
**PENGARUH JOB PERFORMANCE TERHADAP CUSTOMER
ORIENTATION DAN ADAPTIVE SELLING PADA PERUSAHAAN
DI JABODETABEK**

Irene Novita¹, Tantri Yanuar Rahmat Syah²

^{1,2}Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Email: novita_irene21@student.esaunggul.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pada variabel customer orientation, adaptive selling, organizational identification dan job burnout terhadap job performance. Tenaga penjual berperan penting dalam penelitian karena penelitian ini mencoba untuk mengklasifikasikan perilaku penjualan ke dalam bentuk ideal orientasi pelanggan dan penjualan adaptif untuk menguji pengaruhnya terhadap kinerja kerja dan kinerja penjualan. Populasi pada penelitian ini adalah tenaga penjual yang telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan dengan jumlah sebanyak 240 orang. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah metode purposive sampling. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode Structural Equation Model (SEM), pengolahan dan analisis data menggunakan software SPSS dan Lisrel. Hasil menunjukkan bahwa orientasi pelanggan mempengaruhi perilaku penjualan adaptif tenaga penjual, dan perilaku tersebut juga mempengaruhi identifikasi organisasi tenaga penjual dan kinerja kerja mereka. Namun, ditemukan bahwa organizational identification tidak berpengaruh terhadap job performance, serta job burnout tidak berpengaruh terhadap job performance. Hasil ini menunjukkan perlunya program dari perusahaan dalam memberikan kesempatan kepada tenaga penjual untuk lebih memahami budaya organisasi yang berorientasi kepada pelanggan serta mengembangkan identitas perusahaan dengan baik.

Kata Kunci: *Customer Orientation, Adaptive Selling, Organizational Identification, Job Performance, Job Burnout.*

Abstract

The purpose of this research is to find out the correlation between customer orientation, adaptive selling, organizational identification, and job burnout variables toward job performance. Salesperson becomes a valuable role seeing that this research is trying to classify sales behaviour into an ideal customer orientation and adaptive sales to test the effects toward work and sales performance. The populace in this research is salesperson with at least 1 year work experience in a company with a total of 240 people. The method used to collect these sample is purposive sampling method. This research is quantitative-research with the method of Structural Equation Model (SEM), processing and analysing these data uses the software SPSS and Lisrel. The result shows that customer orientation affects the adaptive selling behaviour of a salesperson, and that behaviour also affects the salesperson organization identification and their job performances. However, the influence of organization identification towards job performances is uncorrelated, the same goes for job burnout towards job

performance. This result shows that the company will require to arrange a program to provide opportunities for salesperson to better comprehend the organization culture that orientates around customers whilst ideally develop organization identity.

Keywords: *Customer Orientation, Adaptive Selling, Organizational Identification, Job Performance, Job Burnout.*

A. PENDAHULUAN

Pada masa sekarang, lingkungan di perusahaan cenderung berubah dari *product orientation* ke *customer orientation* dan layanan, maka dari itu manajemen perusahaan harus dapat lebih menekankan *value* kepada pelanggan dan juga kinerja dari karyawan (Kumar et al., 2006). Salah satu tujuan sebuah bisnis adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan menciptakan *value* pelanggan yang unggul melalui produk atau layanan yang ditawarkan (Syah & Olivia, 2022). Dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari, karyawan juga perlu mendapatkan berbagai faktor pendukung yang dapat membuat karyawan puas dengan hasil kerjanya, maka itu *job performance* merupakan bagian penting dari sebuah perusahaan (Ridlwani et al., 2021).

Job performance sendiri ditandai sebagai sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab, biasanya di sektor industri *job performance* berfokus pada hasil langsung seperti *volume* penjualan dimana perusahaan menilai kinerja dari tenaga penjual dalam memenuhi target penjualan perusahaan (Wetzels et al., 2000). Di sisi lain, Knight et al. (2007) juga mengatakan bahwa evaluasi *job performance* harus mencakup komponen hasil seperti penjualan dan perilaku seperti *customer orientation*. Maka, *job performance* berperan penting dalam menciptakan *value* pelanggan dan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan maupun perusahaan (Valenzuela et al., 2014). *Job performance* juga faktor yang penting bagi jalannya perusahaan karena faktor ini berisi mengenai penilaian pada tenaga penjual dalam melakukan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, begitu juga dengan tujuan yang diinginkan tenaga penjual untuk mencapai hasil pekerjaan yang maksimal dan menyampaikan citra perusahaan kepada pelanggan (Andaleeb & Anwar, 1996; Crosby et al., 1990; Halim et al., 2020; Swan et al., 1999).

Terdapat empat hal penting yang ada dalam *job performance* yaitu kualitas, kuantitas, efektivitas biaya, dan komitmen (Khan et al., 2012). Dalam faktor kualitas menyangkut pada tenaga penjual dalam hal tingkat kinerja, tingkat kesalahan, kerusakan dan keakurasian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, di dalam organisasi menggunakan sumber daya manusia sebagai penggerak dan penentu proses seluruh kegiatan organisasi maka dari itu kinerja yang baik tentu harus diikuti dengan sumber daya manusia yang berkualitas (Kadir & Amalia, 2017). Jika dalam faktor kuantitas dapat dinilai dari jumlah unit hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan target organisasi, sedangkan dalam efektivitas biaya terkait dengan banyaknya sumber daya organisasi seperti sumber daya manusia, uang, material, dan juga teknologi (Fahlevi et al., 2019). Terakhir, dalam faktor komitmen yaitu semakin berkomitmen seorang karyawan maka akan semakin keras mereka bekerja, karena komitmen dari karyawan dapat menjaga hubungan baik antara organisasi dan karyawan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi (Lesmana et al.,

2021). (Robbins & Judge, 2005) mengasumsikan jika organisasi juga memperhatikan keterampilan para karyawannya untuk memiliki kompetensi dalam berpengetahuan luas, keterampilan dalam bekerja dan perilaku yang baik, kompetensi ini menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *job performance* karyawan. Menurut (Maswani et al., 2019) *job performance* penting bagi perusahaan karena perusahaan dapat terus berkembang dan karyawan juga termotivasi serta mengurangi konflik antar organisasi dan para karyawan.

Dalam pemasaran, (Treacy & Wiersema, 1993) menekankan bahwa *customer orientation* menjadi salah satu perhatian utama dalam menjaga hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang, selain itu tenaga penjual juga dapat berfokus pada keinginan pelanggan, kebutuhan pelanggan dan memberikan layanan yang maksimal. Dengan begitu, tenaga penjual mendapatkan informasi dan mengetahui apa saja yang pelanggan inginkan, sehingga tenaga penjual dapat menginformasikan kepada perusahaan dalam mengembangkan produk dan juga permintaan pasar (Narver & Slater, 1990). Maka dari itu (Keillor et al., 1999) membuktikan adanya pengaruh dari *job performance* terhadap *customer orientation*. (Weitz, 1981) juga mengungkapkan jika *adaptive selling* bisa diketahui melalui kemampuan dari seorang tenaga penjual dalam menampilkan cara penjualan saat berhubungan dengan pelanggan seperti gaya berkomunikasi, konten promosi, dan perilaku tenaga penjual. Jadi penelitian mengenai *customer orientation* dan *adaptive selling* secara langsung mempengaruhi *job performance* (Keillor et al., 1999; Vink & Verbeke, 1993). Pendapat peneliti lainnya menyatakan bahwa *job performance* juga dapat dipengaruhi oleh *organizational identification*, *customer orientation* dan *adaptive selling* (Bhattacharya et al., 1995; Kotler & Keller, 1994; Saxe & Weitz, 1982; Shaw et al., 1998).

Pada beberapa penelitian sebelumnya telah membahas variabel hubungan antara *customer orientation* terhadap *job performance* yang dilakukan oleh (Boles et al., 2001); (Knight et al., 2007); (Jaramillo, Ladik, et al., 2007); (Cross et al., 2007); (Kara et al., 2013) (He et al., 2015), *adaptive selling* terhadap *job performance* diteliti oleh (Park & Deitz, 2006); (Chakrabarty et al., 2008); (Kara et al., 2013); (Singh & Das, 2013); (Kaynak et al., 2016), *organizational identification* terhadap *job performance* dilakukan oleh (Carmeli et al., 2007); (Y.-B. Cho & Ryu, 2009); (Yeo et al., 2019); (Peng et al., 2020), *customer orientation* terhadap *adaptive selling* diteliti oleh (Donavan et al., 2004)(Donavan et al., 2004)(Wiles, 2007)(Kara et al., 2013); (Singh & Das, 2013); (R.M et al., 2019), *customer orientation* dan *adaptive selling* terhadap *organizational identification* dilakukan oleh (Edwards, 2005); (Wieseke et al., 2007)(Farrell & Oczkowski, 2012) (He et al., 2015); (Ozhan et al., 2021). Selanjutnya, peneliti membahas variabel *job burnout* karena variabel *job burnout* mengungkapkan bahwa seorang karyawan juga dapat tidak mampu memberikan layanan yang cukup baik kepada pelanggan karena merasa adanya *job burnout* seperti kelelahan, emosi yang tidak stabil, dan stres kerja yang dapat berdampak pada organisasi (Charoensukmongkol et al., 2019; Khamisa et al., 2015; Wu et al., 2019). Namun demikian, masih jarang penelitian yang membahas mengenai keterkaitan variabel seperti *customer orientation*, *adaptive selling*, *organizational identification*, dan *job performance* terkait dengan variabel *job burnout* sehingga peneliti ingin membahas lebih dalam mengenai keterkaitan antar variabel dan juga *job burnout* ini masih sering terjadi di dalam lingkup organisasi serta peneliti dapat mengetahui faktor apa saja

yang dapat menyebabkan *job burnout* dalam perusahaan. *Job burnout* memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjual sehingga dapat menurunkan *performance* dan adanya niat untuk berhenti bekerja atau berpindah bekerja, karena itu tingkat kelelahan kerja ataupun kelelahan emosional yang tinggi dapat menyebabkan tenaga penjual untuk tidak dapat menangani tuntutan pekerjaan mereka yang menyebabkan kinerja pekerjaan terganggu, stres ini umumnya terjadi karena karyawan mendapat kondisi tak terduga dari lingkungan kerja sehingga menimbulkan reaksi (Abdullah & Yuen, 2011; Cordes & Dougherty, 1993; Husnah et al., 2020).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi keterkaitan antara *customer orientation*, *adaptive selling*, dan *organizational identification* terhadap *job performance*. Selanjutnya, adanya hubungan *job burnout* yang dapat mempengaruhi *job performance* dan apakah *customer orientation* serta *adaptive selling* memberikan efek *burnout* pada *job performance*.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. *Customer Orientation*

Menurut Saxe & Weitz (1982) mendefinisikan *customer orientation* adalah suatu praktik pemasaran yang dilakukan oleh tenaga penjual dalam membuat pelanggan melakukan keputusan pembelian dan mempunyai rasa kepuasan terhadap produk yang telah dibeli. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual berorientasi pada hubungan yang positif terhadap kinerja kerja dan juga pelanggan. Saxe & Weitz (1982) juga melanjutkan bahwa seorang tenaga penjual dengan *customer orientation* yang tinggi memiliki keinginan akan selalu meningkatkan kepuasan pelanggannya dalam waktu yang lama dan meminimalisir tindakan yang dapat menurunkan kepuasan pelanggan. Shapiro (1988) mengungkapkan bahwa *customer orientation* adalah konsep pemasaran yang didapat dari orientasi pasar, konsep yang mendasar pada keseluruhan organisasi, pesaing, serta *customer orientation* yang lebih konkrit pada organisasi pemasaran dan juga pelanggan. Kohli & Jaworski (1990) juga mengatakan bahwa *customer orientation* merupakan cara yang paling efektif dan efisien dalam mewujudkan tindakan yang dibutuhkan organisasi dalam menciptakan budaya organisasi yang positif.

Zablah et al. (2012)) *customer orientation* adalah sumber daya yang terpenting dalam meningkatkan hasil pekerjaan seperti kinerja serta komitmen pada seorang *sales*. Cho & Choi (2021)) juga mengatakan bahwa *customer orientation* juga dapat dilihat dari perilaku layanan tenaga penjual yang mempengaruhi penilaian pelanggan sehingga pelanggan merasakan kepuasan dan adanya loyalitas. Ryan Kirkland et al. (2021) mengidentifikasikan bahwa *customer orientation* mencerminkan berlakunya konsep pemasaran dan mewakili kecenderungan penjual untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Maka dari itu, *customer orientation* dapat ditentukan oleh adanya hubungan positif antara tenaga penjual yang melakukan kinerja kerja yang tinggi sehingga pelanggan merasakan kepuasan.

2. *Adaptive Selling*

Menurut Saxe & Weitz (1982) mengungkapkan bahwa *adaptive selling* merupakan strategi penjualan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

(Weitz et al., 1986) mendefinisikan *adaptive selling* adalah kemampuan penjual dalam mengontrol perilaku penjualan dalam proses interaksi dengan pelanggan berdasarkan persepsi informasi tentang sifat situasi penjualan. Franke & Park (2006) dan Harris (2021) mengatakan bahwa *adaptive selling* merupakan salah satu faktor yang dapat menunjukkan bahwa tenaga penjual melihat *adaptive selling* sebagai anteseden kausal dari kinerja yang lebih tinggi, jadi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja melalui konteks orientasi pelanggan dan peningkatan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi emosi dan sikap terkait pekerjaan.

Adaptive selling juga dapat berkaitan dengan kemampuan *sales* dalam mengumpulkan informasi dan menanggapi permintaan pelanggan, karena hubungan pembeli dan penjual sangat penting untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan (Jaramillo, Locander, et al., 2007). Namun menurut, (Chakrabarty et al., 2013) *adaptive selling* merupakan taktik tenaga penjual yang diadopsi dari perilaku penjualan untuk meningkatkan penjualan. Tenaga penjual juga dapat memodifikasi berbagai cara penjualan berdasarkan umpan balik yang diterima dari konsumen, tindakan ini sering disebut sebagai penawaran kepada konsumen. (Kimber et al., 2021) mendefinisikan *adaptive selling* sebagai perubahan perilaku penjualan saat berinteraksi dengan pelanggan berdasarkan informasi yang dirasakan mengenai sifat penjualan, dengan mengadaptasi pendekatan penjualan mereka, tenaga penjual memiliki kesempatan untuk melihat reaksi pelanggan dan menanggapi serta meningkatkan efektivitas dari upaya penjualan. Dengan demikian, *adaptive selling* adalah adaptasi dalam penjualan yang dapat didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi pelanggan berdasarkan pada informasi yang berharga tentang sifat-sifat penjualan yang situasional.

3. *Organizational Identification*

Teori Ashforth & Mael (1989) dan Dutton et al. (1994) mengungkapkan bahwa *organizational identification* merupakan hubungan kognitif antara teori identitas sosial, dimana teori ini menjadi dasar untuk menjelaskan komponen dan determinan dari *organizational identification*. Bhattacharya et al. (1995) mendefinisikan *organizational identification* mengacu pada persepsi seperti perilaku, nilai, serta tujuan yang ada pada tenaga penjual dan organisasi. Dari teori yang diungkapkan oleh George & Chattopadhyay (2005) *organizational identification* memberikan kepuasan psikologis bagi tenaga penjual dan organisasi dalam hal harga diri, dan pengembangan diri. Sejalan dengan itu, Ashforth et al. (2013) juga mengatakan bahwa *organizational identification* memberikan rasa yang aman bagi organisasi. Cinar (2019) menyimpulkan bahwa *organizational identification* terbentuk karena adanya perilaku organisasi untuk sikap dan perilaku dari tenaga penjual yang memberikan dampak terhadap efisiensi organisasi. Dengan demikian, *organizational identification* adalah suatu bentuk penyesuaian dalam nilai-nilai individu dan organisasi, serta persepsi kesatuan organisasi seperti visi, misi, tujuan, dan perilaku yang terdapat dalam organisasinya.

4. *Job Performance*

Menurut Oliver & Anderson (1994) mengatakan bahwa *job performance* dari seorang tenaga penjual dilihat melalui penilaian kinerja output pada hasil penjualan

dan kinerja organisasi. Mrayyan & Al-Faouri (2008) mengungkapkan bahwa *job performance* dikonseptualisasikan dari metode penilaian yang subjektif dan objektif dalam mendukung prestasi kerja yang maksimal. Kishen et al. (2020) menjelaskan *job performance* merupakan penilaian metode subjektif dinilai melalui perilaku tenaga penjual terhadap dirinya sendiri dalam bersosialisasi dengan rekan kerja dan cara respon serta kepekaannya dalam lingkungan organisasi. Sedangkan penilaian metode objektif dinilai melalui produktivitas tenaga penjual dalam menyelesaikan seluruh pekerjaannya dengan telaten dan tepat. Halim et al. (2020) *job performance* adalah cara penilaian bagaimana tenaga penjual melakukan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, begitu juga dengan tujuan yang diinginkan tenaga penjual untuk mencapai hasil pekerjaan yang maksimal. Jika menurut Pratama & Elistia (2020) *job performance* adalah sebuah pencapaian bagi karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi dalam bentuk kuantitatif, kualitatif, kreativitas, fleksibilitas dan dapat diandalkan oleh organisasi. Dengan demikian, *job performance* adalah sebuah kinerja yang dibangun dari seorang individu dalam melakukan pekerjaannya serta seberapa besar individu tersebut melaksanakan dan menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan kepada dirinya.

5. *Job Burnout*

Menurut (Freudenberger, 1975) mengungkapkan bahwa *job burnout* yang dialami oleh individu dipengaruhi perasaan negatif dalam lingkungan kerja, seperti kelelahan fisik dan mental, berkurangnya semangat dan prestasi kerja. Sejalan dengan itu, teori dari (Maslach & Jackson, 1981) juga mengatakan bahwa *job burnout* merupakan kelelahan emosional yang diakibatkan karena pekerjaan dan keengganan untuk lebih antusias dalam pekerjaan. Menurut (Pinto et al., 2016) menunjukkan tingkat risiko dan *job burnout* yang tinggi membuat karyawan merasa lebih terbebani saat melakukan pekerjaan karena kurangnya antusiasme bekerja, maka organisasi juga perlu mempelajari kelelahan kerja dalam lingkungan kerja dengan maksud untuk mengurangi stres, dan membangkitkan semangat atau antusiasme pekerjaan. (Prastio et al., 2020)) mengungkapkan istilah *job burnout* adalah ketika pekerjaan membuat pekerja merasakan stres sehingga pekerja tidak dapat menyelesaikan masalah, mengatasi perubahan yang terjadi di organisasi dan situasi yang mengancam baik secara kognitif maupun perilaku. Menurut (Apriyanti et al., 2021) *job burnout* adalah suatu kondisi dimana karyawan dalam memenuhi tuntutan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada sehingga tuntutan tersebut memicu psikologis dan fisik karyawan yang dihadapi di tempat kerja. Dengan demikian, *job burnout* adalah kondisi yang dirasakan oleh individu dalam bekerja yang mempengaruhi kinerjanya seperti turunnya semangat kerja, kelelahan emosional dan fisik sekaligus dengan antusiasme bekerja pada lingkungan organisasi.

6. *Hubungan Customer Orientation dan Adaptive Selling*

Pada penelitian ini, menurut (Kohli & Jaworski, 1990) dalam membangun nilai pelanggan, budaya organisasi ditinjau sebagai acuan pada orientasi pelanggan. Dalam artian, anggota organisasi mempunyai keyakinan dan nilai yang sama dengan anggota organisasi lainnya (Barney, 1986; Schein, 1985). Namun berdasarkan (Narver & Slater, 1990) salah satu cara yang seringkali dipergunakan dalam mengidentifikasi

serta mengetahui kepuasan dan harapan pelanggan sehingga mereka bisa menyampaikan nilai yang sesuai dengan penilaiannya. Evaluasi ini dicermati sebagai budaya organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan sehingga terciptanya keunggulan kompetitif dari para pesaing (Narver & Slater, 1990). Namun menurut (Yeo et al., 2019), orientasi pelanggan dianggap sebagai persepsi dari tenaga penjual mengenai budaya organisasi, bila dalam pemikiran individu lebih mengarah pada penjualan adaptif.

Selanjutnya (Kotler & Keller, 1994) menyampaikan bahwa perspektif individu lebih berpengaruh pada harapan pelanggan daripada perspektif organisasi. Bagi para tenaga penjual, perilaku penjualan adaptif ditentukan oleh tingkat orientasi pelanggan yang relatif tinggi yaitu menggunakan adanya hubungan pelanggan, penyelesaian masalah yang cepat, komunikasi serta keramahan (Yeo et al., 2019). Maka dari itu, tenaga penjual termotivasi dalam menyampaikan sikap dukungan pada pelanggan (Donavan et al., 2004; Wiles, 2007). Begitu pula dengan (Yeo et al., 2019) menyatakan bahwa persepsi tenaga penjual bisa mempengaruhi perilaku penjualan individu. Pada temuan peneliti, penjelasan di atas yaitu penjualan adaptif tenaga penjual saling berhubungan dengan orientasi pelanggan, berikut hipotesisnya: H1a. *Customer Orientation* meningkatkan *Adaptive Selling*.

Dari penelitian selanjutnya, (Yeo et al., 2019) menyampaikan anggota organisasi memperoleh budaya organisasi dari pengalaman, bukan diperoleh dari manajemen organisasi. Budaya organisasi ialah pendekatan perilaku yang didapatkan dari pengalaman (Kempf, 1999; Marks & Kamins, 1988). Menurut pendapat (Kohli & Jaworski, 1990) perilaku pemasaran menunjuk pada pengembangan budaya pemasaran sesuai dengan pemantauan lingkungan eksternal. Sikap anggota organisasi di pengaruhi oleh budaya organisasi namun tidak memungkinkan pula bila sikap anggota organisasi bisa membentuk budaya baru (Yeo et al., 2019). Setiap penjualan adaptif membutuhkan pilihan para pelanggan pada penjualan, maka itu sikap individu dari tenaga penjual diklaim menjadi pemecahan masalah yang berorientasi pada pelanggan (Yeo et al., 2019).

Menurut pendapat dari (Siguaw et al., 1994) suatu korelasi yang terbentuk antara pelanggan serta tenaga penjual yaitu menggunakan adanya penjualan dan hubungan baik antar kedua belah pihak sebagai akibatnya peristiwa ini menjadi suatu budaya organisasi bagi pelanggan. Pada penjualan adaptif terdapat strategi untuk mendapatkan seluruh keinginan pelanggan, pada keadaan ini korelasi antar tenaga penjual serta pelanggan semakin dekat dan terjadilah suatu budaya organisasi yang baru (Franke & Park, 2006). Oleh karena itu, berdasarkan persepsi tenaga penjual dipandang bahwa perilaku dari penjualan serta pelanggan bisa memunculkan budaya organisasi (Yeo et al., 2019). Sehingga (Singh & Das, 2013) dan (Kara et al., 2013) menyimpulkan bahwa penjualan adaptif sangat berpengaruh pada orientasi pelanggan, dan peneliti menyampaikan hipotesis H1b sebagai berikut: H1b. *Adaptive Selling* meningkatkan *Customer Orientation*.

7. Hubungan *Customer Orientation* dan *Adaptive Selling* Terhadap *Organizational Identification*

Pada penelitian (Ashforth & Mael, 1989) menyampaikan bahwa identifikasi organisasi mempunyai konsep kesatuan dalam organisasi dan memahami

kepentingan maupun tujuan bersama dengan semua anggota organisasi. Dari beberapa penelitian, seperti yang dikemukakan oleh (Ashforth & Mael, 1989) dan (Dutton et al., 1994) telah menganggap bahwa identifikasi organisasi mempunyai faktor kognitif dan emosional. Identifikasi organisasi dinilai sangat krusial bagi perusahaan karena merupakan identitas diri yang sangat luas, karena cukup banyak berkontribusi pada keberhasilan organisasi itu sendiri (Dutton et al., 1994). Sebelumnya (Yeo et al., 2019) meneliti bahwa identifikasi organisasi juga memberikan dampak terhadap kepuasan tenaga penjual dan efisiensi organisasi. Setelah itu, (Mael & Ashforth, 1992) menambahkan jika ia menemukan faktor yang menjadi pendorong perilaku kolaboratif antara tenaga penjual serta memberikan dukungan organisasi. Hal ini juga membuat tenaga penjual termotivasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mael & Ashforth, 1992), maka semakin puas tenaga penjual semakin meningkatkan juga identifikasi organisasi (Chatman, 1991).

Identifikasi organisasi menjadi bahan perbincangan bagi para peneliti sebab identifikasi organisasi bisa memprediksi perilaku psikologis dari tenaga penjual yang dapat mensugesti organisasi (Edwards, 2005). Namun menurut (Yeo et al., 2019) menyimpulkan bahwa identifikasi organisasi terbentuk karena adanya budaya serta perilaku organisasi untuk dugaan sikap dan perilaku dari tenaga penjualan. (Stryker & Burke, 2000) juga mengatakan bahwa seseorang bisa mendalami perannya dan membentuk identitasnya sendiri dalam masyarakat untuk menyesuaikan penempatan dirinya sendiri. Maka dari itu, semakin penting identitas semakin dihargai juga peran individu yang ditanamkan pada dirinya (P. J. Burke & Reitzes, 1991). Identitas seseorang juga bukan hanya peran yang di dapat pada lingkup masyarakat, melainkan juga karakter pada kelompoknya (Yeo et al., 2019). Berdasarkan (Tajfel, 1982), identitas seseorang ditinjau dari karakteristik pribadinya dan dipengaruhi dengan banyak sekali aspek seperti kelompok serta organisasi dimana individu tersebut berada. Maka dari itu, tenaga penjual juga harus menciptakan identitas dan karakteristik mereka dalam organisasi, serta tidak hanya berpacu di satu peran perilaku individu sehingga budaya organisasi yang bisa mereka buat memiliki nilai serta dampak bagi organisasi (Yeo et al., 2019). Dari berbagai penerangan peneliti ditemukan hipotesis selanjutnya yaitu:

H2a. *Adaptive Selling* meningkatkan *Organizational Identification*.

H2b. *Customer Orientation* meningkatkan *Organizational Identification*.

8. Hubungan *Customer Orientation* dan *Adaptive Selling* Terhadap *Job Performance*

Para peneliti (Spiro & Weitz, 1990);(Franke & Park, 2006);(Boorom et al., 1998); (Keillor et al., 2000); dan (Rozell et al., 2004) menganggap bahwa kinerja penjualan adalah hasil dari penjualan adaptif serta orientasi pelanggan, alasannya karena orientasi pelanggan dan penjualan adaptif sangat berpengaruh terhadap perilaku penjualan serta mengenali apa saja kebutuhan pelanggan dan dapat menyampaikan kepuasan pada pelanggan dan konsumen. Menurut (Franke & Park, 2006) penjualan adaptif bisa mengembangkan kinerja penjualan serta menumbuhkan korelasi baik antara tenaga penjual dan pelanggan, dan beberapa faktor seperti kepuasan, keyakinan serta peningkatan korelasi dengan penjual juga memajukan orientasi pelanggan (Stock & Hoyer, 2005; Williams & Attaway, 1996). Orientasi pelanggan

menjadi salah satu kondisi dalam menumbuhkan korelasi baik dengan pelanggan maupun konsumen (Yeo et al., 2019).

Berdasarkan peneliti lainnya, persoalan konsumen memerlukan waktu yang relatif lama untuk diselesaikan, namun hal tersebut tak berdampak menurun terhadap kinerja penjualan (Saxe & Weitz, 1982), sedangkan orientasi pelanggan berdampak naik terhadap kinerja penjualan (Narver & Slater, 1990; Oliver & Anderson, 1994). Meningkatnya kinerja penjualan tenaga penjual ditentukan oleh adanya penjualan adaptif yang terjadi karena adanya korelasi berasal dari kedua faktor tersebut (Boorum et al., 1998; Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986). Hal ini ditimbulkan karena penjualan adaptif berhubungan erat dengan kinerja penjualan dalam melayani berbagai kebutuhan pelanggan (McFarland et al., 2006). Pada kesimpulan terakhir dapat menjadi dugaan bahwa orientasi pelanggan serta penjualan adaptif mempengaruhi kinerja penjualan, berikut hipotesisnya.

H3a. *Adaptive Selling* meningkatkan *Job Performance*.

H3b. *Customer Orientation* meningkatkan *Job Performance*.

9. Hubungan *Organizational Identification* Terhadap *Job Performance*

Menurut (Yeo et al., 2019) saat ini penelitian masih berfokus pada kinerja perilaku daripada kinerja keuangan. Namun mau bagaimanapun juga penjualan merupakan tujuan akhir dari identifikasi organisasi pada kinerja keuangan (Yeo et al., 2019). Sebab tenaga penjual akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya (Carmeli et al., 2007) dengan begitu akan meningkatkan pula kinerja keuangan pada organisasi (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Setelah itu, organisasi bisa mempertahankan hubungan baik kepada pelanggan yang sudah ada sehingga bisa mengurangi biaya daripada menemukan serta mempertahankan pelanggan baru (Dick et al., 2004). Kemudian, (Mael & Ashforth, 1992) menyatakan bahwa seorang tenaga penjual bisa mengalami kerugian finansial, hal ini dapat meningkatkan daya tanggap dalam menghadapi kesulitan keuangan. Maka dari itu, peneliti memprediksi bahwa kinerja penjualan berpengaruh pada identifikasi organisasi dari tenaga penjual.

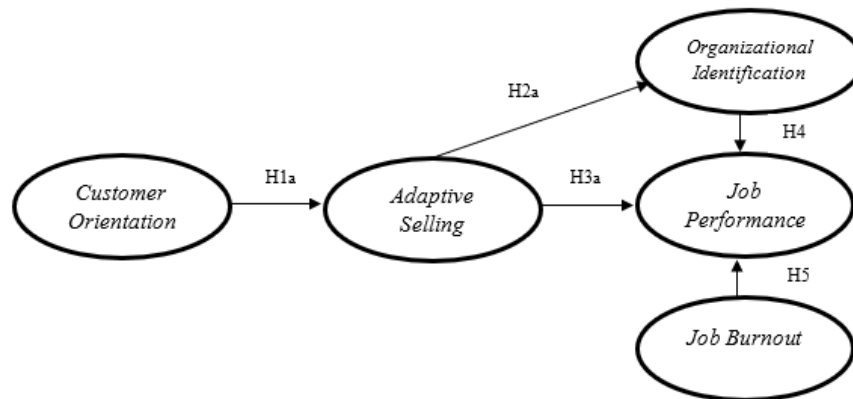
H4. *Organizational Identification* meningkatkan *Job Performance*.

10. Hubungan *Job Burnout* Terhadap *Job Performance*

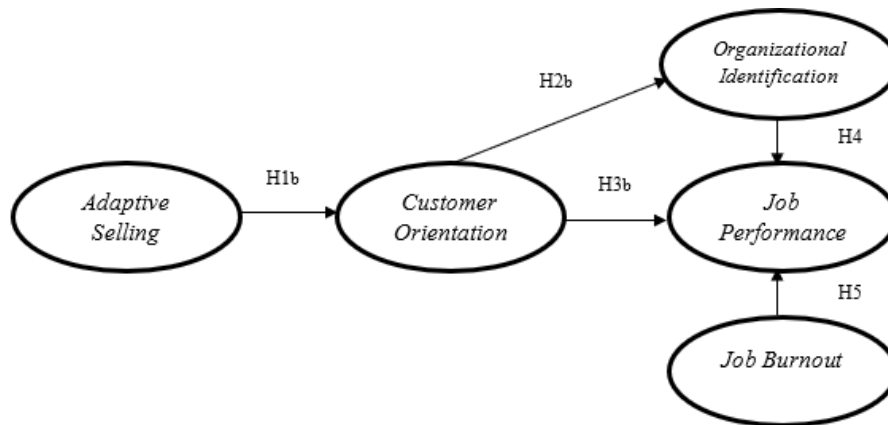
Pada penelitian (Wu et al., 2019) mengungkapkan bahwa kelelahan kerja dapat mempengaruhi kinerja individu dan mengalami penurunan. Menurut (Leung et al., 2009) dan (Maslach et al., 2001) kelelahan kerja diakibatkan dengan adanya masalah kesehatan, depresi atau frustrasi, konflik lingkungan, dan kecemasan. Kelelahan kerja terbukti bermacam-macam konsekuensi termasuk ketidakhadiran dan penurunan kinerja pekerjaan, hal tersebut mengakibatkan adanya penurunan signifikan pada karyawan dan juga organisasi (Bernin & Theorell, 2001; Leiter & Maslach, 1988). Bagi (Wright & Bonett, 1997) seluruh konsekuensi tersebut dapat menyebabkan menurunnya tingkat efektivitas organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam artian bahwa kelelahan kerja ini memiliki pengaruh negatif pada karyawan (Wu et al., 2019). Maka itu, penelitian (Wu et al., 2019) menyatakan hipotesis sebagai berikut :

H5. *Job Burnout* menurunkan *Job Performance*.

Berdasarkan kerangka hipotesa diatas, maka diperoleh model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian 1



Gambar 2. Model Penelitian 2

C. METODE

Pengumpulan data dari penelitian, kami menggunakan metode survey kuisisioner secara *online* melalui *google form*, data yang dikumpulkan berupa skor dari responden. Pengukuran ini menggunakan skala *Likert* dengan 5 alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), antara tidak setuju dan setuju (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Pada penelitian ini terdapat 2 model penelitian sehingga peneliti akan melakukan 2 kali olah data jika seluruh responden telah terkumpul. Selanjutnya, peneliti telah mengadopsi beberapa pernyataan yaitu variabel *customer orientation* kami mengadopsi dari (Narver & Slater, 1990) dengan 4 pernyataan. Variabel *adaptive selling* didasarkan pada 4 pernyataan dari (Spiro & Weitz, 1990). Selanjutnya variabel *organizational identification* dari (Mael & Ashforth, 1992) dengan 4 pernyataan. Pada variabel *job performance* kami mengadopsi dari (Behrman & Jr, 1982) dengan 4 pernyataan. Terakhir, pada variabel *job burnout* mengadopsi 8 pernyataan dari (Lingard & Francis, 2005; Wu et al., 2018; Yip & Rowlinson, 2009). Sehingga, total keseluruhan kuisisioner yang digunakan sebanyak 24 pernyataan. Untuk lebih jelasnya, ada pada lampiran 2 dan kuisisioner dapat dilihat di lampiran 3.

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan tenaga penjual (*salesperson*) yang bekerja di Jabodetabek dengan jumlah sampel 240 responden. Jumlah ini sudah memenuhi kriteria sampel minimal yang telah ditentukan oleh (Hair et al., 2018), yaitu 10 kali dari 24 jumlah pertanyaan kuisisioner. Kuisisioner disebarakan menggunakan *google form* kepada para responden. Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian ini bekerja sebagai tenaga penjual di perusahaan yang telah bekerja minimal 1 tahun. Penelitian ini dilakukan pada Mei – Juli 2022. Kami menggunakan *Structural Equation Model (SEM) Lisrel* untuk mengolah serta menganalisa data. Lalu, pada uji validitas dan reliabilitas kami menggunakan analisis faktor SPSS dengan melihat nilai dari *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *measures of sampling adequacy (MSA)*. Nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 maka analisis faktornya sudah *valid*. Selanjutnya untuk uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*, dimana semakin nilai *Cronbach's Alpha* mendekati 1 maka akan semakin baik (Hair et al., 2018).

Hasil pengolahan data dari hasil *pre-test* yang sudah disebarakan kepada 30 orang responden, analisis faktor untuk uji validitas dan reliabilitas pada seluruh variabel pada SPSS sehingga menemukan hasil untuk variabel *Customer Orientation*, variabel *Adaptive Selling*, variabel *Organizational Identification*, variabel *Job Performance*, dan variabel *Job Burnout* seluruhnya dinyatakan *valid*. Dengan demikian, sebanyak 24 pertanyaan yang telah dinyatakan *valid* akan dijadikan kuisisioner pada penelitian ini. Karena penelitian ini menggunakan SEM *Lisrel*, penentuan jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 5 sampai 10 kali jumlah pernyataan, sehingga penelitian ini menggunakan sampel sebanyak (10 x 24) 240 responden.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penyebaran kuisisioner yang dilakukan secara online, data yang telah terkumpul sebanyak 240 responden, dengan 27% atau 65 responden pria dan 73% atau 175 responden wanita. Kemudian, 108 orang diantaranya merupakan pekerja di perusahaan dagang, 42 orang pekerja di perusahaan retail, 28 orang pekerja di perusahaan distributor, 11 orang pekerja di perusahaan importir dan sisanya 51 orang pekerja di perusahaan asuransi, logistik, jasa, dan lainnya. Selanjutnya, mayoritas responden pada penelitian ini berada pada rentang usia 17-25 tahun sebanyak 173 orang atau 72%. Berikutnya, dari 240 responden yang tersebar di wilayah Jabodeta dan wilayah lainnya, 150 orang berdomisili di DKI Jakarta, 9 orang di Bogor, 7 orang di Depok, 38 orang di Tangerang, dan 36 orang di wilayah lainnya seperti Bekasi, Semarang, dan lainnya. Selanjutnya, responden pada penelitian ini lebih di dominasi oleh responden dengan status pendidikan SMA/SMK dan pekerja tenaga penjual bagian sales office sebanyak 106 orang, dan bekerja sebagai karyawan tetap sebanyak 147 responden atau 61%. Data hasil analisis demografi responden selengkapnya ada pada lampiran 4.

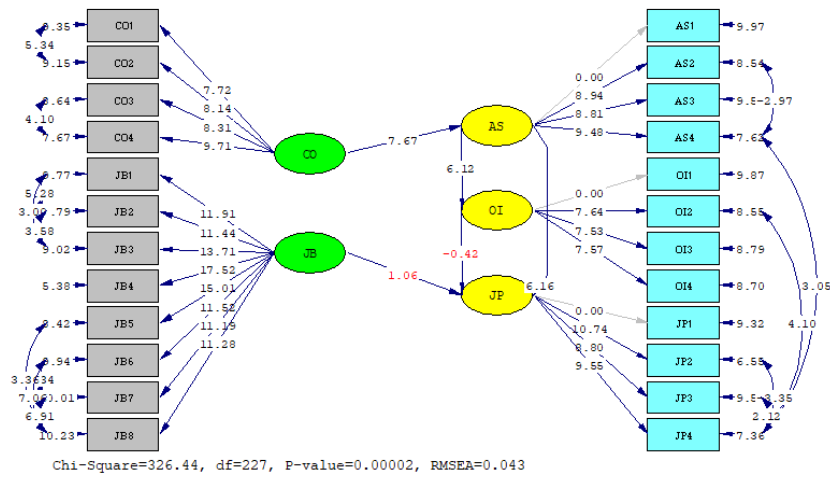
Berdasarkan hasil uji validitas dan reabilitas konstruk dari 2 model penelitian yang secara lengkap kami lampirkan pada lampiran 5. Semua indikator pada variabel yang dilakukan uji SEM memiliki nilai *loading factor* ≥ 0.50 . Selanjutnya, untuk nilai *construct reability (CR)* pada variabel *customer orientation* tercatat sebesar 0,749, pada variabel *adaptive selling* sebesar 0,786, *organizational identification* sebesar 0,757, *job performance* sebesar 0,806, dan pada variabel *job burnout* sebesar 0,923 (*construct reliability* $\geq 0,60$). Sedangkan, untuk nilai *variance extracted (VE)* pada *customer*

orientation 0,432, pada *adaptive selling* tercatat sebesar 0,479, *organizational identification* sebesar 0,439, *job performance* sebesar 0,510, dan *job burnout* sebesar 0,600 (*variance extracted* \geq 0,50).

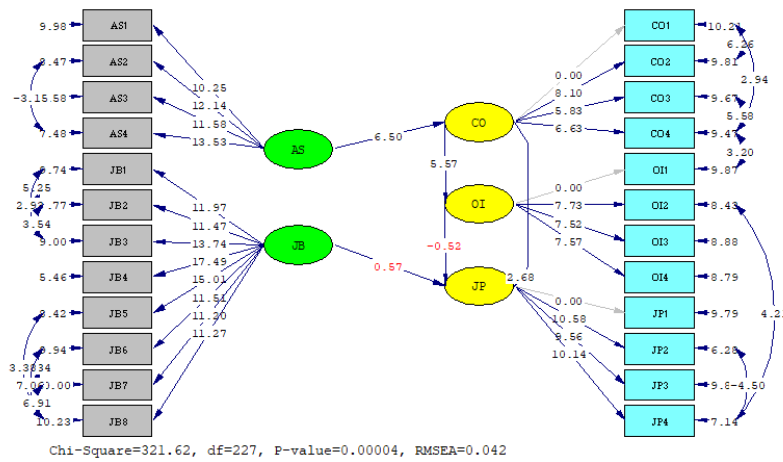
Berikutnya, berdasarkan analisa SEM yang telah dilakukan telah memperoleh beberapa hasil. Dalam penelitian model pertama ditemukan pada variabel *adaptive selling* (AS) dipengaruhi oleh *customer orientation* (CO) mendapatkan nilai R^2 sebesar 0,58 atau dapat diartikan sebesar 58% variabel *adaptive selling* (AS) dapat dijelaskan oleh variabel *customer orientation* (CO). Sementara itu, 42% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Hasil kedua, variabel *organizational identification* (OI) dipengaruhi oleh *adaptive selling* (AS) mendapatkan nilai R^2 sebesar 0,46. Dengan demikian, diartikan bahwa 46% dari variabel *organizational identification* (OI) dapat dijelaskan oleh variabel *adaptive selling* (AS), sedangkan sisanya 54% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini, dan hasil ketiga, variabel *job performance* (JP) memiliki nilai R^2 sebesar 0,76. Hal tersebut dapat diartikan bahwa 76% variabel *job performance* (JP) dapat dijelaskan oleh variabel *adaptive selling* (AS), *organizational identification* (OI), dan *job burnout* (JB), sedangkan sisanya 24% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Dalam penelitian model kedua ditemukan pada variabel *customer orientation* (CO) dipengaruhi oleh *adaptive selling* (AS) mendapatkan nilai R^2 sebesar 0,65 atau dapat diartikan sebesar 65% varian *customer orientation* (CO) dapat dijelaskan oleh variabel *adaptive selling* (AS). Sementara itu, 35% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Hasil kedua, variabel *organizational identification* (OI) dipengaruhi oleh *customer orientation* (CO) mendapatkan nilai R^2 sebesar 0,87. Dengan demikian, diartikan bahwa 87% dari varian *organizational identification* (OI) dapat dijelaskan oleh variabel *customer orientation* (CO). Pada hasil ketiga, variabel *job performance* (JP) memiliki nilai R^2 sebesar 0,33. Hal tersebut dapat diartikan bahwa 33% varian *job performance* (JP) dapat dijelaskan oleh variabel *customer orientation* (CO), *organizational identification* (OI), dan *job burnout* (JB), sedangkan sisanya 67% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Pada uji kesesuaian model, pada hasil model pertama menunjukkan masih terdapat beberapa item yang tingkat kecocokannya *good fit* pada *Chi Square*, RMSEA, ECVI, AIC dan CAIC, *Fit Index*, sedangkan *marginal fit* pada *Critical N* dan RMR. Selanjutnya, model kedua menunjukkan tingkat kecocokan *good fit* pada *Chi Square*, RMSEA, ECVI, AIC dan CAIC, *Fit Index*, sedangkan *marginal fit* pada RMR. Selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5. Berikut hasil penelitian yang digambarkan dalam diagram *t-value*:



Gambar 3. Path Diagram T-Value (Model 1)



Gambar 4. Path Diagram T-Value (Model 2)

Berdasarkan *Path Diagram T-Value* sebagaimana gambar 3 dan gambar 4 diatas, maka dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
Model Penelitian 1			
H1a	<i>Customer Orientation (CO)</i> meningkatkan <i>Adaptive Selling (AS)</i>	7,67	Data mendukung hipotesa
H2a	<i>Adaptive Selling (AS)</i> meningkatkan <i>Organizational Identification (OI)</i>	6,12	Data mendukung hipotesa
H3a	<i>Adaptive Selling (AS)</i> meningkatkan <i>Job Performance (JP)</i>	6,16	Data mendukung hipotesa

ARTIKEL

H4	<i>Organizational Identification</i> (OI) meningkatkan <i>Job Performance</i> (JP)	-0,42	Data tidak mendukung hipotesa
H5	<i>Job Burnout</i> (JB) menurunkan <i>Job Performance</i> (JP)	1,06	Data tidak mendukung hipotesa
Model Penelitian 2			
H1b	<i>Adaptive Selling</i> (AS) meningkatkan <i>Customer Orientation</i> (CO)	6,50	Data mendukung hipotesa
H2b	<i>Customer Orientation</i> (CO) meningkatkan <i>Organizational Identification</i> (OI)	5,57	Data mendukung hipotesa
H3b	<i>Customer Orientation</i> (CO) meningkatkan <i>Job Performance</i> (JP)	2,68	Data mendukung hipotesa
H4	<i>Organizational Identification</i> (OI) meningkatkan <i>Job Performance</i> (JP)	-0,52	Data tidak mendukung hipotesa
H5	<i>Job Burnout</i> (JB) menurunkan <i>Job Performance</i> (JP)	0,57	Data tidak mendukung hipotesa

Sumber: Data olahan SEM Lisrel

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tidak seluruh variabel memiliki *T-Value* diatas 1,96 dan dengan demikian data dalam penelitian ini mendukung hipotesis yang dibuat. Informasi lengkap mengenai analisis SEM dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 5.

Pada kedua model penelitian ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi keterkaitan antara *customer orientation*, *adaptive selling*, *organizational identification*, *job burnout* terhadap *job performance*. Penelitian ini dilihat dari seberapa pengaruhnya *job performance* terhadap perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan yang dilihat dari *customer orientation* dan juga *adaptive selling*. Dilanjuti dengan adanya pengaruh *job burnout* yang dapat menurunkan *job performance* dari seorang tenaga penjual. Dengan adanya *job performance*, perusahaan dapat memberikan penilaian terkait kinerja, cara tenaga penjual menyelesaikan pekerjaannya dan bagaimana tenaga penjual memenuhi target penjualannya. Dalam memenuhi target penjualan, tentu tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan kenaikan penjualan. Maka perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang efektif dan berperan penting dalam menciptakan hal yang positif kepada pelanggan dengan menjalin hubungan yang berkelanjutan antara pelanggan dan perusahaan. Kemampuan tenaga penjual tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga dapat meningkatkan penjualan yang unggul. Perusahaan harus membangun rencana yang strategis untuk menciptakan *value* sesuai dengan preferensi pelanggan agar tetap kompetitif (Syah & Olivia, 2022). Suatu perusahaan

yang berorientasi pada pelanggan merupakan perusahaan yang memproduksi suatu produk yang mengikuti sesuai dengan keinginan atau kebutuhan pelanggan, dan adanya kejelasan pada kinerja serta unggul dalam bersaing.

Pada model penelitian pertama ditemukan beberapa hasil. Pertama, hipotesis 1a (H1a) yang menyatakan *customer orientation* meningkatkan *adaptive selling*. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya oleh (Donavan et al., 2004)(Donavan et al., 2004)(Wiles, 2007) (Kara et al., 2013); (Singh & Das, 2013); (R.M et al., 2019). Menurut, (Kara et al., 2013) yang mengungkapkan bahwa *customer orientation* mengharuskan tenaga penjual belajar sebanyak mungkin mengenai kebutuhan, cara berkomunikasi dan perilaku pelanggan untuk memberikan kepuasan. Oleh karena itu, tenaga penjual berperan dalam memperluas dan menentukan jenis pelanggan yang akan ditargetkan serta memutuskan produk mana yang akan dikonsentrasikan.

Kedua, hipotesis 2a (H2a) menyatakan *adaptive selling* meningkatkan *organizational identification*. Perusahaan berperan penting dalam adanya identifikasi organisasi, karena di dalam lingkup ini perusahaan membuat tujuan organisasi yang akan dicapai dan juga berbagai strategi bagaimana cara mendapatkan keuntungan. Maka dari itu, perusahaan juga harus membentuk karakteristik bagi karyawannya demi keberhasilan organisasi itu sendiri. Terutama dari sisi tenaga penjual, dukungan dari perusahaan merupakan salah satu hal yang sangat penting karena perusahaan dapat memberikan motivasi atau pelatihan kepada tenaga penjual dalam melakukan pekerjaannya supaya lebih efektif, efisien, dan maksimal. Hal ini berdampingan dengan pernyataan sebelumnya oleh (Tajfel, 1982) bahwa dari adanya dukungan tersebut cukup banyak sekali aspek yang dapat dipengaruhi dari organisasi kepada tenaga penjual serta tenaga penjual juga akan merasakan kepuasan dalam bekerja di dalam perusahaan. Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap adanya kenaikan penjualan. Tenaga penjual dapat lebih memahami karakteristiknya sendiri dan memahami juga jenis pelanggannya sehingga tenaga penjual dapat mempraktekkan penjualan adaptif melalui pendekatan-pendekatan tersebut.

Ketiga, hipotesis 3a (H3a) yang menyatakan *adaptive selling* meningkatkan *job performance*. Hasil dari seluruh responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *job performance* merupakan hasil yang didapatkan dari adanya *adaptive selling*. Kinerja kerja yang dilakukan oleh tenaga penjual dapat mengembangkan *adaptive selling* dengan cara mempertahankan korelasi baik antara tenaga penjual dengan pelanggan, keyakinan dan kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan, hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Franke & Park, 2006).

Keempat, hipotesis 4 (H4) yang menunjukkan bahwa *organizational identification* meningkatkan *job performance*, tetapi pada hipotesis ini menghasilkan bahwa *organizational identification* berpengaruh negatif terhadap *job performance*. Dikarenakan bahwa faktor yang lebih mempengaruhi *job performance* adalah faktor internal tenaga penjual dan karakteristik pekerjaannya serta bagaimana cara tenaga penjual melakukan penjualan kepada pelanggan. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan mengapa *organizational identification* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *job performance*.

Kelima, hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa *job burnout* menurunkan *job performance*. Keterkaitan variabel ini tidak saling mendukung. Hasil ini sejalan dengan

penelitian sebelumnya oleh (Appelbaum et al., 2019) yang menemukan bahwa *job burnout* berpengaruh negatif terhadap *job performance*. *Job performance* merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena sebagai salah satu alat ukur dalam menilai bagaimana seorang tenaga penjual dapat melakukan pekerjaannya sehari-hari. Karena hal ini, perusahaan juga dapat memantau pekerjaan tenaga penjual dengan memberikan gaji atau bonus yang sesuai, jenjang karir serta lingkungan kerja yang nyaman dan sejahtera. Disamping itu, jika kebutuhan para karyawan terpenuhi dari perusahaan maka *job burnout* juga akan mengalami penurunan atau tidak akan pernah terjadi di organisasi serta karyawan berkemungkinan besar telah menyukai pekerjaannya.

Berikutnya, pada model penelitian kedua ditemukan juga beberapa hasil. Pertama, hipotesis 1b (H1b) menyatakan bahwa *adaptive selling* meningkatkan *customer orientation*. Dimana tenaga penjual yang responsif dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan berdampak terhadap peningkatan nilai interaksi yang dilakukan tenaga penjual terhadap konsumen. Seorang tenaga penjual dengan tingkat orientasi pelanggan yang tinggi juga menunjukkan adanya peningkatan pada penjualan adaptif seperti penyelesaian langsung pada masalah, sikap ramah dan stabil komunikasi secara emosional dengan kata lain tenaga penjual melakukan perilaku dukungan dengan lancar kepada pelanggan. Menurut (Chakrabarty et al., 2013) tenaga penjual memiliki taktik tersendiri dalam perilaku penjualannya untuk meningkatkan penjualan serta tenaga penjual juga memiliki berbagai cara penjualan sehingga dapat menarik kepercayaan dari konsumen.

Kedua, hipotesis 2b (H2b) yaitu *customer orientation* meningkatkan *organizational identification*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya dari (Wieseke et al., 2007) bahwa tingkat identifikasi organisasi yang tinggi menyebabkan tingkat orientasi pelanggan yang lebih tinggi. Dikarenakan organisasi mengandalkan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan. Sehingga organisasi sangat berharap kepada tenaga penjual untuk lebih menggali informasi dari para pelanggan apa yang dibutuhkannya serta cara mempertahankan hubungan antar pelanggan dalam jangka waktu yang panjang. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya oleh (Edwards, 2005); (Wieseke et al., 2007)(Farrell & Oczkowski, 2012) (He et al., 2015); (Ozhan et al., 2021).

Ketiga, hipotesis 3b (H3b) yang menyatakan *customer orientation* meningkatkan *job performance*. Tenaga penjual dapat memahami segala kebutuhan dan keinginan pelanggan serta melakukan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. Dengan adanya *customer orientation*, kinerja kerja yang dilakukan oleh tenaga penjual juga dapat terus meningkat sehingga kedua pihak yaitu pelanggan dan perusahaan dapat merasakan keuntungan yang sama. Kemudian, temuan ini sejalan juga dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa *adaptive selling* dan *customer orientation* secara signifikan mempengaruhi *job performance* (Boles et al., 2001); (Franke & Park, 2006); (Knight et al., 2007); (Jaramillo, Ladik, et al., 2007); (Cross et al., 2007); (Kara et al., 2013) (He et al., 2015); (Park & Deitz, 2006); (Chakrabarty et al., 2008); (Kara et al., 2013); (Singh & Das, 2013); (Kaynak et al., 2016).

Keempat, hipotesis 4 (H4) yang menunjukkan bahwa *organizational identification* meningkatkan *job performance*, tetapi pada hipotesis ini menghasilkan bahwa *organizational identification* berpengaruh negatif terhadap *job performance*.

Dikarenakan bahwa faktor yang lebih mempengaruhi *job performance* adalah faktor internal tenaga penjual dan karakteristik pekerjaannya serta bagaimana cara tenaga penjual melakukan penjualan kepada pelanggan. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan mengapa *organizational identification* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *job performance*.

Kelima, hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa *job burnout* menurunkan *job performance*. Keterkaitan variabel ini tidak saling mendukung. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Appelbaum et al., 2019) yang menemukan bahwa *job burnout* berpengaruh negatif terhadap *job performance*. *Job performance* merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena sebagai salah satu alat ukur dalam menilai bagaimana seorang tenaga penjual dapat melakukan pekerjaannya sehari-hari. Karena hal ini, perusahaan juga dapat memantau pekerjaan tenaga penjual dengan memberikan gaji atau bonus yang sesuai, jenjang karir serta lingkungan kerja yang nyaman dan sejahtera. Disamping itu, jika kebutuhan para karyawan terpenuhi dari perusahaan maka *job burnout* juga akan mengalami penurunan atau tidak akan pernah terjadi di organisasi serta karyawan berkemungkinan besar telah menyukai pekerjaannya.

E. KESIMPULAN

Berikut hasil penelitian dari 2 model yang telah disampaikan, maka dapat disimpulkan bahwa *customer orientation* meningkatkan *adaptive selling*, dan *adaptive selling* meningkatkan *customer orientation*. Selanjutnya, *customer orientation* dan *adaptive selling* meningkatkan *organizational identification*. Selain daripada itu, *customer orientation* dan *adaptive selling* juga meningkatkan *job performance*. Sedangkan, *organizational identification* berpengaruh negatif dalam meningkatkan *job performance*, serta *job burnout* berpengaruh positif menurunkan *job performance*. Hasil dari 2 model penelitian ini menunjukkan bahwa *customer orientation*, *adaptive selling* memberikan hasil yang lebih dominan pengaruhnya terhadap *job performance* yang dilakukan oleh tenaga penjual. Sehingga memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat penjualan maupun tingkat kepuasan pelanggan, begitu pula dengan adanya dukungan *organizational identification* dalam melatih tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya agar lebih maksimal dan efektif. Dengan adanya dukungan tersebut, tenaga penjual dapat merasa puas dengan pekerjaannya sehingga meminimalisirkan terjadinya *job burnout* di lingkup organisasi karena diketahui jika para *sales* menyukai dan lebih merasa nyaman dengan pekerjaannya sekarang. Implikasi manajerial yang dapat diajukan dalam kedua model penelitian ini adalah untuk meningkatkan penjualan dari tenaga penjual maka perlu ditingkatkan nilai perilaku *sales* dalam berinteraksi dan menguatkan kepercayaan pelanggan. Selanjutnya, untuk meningkatkan hubungan kepada pelanggan pada naiknya penjualan maka *sales* perlu meningkatkan perbaikan gaya berkomunikasi pada pelanggan untuk diterapkan. Lalu, untuk mengurangi *burnout* dan *turnover*, maka perusahaan perlu melakukan pelatihan dan memberikan kesejahteraan yang cukup kepada *sales*. Terakhir, dalam menilai kinerja dari masing-masing *sales*, perusahaan dapat menggunakan metode alternatif seperti *Key Performance Indicator* (KPI) untuk meminimalkan bias penilaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, D. N. M. A., & Yuen, F. C. (2011). The Impact of Job Burnout Towards Job Performance Among Nurses. *ISBEIA 2011-2011 IEEE Symposium on Business, Engineering and Industrial Applications*, 351–356. <https://doi.org/10.1109/ISBEIA.2011.6088836>
- Andaleeb, S. S., & Anwar, S. F. (1996). Factors Influencing Customer Trust in Salespersons in a Developing Country. *Journal of International Marketing*, 4(4), 35–52. <https://doi.org/10.1177/1069031x9600400404>
- Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical Resident Burnout and Job Satisfaction: The Role of Workplace Climate and Perceived Support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20–25. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- Apriyanti, D. Di, Anindita, R., & Purwandari, D. A. (2021). Peran Job Crafting Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 Melalui Burnout Dan Work Life Balance. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(2), 260–278. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.7917>
- 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, 2426–2448. <https://doi.org/10.1111/jasp.12190>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Behrman, D. N., & Jr, W. D. P. (1982). Measuring The Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10, 355–370. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(82\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(82)90039-X)
- Bernin, P., & Theorell, T. (2001). Demand-Control-Support Among Female and Male Managers in Eight Swedish Companies. *Stress and Health*, 17, 231–243. <https://doi.org/10.1002/smi.905>
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding The Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, 59, 46–57. <https://doi.org/10.2307/1252327>
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501893>
- Boorom, M. L., Gooisby, J. R., & Ramsey, R. R. (1998). 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/10.1177%2F0092070398261003>
- 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>

- 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>
- Chakrabarty, S., Brown, G., & Il, R. E. W. (2013). Distinguishing Between the Roles of Customer-Oriented Selling and Adaptive Selling in Managing Dysfunctional Conflict in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(3), 245–260. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330301>
- Chakrabarty, S., Oubre, D. T., & Brown, G. (2008). The Impact of Supervisory Adaptive Selling and Supervisory Feedback on Salesperson Performance. *Industrial Marketing Management*, 37, 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.04.002>
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Wirsching, S. G. (2019). The Role of Social Support at Work on Job Burnout. *International Business Research*, 12(1). <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n1p110>
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/2393204>
- Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When And How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, And Communication. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Cho, Y.-B., & Ryu, J. (2009). Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, Voluntary Turnover Intention in Korea. *International Business & Economics Research Journal*, 8(7). https://doi.org/10.1007/978-3-642-27180-9_37
- Cinar, E. (2019). The Effect of Person-Organization Fit on the Organizational Identification: The Mediating Role of Organizational Attractiveness. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(1), 74–84. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2019.07.01.007>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2524-2.ch009>
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer Orientation and Salesperson Performance. *European Journal of Marketing*, 41(7–8), 821–835. <https://doi.org/10.1108/03090560710752410>
- 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, 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- 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, 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*. Blackwell Publishing.
<https://doi.org/10.4135/9781446215814.n30>
- Fahlevi, B., Syah, T. Y. R., & Umar, H. (2019). Competence Contribution in Work Environment and Job Satisfaction Performance over PTSP West Jakarta. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 108-113.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2012). Organisational Identification and Leader Member Exchange Influences on Customer Orientation and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643917>
- Franke, G. R., & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, XLIII, 693-702.
<http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Freudenberger, H. J. (1975). The Staff Burn-Out Syndrome in Alternative Institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12(1), 73-82.
<https://doi.org/10.1037/h0086411>
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers. *Administrative Science Quarterly*, 50, 68-99.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.68>
- 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>
- Halim, L., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Big Five Personality Traits and Reciprocal Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(6).
- Harris, W. J. (2021). *The Mediating Influence of Adaptive Selling Behavior on Emotional Intelligence in Financial Advisor Client Acquisitions*.
- He, H., Wang, W., Zhu, W., & Harris, L. (2015). Service Workers' Job Performance: The Roles of Personality Traits, Organizational Identification, and Customer Orientation. *European Journal of Marketing*, 49(11/12).
- Husnah, I., Hasyim, & Supriyanto. (2020). The Role of Organizational Commitment in Mediating Those Influence of Work Stress and Work Environment Towards Turnover Intention. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(8). <https://doi.org/10.38124/ijisrt20aug725>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta - Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- 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>

- Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E., & Harris, E. G. (2007). Getting The Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship Between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 59–74. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270104>
- Kadir, M. A. H., & Amalia, L. (2017). The Effect of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Employee Performance of the Ministry Of Man Power. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(5), 73–80.
- 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>
- Kaynak, E., Kara, A., Chow, C. S. F., & Laukkanen, T. (2016). Role Of Adaptive Selling and Customer Orientation on Salesperson Performance: Evidence from Two Distinct Markets of Europe and Asia. *Journal of Transnational Management*, 21(2), 62–83. <https://doi.org/10.1080/15475778.2016.1166999>
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (1999). Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implications for Sales Managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 101–115. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501824>
- 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.
- 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.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12, 652–666. <https://doi.org/10.3390/ijerph120100652>
- Khan, S. H., Azhar, Z., Parveen, S., Naeem, F., & Sohail, M. M. (2012). Exploring The Impact of Infrastructure, Pay Incentives and Workplace Environment on Employees Performance (A Case Study of Sargodha University). *Asian Journal of Empirical Research*, 2(4), 118–140.
- Kimber, D., Guesalaga, R., & Dickmann, M. (2021). Are Your International Salespeople Culturally Intelligent? The Influence of Cultural Intelligence on Adaptive Selling Behavior with B2B Customers. *Journal of Business and Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0121>
- Kishen, Syah, T. Y. R., & Anindita, S. R. (2020). The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47–51.
- Knight, D. K., Kim, H.-J., & Crutsinger, C. (2007). Examining The Effects of Role Stress on Customer Orientation and Job Performance of Retail Salespeople. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(5), 381–392. <https://doi.org/10.1108/09590550710743735>

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Proposition, And Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18. <https://doi.org/10.1177%2F002224299005400201>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (1994). Marketing Management. In *Pearson Education Inc* (14th Ed.). Prentice Hall. <https://doi.org/10.4324/9781315099200-17>
- Kumar, V., Shah, D., & Venkatesan, R. (2006). Managing Retailer Profitability-One Customer at a Time! *Journal of Retailing*, 82(4), 277–294. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.08.002>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Lesmana, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2021). Organization Innovation Effect on Job Satisfaction and Employee Engagement Over Job Performance at PT. UTAC Manufacturing Services Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 208–215.
- Leung, M., Chan, Y.-S., & Yu, J. (2009). Integrated Model for the Stressors and Stresses of Construction Project Managers In Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135, 126–134.
- Lingard, H., & Francis, V. (2005). Does Work-Family Conflict Mediate the Relationship Between Job Schedule Demands and Burnout in Male Construction Professionals and Managers? *Construction Management and Economics*, 23, 733–745. <https://doi.org/10.1080/01446190500040836>
- 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, 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, 266–281. <https://doi.org/10.2307/3172529>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maswani, Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2019). The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction Towards Organizational Commitment and Employee Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 88(4), 144–152. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19>
- McFarland, R. G., Challagalla, G., & Shervani, T. A. (2006). Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing*, 70, 103–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.103>
- Mrayyan, M. T., & Al-Faouri, I. (2008). Career Commitment and Job Performance of Jordanian Nurses. *Nursing Forum*, 43(1), 24–37. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00092.x>

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20–35. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3>
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53–67. <https://doi.org/10.1177/002224299405800405>
- Ozhan, S., Ozhan, E., & Pritchard, G. Y. (2021). The Analysis of Corporate Social Responsibility, Identification and Customer Orientation by Structural Equation Modelling and Artificial Intelligence. *Vision*, 1–13. <https://doi.org/10.1177/09722629211043956>
- Park, J. E., & Deitz, G. D. (2006). The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives. *Journal of Business Research*, 59, 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.04.002>
- Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Employees Perceived Job Performance, Organizational Identification, And Pro-environmental Behaviors in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102632. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>
- Pinto, J. K., Patanakul, P., & Pinto, M. B. (2016). Project Personnel, Job Demands, And Workplace Burnout: The Differential Effects of Job Title and Project Type. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63(1). <https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2509163>
- Prastio, D., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Ethical Leadership Trust Effect in Leader, Work Engagement and Burnout Over Turnover Intension. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5). <https://doi.org/10.23959/sfdorj-1000017>
- Pratama, G., & Elistia. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Ridlwan, 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.
- R.M, H., Sivakumaran, B., & Jacob, J. (2019). The Moderating Role of Sales Experience in Adaptive Selling, Customer Orientation and Job Satisfaction in A Unionized Setting. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(8), 1724–1735. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2018-0233>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2005). *Organizational Behavior* (15th Ed). Prentice Hall.
- 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>
- Ryan Kirkland, J. C., Edwards, B. D., & Flaherty, K. E. (2021). The Effect of Honest and Humble Leadership on Salesperson Customer Orientation. *Journal of Business Research*, 130, 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.021>

- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351. <https://doi.org/10.2307/3151568>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Shapiro, B. P. (1988). What The Hell Is “Market Oriented?” *Harvard Business Review*, 119–125.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Siguaw, J. A., Brown, G., & II, R. E. W. (1994). The Influence of the Market Orientation of The Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31, 106–116. [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>
- 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/10.1177%2F002224379002700106>
- 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>
- Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research*, 44, 93–107. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00244-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00244-0)
- 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 Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1–39. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9245-1_7
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 84–93.
- Valenzuela, L., Torres, E., Hidalgo, P., & Farías, P. (2014). Salesperson CLV Orientation’s Effect on Performance. *Journal of Business Research*, 67, 550–557. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.012>
- Vink, J., & Verbeke, W. (1993). Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(1), 15–23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/08853134.1993.10753933>
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness In Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, 45, 85–103. <https://doi.org/10.2307/1251723>

- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivations and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50, 174-191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F002224298605000404>
- Wetzels, M., De Ruyter, K., & Bloemer, J. (2000). Antecedents and Consequences of Role Stress of Retail Sales Persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 65-75. [https://doi.org/10.1016/s0969-6989\(99\)00011-9](https://doi.org/10.1016/s0969-6989(99)00011-9)
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Van Dick, R. (2007). Organizational Identification as a Determinant of Customer Orientation in Service Organizations. *Marketing Letters*, 18, 265-278. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9021-2>
- 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>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199709\)18:5<491::aid-job804>3.0.co;2-i](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199709)18:5<491::aid-job804>3.0.co;2-i)
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, And Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 2394. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>
- Wu, G., Wu, Y., Li, H., & Dan, C. (2018). Job Burnout, Work-Family Conflict and Project Performance for Construction Professionals: The Moderating Role of Organizational Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122869>
- 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*, 11, 6115. <https://doi.org/10.3390/su11216115>
- Yip, B., & Rowlinson, S. (2009). Job Redesign as an Intervention Strategy of Burnout: Organizational Perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(8), 737-745. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000023](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000023)
- 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, 21-40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>