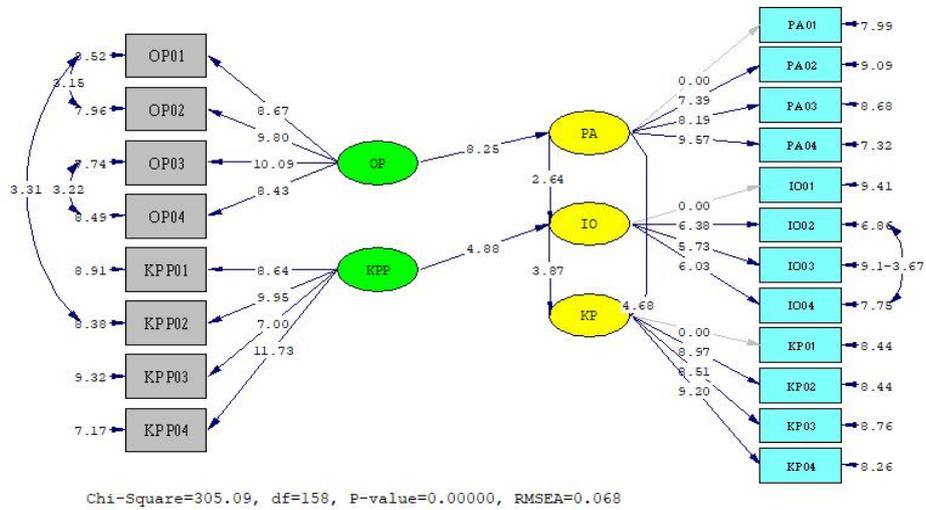
- <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.13082021>
- Jaramillo, F., & Grisaffe, D. B. (2009). Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights From a Longitudinal Model in Direct Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(2), 167–178. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290205>
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A Meta-Analysis of the Relationship Between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(5), 302–310. <https://doi.org/10.1108/08858620710773431>
- Kara, A., Andaleeb, S. S., Turan, M., & Cabuk, S. (2013). An Examination of the Effects of Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation on Performance of Pharmaceutical Salespeople in an Emerging Market. *Journal of Medical Marketing*, 13(2), 102–114. <https://doi.org/10.1177/1745790413488779>
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 7–22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/08858620010311520>
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 107–117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Kempf, D. S. (1999). Attitude Formation from Product Trial: Distinct Roles of Cognition and Affect for Hedonic and Functional Products. *Psychology & Marketing*, 16(1), 35–50.
- Knippenberg, D. Van. (2000). Work Motivation and Performance: A social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1464-0597.00020/abstract>
- Knippenberg, D. Van, & Hogg, M. A. (2003). a Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). *Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*. 54(April), 1–18. <https://doi.org/i.org/10.1177%2F002224299005400201>
- Kong, D. T. (2016). The Pathway to Unethical Pro-Organizational Behavior: Organizational Identification as a Joint Function of Work Passion and Trait Mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86–91. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.08.035>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78, 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Kotler, P. (1994). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. In *Essentials of Management for Healthcare Professionals*. <https://doi.org/10.4324/9781315099200-17>
- Leeflang, P. (2011). Paving the Way for “Distinguished Marketing.” *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 76–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.02.004>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.

- <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Marks, L. J., & Kamins, M. A. (1988). The Use of Product Sampling and Advertising: Effects of Sequence of Exposure and Degree of Advertising Claim Exaggeration on Consumers' Belief Strength, Belief Confidence, and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 25(3), 266–281. <https://doi.org/10.2307/3172529>
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.103>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The Interactive Effects of Sales Control Systems on Salesperson Performance: a Job Demands–Resources Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73–90. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0315-4>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, October, 45–78. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3>
- Niam, J., & Syah, T. Y. R. (2019). Pengaruh Motivasi , Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri - OPSI*, 12(2), 89–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.31315/opsi.v12i2.3147>
- Niederhauser, C. (2019). *Unethical Pro-Organizational Behavior And Organizational Identification: Exploring The Moderating Effects Of Conscientiousness And Neuroticism*. <https://semanticscholar.org/paper/848508cbc733df8de12efbb1ef07fa72d2f080d5>
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). Test of the Empirical of Behavior- Consequences Outcome-Based Control Systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251916>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Podnar, K. (2011). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Organizational Commitment: An Empirical Examination. *Teorija in Praksa*, 48(6), 1611–1627.
- Prasetia, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Impact of Web Design, Assurance, Customer Service and Brand Image on Intention To Adopt Internet Banking and Customer Loyalty at Bank Central Asia (BCA). *International Journal of Economics ,Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 291–298. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Pratama, G. (2016). Effect Of Transformational Leadership Towards Employee's Performance Through Satisfaction And Moderated By Culture. *Jurnal Ekonomi*, 7(2). <https://media.neliti.com/media/publications/77826-EN-effect-of-transformational-leadership-to.pdf>
- Ridlwani, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73–87.

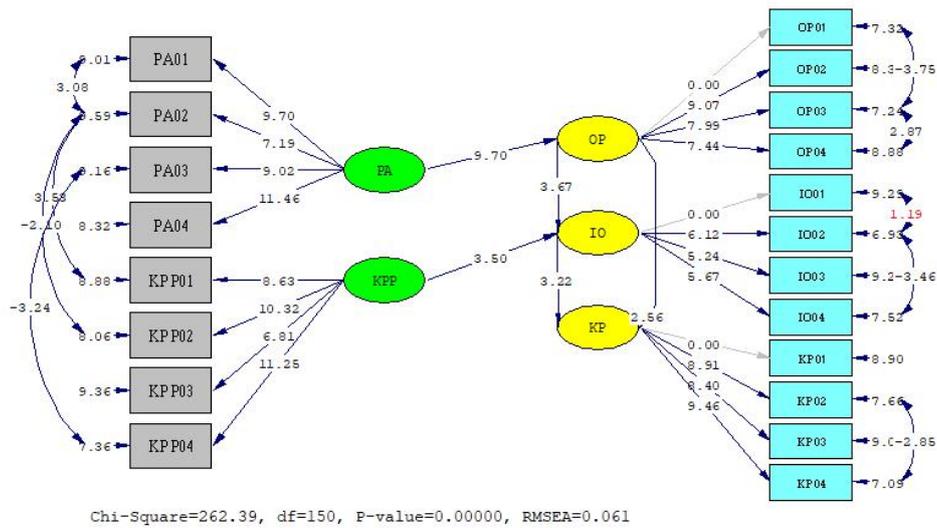
- <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology and Marketing*, 21(6), 405–424. <https://doi.org/10.1002/mar.20011>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351. <https://doi.org/10.2307/3151568>
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., & Peng, A. C. (2013). Developing Trust With Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148–1168. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2011.0358>
- Schein. E. (1985). Organizational Culture and Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1996). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results. *International Journal of Research in Marketing*, 13(3), 277–291. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(96\)00011-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(96)00011-0)
- Singh, R., & Das, G. (2013). The Impact of Job Satisfaction, Adaptive Selling Behaviors and Customer Orientation on Salesperson's Performance: Exploring the Moderating Role of Selling Experience. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(7), 554–564. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0121>
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing Newcomers' Relational and Organizational Identifications: Processes and Prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949–975. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0420>
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3172551>
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536–552. <https://doi.org/10.1177/0092070305276368>
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>
- Syah, T. Y. R., & Olivia, D. (2022). Enhancing Patronage Intention on Online Fashion Industry in Indonesia: The Role of Value Co-Creation, Brand Image, and E-Service Quality. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2065790>
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Solidarity. *Social Psychology of Intergroup Relations*, 133–156. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9245-1_7
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156. <https://doi.org/10.2307/3150465>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.

- L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986a). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(October), 174–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251294>
- Wiles, M. A. (2007). The effect of customer service on retailers' shareholder wealth: The role of availability and reputation cues. *Journal of Retailing*, 83(1), 19–31. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.003>
- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 33–52. <https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754072>
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual Commitment in the Organization: Effects of the Interplay of Team and Organizational Commitment on Employee Citizenship Behavior, Efficacy Beliefs, and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>
- Wong, A., Liu, Y., & Tjosvold, D. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial Marketing Management*, 46, 122–131. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.012>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yeo, C., Hur, C., & Ji, S. (2019). The Customer Orientation of Salesperson for Performance in Korean Market Case: A relationship Between Customer Orientation and Adaptive Selling. *Sustainability (Switzerland)*, 11(21). <https://doi.org/10.3390/su11216115>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and Application Across Cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.005>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive Global Leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539–547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Path Diagram T-Value Model Penelitian 1



Gambar 2. Path Diagram T-Value Model Penelitian 2

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
Model Penelitian 1			
H1a	Orientasi pelanggan (OP) memiliki efek positif terhadap penjualan adaptif (PA).	8,25	Data mendukung hipotesis
H2a	Penjualan adaptif (PA) memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi (IO).	2,64	Data mendukung hipotesis
H3a	Penjualan adaptif (PA) memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan (KP).	4,68	Data mendukung hipotesis
H4	Identifikasi organisasi (IO) memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan (KP).	3,87	Data mendukung hipotesis
H5	Kepemimpinan positif (KPP) memiliki efek positif terhadap Identifikasi organisasi (IO).	4,88	Data mendukung hipotesis
Model Penelitian 2			
H1b	Penjualan adaptif (PA) memiliki efek positif terhadap orientasi pelanggan (OP).	9,70	Data mendukung hipotesis
H2b	Orientasi pelanggan (OP) memiliki efek positif terhadap identifikasi organisasi (IO).	3,67	Data mendukung hipotesis
H3b	Orientasi Pelanggan (OP) memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan (KP).	2,56	Data mendukung hipotesis
H4	Identifikasi organisasi (IO) memiliki efek positif terhadap kinerja penjualan (KP).	3,22	Data mendukung hipotesis
H5	Kepemimpinan positif (KPP) memiliki efek positif terhadap Identifikasi organisasi (IO).	3,50	Data mendukung hipotesis

Sumber: Data olahan SEM Lisrel 8.80 (2022)