

# Peran *Adaptive Selling* Dalam Meningkatkan *Salesperson Performance* Melalui *Customer Orientation* dan *Psychological Capital*

Salma Bilbina<sup>1)</sup> \*

<sup>1)</sup>Salmabilbina02@gmail.com

<sup>1)</sup>Universitas Islam Sultan Agung

Jl. Raya Kaligawe Km.4. Terboyo Kulon, Genuk, Semarang, Jawa Tengah 50112, Indonesia

Jejak Artikel:

Upload: 19 Desember 2024

Revisi: 27 Desember 2024

Diterima: 31 Desember 2024

Tersedia online: 31 Desember 2024

Kata Kunci:

*Adaptive Selling*;  
*Customer Orientation*;  
Industri Kecantikan;  
*Psychological Capital*;  
*Salesperson Performance*;

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Customer orientation* dan *psychological capital* terhadap *salesperson performance* dalam mencapai target penjualan perusahaan yang beroperasi di industri kecantikan. Selain itu, penelitian ini juga akan menginvestigasi peran penyesuaian penjualan yang adaptif (*adaptive selling*) sebagai mediator dalam hubungan antara *customer orientation*, *psychological capital* dan *salesperson performance*. Penelitian ini dilakukan dengan meneliti tenaga kerja yang bekerja di industri kecantikan Paragon Corp Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Jumlah Populasi dan sampel awal yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 150 responden dari jumlah tenaga kerja yang ada di industri kecantikan Paragon Corp Jawa Tengah. Namun, sebanyak 154 sample data sudah ditemukan dan dikumpulkan untuk kemudian dianalisis. Pengumpulan data ini melalui penyebaran kuesioner dan menggunakan PLS-SEM sebagai alat analisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Customer Orientation* dan *Psychological Capital* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Performance* dengan diperkuat pengaruhnya menggunakan variabel *Adaptive Selling*. Sehingga perusahaan yang menerapkan dan memperhatikan lebih lanjut terkait variabel-variabel tersebut dapat meningkatkan *Performance* tenaga kerja yang dimiliki oleh industri kecantikan Paragon Corp Jawa Tengah.

## PENDAHULUAN

Dengan perkembangan dan kemajuan zaman saat ini, banyak perusahaan yang berfokus pada berbagai industri dan berusaha untuk terus mengembangkan sumber daya mereka guna menjaga kesetaraan dengan perkembangan zaman. Salah satu aset perusahaan yang dapat terus dikembangkan dan berkontribusi dalam memperluas pasar suatu industri adalah tenaga penjualan. Tenaga penjualan memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja penjualan

\* Corresponding author

suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis (Retnawati et al., 2018). Semakin banyaknya perusahaan yang beroperasi dan diperlukan adanya upaya untuk menghadapi persaingan pasar. Salah satu industri yang sedang populer saat ini adalah industri kecantikan. Menurut media Harper's BAZAAR, Industri kecantikan sedang mengalami pertumbuhan yang pesat dan diperkirakan akan terus meningkat selama lima tahun mendatang, dengan perkiraan mencapai nilai sekitar \$8,93 miliar pada tahun 2026 (March, 2024). Berdasarkan data Perhimpunan Perusahaan dan Asosiasi Kosmetika Indonesia (PPA Kosmetika Indonesia), industri kecantikan Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 21,9 persen dari 913 perusahaan pada tahun 2022 menjadi 1.010 perusahaan pada pertengahan 2023 (Waluyo, 2023).

Namun masih Tercatat ada beberapa permasalahan yang menimpa produk kecantikan Indonesia maupun produk kecantikan internasional. Pada media Cosmetics Business tahun 2023, tercatat Avon International mengalami penurunan pendapatan bersih sebesar 7,5%, disusul The Body Shop yang mengalami penurunan pendapatan bersih sebesar 9,4% pada mata uang konstan (Wray, 2023). Sedangkan di Indonesia, Di kutip dari media CNBC Indonesia, laporan keuangan Mustika Ratu sejak tahun 2016 mengalami kerugian hingga tahun 2020. Namun, pada tanggal 31 Desember 2021, MRAT berhasil mencatatkan laba tipis sebesar Rp357 juta (Setiawati, 2023). Dengan adanya permasalahan yang terjadi di seluruh dunia dan demi tercapainya kinerja perusahaan yang baik, perusahaan perlu untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualannya.

*Salesperson performance* merupakan hasil yang dicapai oleh individu atau tim penjualan dalam mencapai target penjualan. Peningkatan *Salesperson Performance* bisa dilakukan dengan berbagai upaya, seperti memperhatikan *Customer Orientation* yang diberikan oleh tenaga penjualan kepada seorang pelanggan. *Customer orientation* merupakan upaya yang dilakukan oleh tenaga penjualan untuk memberikan dampak positif guna memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Arndt et al., 2012; Homburg et al., 2011; Kaynak et al., 2016; Retnawati et al., 2018). Tenaga penjualan yang memiliki tingkat orientasi pelanggan tinggi akan secara sungguh-sungguh memperhatikan kebutuhan pelanggan dan aktif terlibat dalam aktivitas yang dihargai oleh pelanggan, seperti pemecahan masalah dan penerimaan umpan balik (Jaramillo & Grisaffe, 2009). Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 4 indikator yang bisa menilai customer orientation, yaitu memahami motivasi pelanggan, beradaptasi dengan kemauan pelanggan, memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan dan mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan.

Selain memperhatikan pentingnya menerapkan faktor *customer orientation* pada diri tenaga penjualan, perusahaan juga perlu melakukan pemantauan terhadap keadaan psikologis seorang tenaga penjualan untuk dapat memastikan tercapainya *salesperson performance* secara maksimal. *Psychological Capital* adalah perasaan positif yang muncul ketika tenaga penjualan melakukan interaksi dengan pelanggan (Wang et al., 2021). Menurut (Slåtten et al., 2019) *PsyCap* sebagai bentuk perilaku positif yang berfokus pada kekuatan dan apa yang baik dan benar tentang orang-orang. *Psychological capital* sendiri menjadi faktor penting yang dapat memotivasi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan perusahaan mereka (Peterson et al., 2011). Menurut penelitian (Wang et al., 2021), ada 3 indikator yang bisa menilai *psychological capital*, yaitu *Hope*, *Resilience* dan *Optimism*. Modal psikologis yang tinggi seperti halnya optimisme, harapan, dan ketahanan mental mempunyai peranan yang sangat krusial dalam memotivasi tenaga kerja untuk mencapai target penjualan. Optimisme yang dimiliki oleh seorang salesperson mengacu pada kepercayaan mereka terhadap hasil positif yang dapat dicapai melalui kerja keras yang telah dilakukan (Friend et al., 2016). Selanjutnya harapan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah

bagaimana seorang tenaga penjualan dapat mengembangkan kemampuan adaptasi dan kepercayaan dirinya dalam menghadapi berbagai situasi yang ada di lingkungan penjualan.

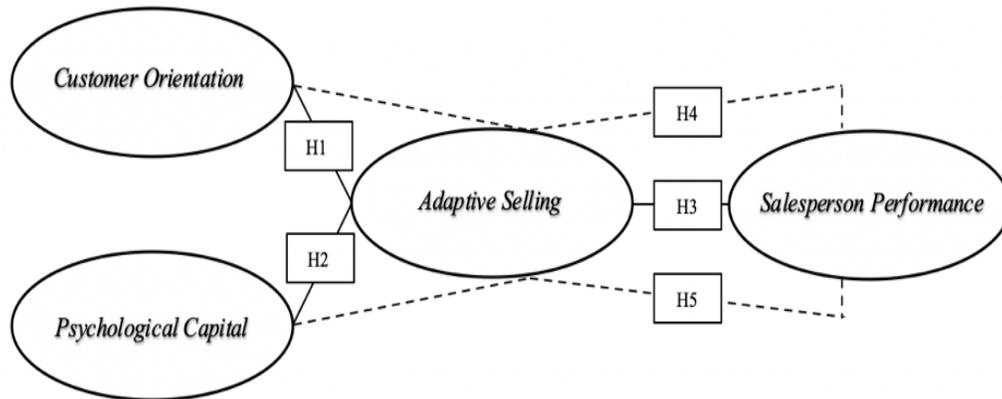
*Adaptive Selling* dapat diartikan sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk mengubah perilaku penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan (Wang et al., 2021). Penjualan adaptif merupakan salah satu kunci untuk membantu tenaga penjualan dalam memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam (Kuo et al., 2023). Selain itu, memiliki ketahanan mental yang baik memungkinkan tenaga penjualan untuk secara efektif mengatasi tekanan dan tantangan yang muncul dalam pekerjaan penjualan. Menurut penelitian (Wang et al., 2021) ada 4 indikator yang bisa menilai *adaptive selling*, yaitu setiap pelanggan membutuhkan pendekatan unik, mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda, mencoba pendekatan penjualan yang beragam dan memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan.

Walaupun sudah banyak penelitian yang membahas tentang hubungan *Customer orientation* dan *psychological capital* terhadap *salesperson performance*. Namun, masih terdapat adanya kesenjangan penelitian tentang bagaimana tenaga penjualan di dunia industri kecantikan Indonesia dapat meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan penerapan orientasi pelanggan dan modal psikologis. Terdapat pula kesenjangan hasil penelitian yang ada pada penelitian sebelumnya. Menurut (Wulandari et al., 2022) hubungan antara *psychological capital* dengan *salesperson performance* menunjukkan hasil yang signifikan. Sedangkan menurut (Wang et al., 2021), hubungan *psychological capital* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *salesperson performance*. Dilanjutkan dengan kesenjangan hasil penelitian antar hubungan *Customer Orientation* dengan *Salesperson Performance*. Menurut (Retnawati et al., 2018), Hubungan *customer orientation* dengan *salesperson performance* memiliki hasil yang signifikan. Sedangkan menurut (Nguyen et al., 2022), *customer orientation* saja tidak cukup untuk mempengaruhi *salesperson performance*, maka harus dihubungkan dengan variable lain untuk mendapatkan hasil yang signifikan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi kerangka konseptual *Motivation-Opportunity-Ability* (MOA) sebagai dasar untuk membangun dan mengembangkan model teoritis. Dengan menggunakan teori MOA pada penelitian ini, *Customer orientation* dinyatakan sebagai kemampuan, *psychological capital* sebagai motivasi dan *adaptive selling* sebagai peluang yang secara bersama memiliki hubungan dalam meningkatkan *salesperson performance*. Dalam penelitian (Wang et al., 2021) teori MOA (*Motivation, Opportunity, Ability*) menjelaskan bahwa motivasi, kemampuan, dan peluang masyarakat secara bersama-sama memengaruhi perilaku dan kinerja tenaga penjual. Asumsi dasar kerangka MOA menyatakan bahwa motivasi akan berdampak langsung pada perilaku, dan terdapat hubungan yang saling melengkapi antara motivasi, peluang, dan kemampuan (Zhang et al., 2022). Untuk motivasi dan kemampuan, peneliti fokus pada persepsi masing-masing tenaga penjualan tentang keterampilan untuk mendukung pekerjaan tenaga penjualan (Guenzi & Nijssen, 2020).

Berdasarkan kesenjangan yang ada, penelitian ini mengkaji hubungan antara *customer orientation* dan *psychological capital* terhadap *salesperson performance*, dengan *adaptive selling* sebagai variabel mediasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja penjualan di industri kecantikan dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh antar variabel tersebut. Penggunaan Teori MOA (*Motivation, Opportunity, Ability*) juga bertujuan untuk membangun pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu tenaga penjualan.

## Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka berpikir yang sudah disusun, maka Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H1:** *Customer Orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Adaptive Selling*.

**H2:** *Psychological Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap *Adaptive Selling*.

**H3:** *Adaptive Selling* berhubungan positif signifikan terhadap *Salesperson Performance*.

**H4:** *Adaptive Selling* memediasi hubungan antara *Customer Orientation* dan *Salesperson Performance*.

**H5:** *Adaptive Selling* memediasi hubungan antara *Psychological Capital* dan *Salesperson Performance*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan *eksplanatori* sebagai metode utama. Penelitian kuantitatif dikatakan sebagai pendekatan yang memberikan objektivitas dengan menguji hipotesis melalui pengumpulan data dan kriteria statistik untuk menilai temuan secara ilmiah (Hair et al., 2020). Pendekatan *eksplanatori* sendiri digunakan untuk menjelaskan hubungan dua atau lebih variabel yang digunakan peneliti dan menjelaskan sebab terjadinya peristiwa (Sari et al., 2022) atau fenomena yang diangkat dalam penelitian ini.

Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan *salesperson* yang ada pada industri kecantikan yang ada di Jawa Tengah, dengan spesifikasi *salesperson* yang bekerja di beberapa merk kecantikan dibawah naungan PARAGON CORP. Kriteria responden yang akan peneliti gunakan adalah tenaga penjualan dengan karir kerja diatas 1 tahun dan mempunyai jenjang pendidikan minimal SMA. Penentuan besar sampel dalam penelitian ini menggabungkan 2 metode pengambilan sample (*Multi State*) yaitu, *Accidental sampling* dan *Snowball sampling*. Mengingat ukuran populasi yang belum diketahui secara pasti, penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus (Hair et al., 2018).

$$\text{Sampel} = \text{Jumlah indikator} \times 10 = 15 \times 10 = 150 \quad (1)$$

Berdasarkan perhitungan rumus, menunjukkan hasil perkiraan sampel sejumlah 150 responden. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada subjek dan mengumpulkan hasilnya melalui google form. Dalam penelitian deskriptif, kuesioner dianggap

sebagai mekanisme pengumpulan data efektif. Menurut (Sekaran & Bougie, 2017), kuesioner merupakan dokumen tertulis berisi pertanyaan yang telah disusun sebelumnya, di mana responden diminta memberikan jawaban dari pertanyaan yang didefinisikan dengan jelas.

**Tabel 1. Pernyataan Variabel *Customer Orientation* (X1)**

No.	Indikator	Pernyataan
1	Memahami motivasi pelanggan	1.Saya dapat memahami motivasi pelanggan
2	Beradaptasi dengan kemauan pelanggan	2.Saya dapat beradaptasi dengan kemauan pelanggan
3	Memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan	3.Saya memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan
4	Mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan	4.Saya mencoba untuk memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan

**Tabel 2. Pernyataan Variabel *Psychological Capital* (X2)**

No.	Indikator	Pernyataan
1	HOPE	1.Saya bersemangat untuk mencapai tujuan pekerjaan saya 2.Saya dapat memikirkan cara untuk keluar dari masalah dalam pekerjaan saya, jika saya sedang terjebak dalam sebuah masalah pekerjaan
2	OPTIMISM	3.Saya selalu optimis tentang masa depan pekerjaan saya 4.Saya tidak merupakan seseorang yang mudah menyerah dalam bekerja
3	RESILIENCE	5.Saya dapat melewati masa-masa sulit dalam pekerjaan karena saya pernah mengalami kesulitan sebelumnya 6.Saya biasanya menghadapi hal-hal yang penuh tekanan di tempat kerja dengan tenang

**Tabel 3. Pernyataan Variabel *Adaptive Selling*(Z)**

No.	Indikator	Pernyataan
1	Setiap pelanggan membutuhkan pendekatan unik	1.Perusahaan saya menggunakan pendekatan yang unik pada setiap pelanggan.
2	Mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda	2.Perusahaan saya mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan berbagai situasi yang berbeda.
3	Mencoba pendekatan penjualan yang beragam	3.Perusahaan saya selalu mencoba pendekatan penjualan yang beragam.
4	Memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan	4.Perusahaan saya memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan.

**Tabel 4. Pernyataan Variabel *Salesperson Performance* (Y)**

No.	Indikator	Pernyataan
1	Setiap pelanggan membutuhkan pendekatan unik	1.Perusahaan saya menggunakan pendekatan yang unik pada setiap pelanggan.
2	Mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda	2.Perusahaan saya mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan berbagai situasi yang berbeda.
3	Mencoba pendekatan penjualan yang beragam	3.Perusahaan saya selalu mencoba pendekatan penjualan yang beragam.
4	Memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan	4.Perusahaan saya memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan.

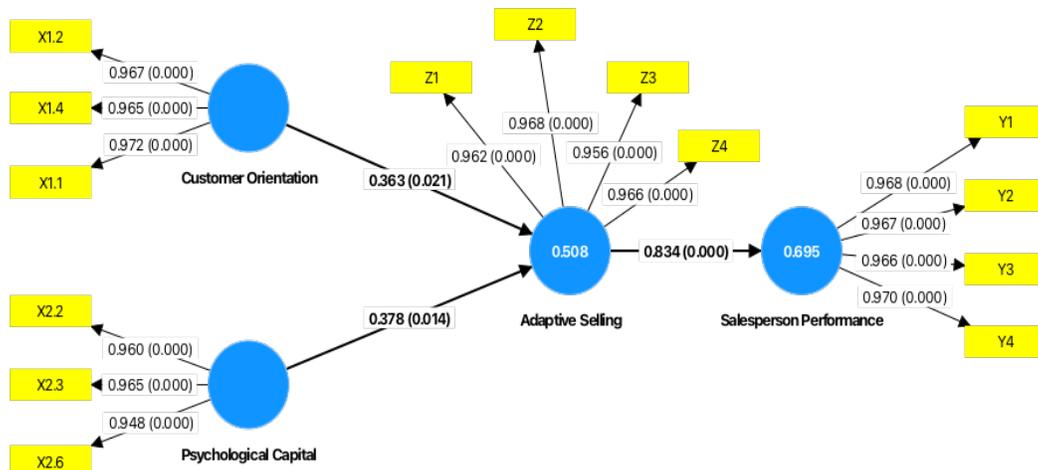
Dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik analisis data. Teknik analisis data adalah proses sistematis pengumpulan, pengorganisasian, pendeskripsian, dan penarikan kesimpulan dari data untuk menghasilkan informasi yang jelas dan bermakna (Sugiyono, 2022). Dengan begitu,

penelitian menggunakan teknik analisis data untuk mempermudah peneliti dalam pengumpulan data, yaitu Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji *Path Coefficient*, *R-Square*, Uji Mediasi. Dalam melakukan berbagai analisis data tersebut, peneliti menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) sebagai alat analisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis measurement model melalui penggunaan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) versi 4. Penggunaan PLS-SEM memberi kesempatan peneliti untuk mengestimasi model yang kompleks dengan beberapa konstruk, indikator, dan jalur structural tanpa harus memenuhi model distribusi data tertentu (Hair et al., 2018). *Loading factor* idealnya harus di atas 0,70 untuk menunjukkan kontribusi yang signifikan, tetapi indikator dengan *loading factor* antara 0,40 hingga 0,70 masih dapat dipertahankan jika relevansinya terbukti (Hair et al., 2017).

Berdasarkan 200 kuesioner yang sudah dibagikan kepada tenaga penjualan di industri kecantikan Paragon Corp, sebanyak 46 kuesioner tidak memenuhi kriteria, sehingga penelitian ini menggunakan 154 data kuesioner. Di mana jumlah tersebut sudah sesuai dengan perhitungan sampel dan dianggap sudah mewakili populasi yang ada.



Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

### Gambar 2. Uji Path Coefficient

Pada Uji *Path Coefficient*, ditemukan beberapa indikator yang berkorelasi kurang baik terhadap konstraknya. Peneliti memutuskan untuk menghilangkan indikator X1.P3, X2.P1, X2.P4 dan X2.P5 karena berpengaruh buruk terhadap konstruk dan hasil uji *discriminant validity*. Dengan begitu, pada penelitian ini variabel *Customer Orientation* (X1) diukur menggunakan 3 indikator, *Psychological Capital* diukur menggunakan 3 indikator.

Tabel 5. Path coefficient

	Customer Orientation	Psychological Capital	Salesperson Performance	Adaptive Selling
Customer Orientation				0.363
Psychological Capital				0.378
Salesperson Performance				
Adaptive Selling			0.834	

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

Tabel *path coefficient* menunjukkan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Adaptive Selling* (0.363), dan *Psychological Capital* juga berpengaruh positif (0.378). Nilai 0.834 menunjukkan hubungan kuat antara *Adaptive Selling* dan *Salesperson Performance*.

**Construc Reliability dan Validity**  
**Convergent Validity**

**Tabel 6. Nilai AVE**

Variabel	AVE
<i>Customer Orientation</i>	0.937
<i>Psychological Capital</i>	0.917
<i>Adaptive Selling</i>	0.927
<i>Salesperson Performance</i>	0.936

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

*Convergent validity* dalam model pengukuran dapat diukur melalui korelasi antara skor item atau instrumen dengan skor konstruknya, yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*, di mana kriteria yang diharapkan adalah *loading factor* setiap instrumen lebih dari 0,7. Variabel *Salesperson Performance* diukur dengan empat item valid, dengan nilai *outer loading* antara 0,966 hingga 0,970, mengindikasikan bahwa semua item tersebut berkorelasi kuat dengan konstruknya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) mencapai 0,936, yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians konstruk dapat dijelaskan oleh item-item tersebut. Item Y.P1 dan Y.P4 memiliki *outer loading* tertinggi, masing-masing 0,968 dan 0,970, menegaskan efektivitas pengukuran kinerja penjualan tenaga kerja Paragon Corp di industri kecantikan. Variabel *Customer Orientation*, yang diukur dengan tiga item valid dan *outer loading* antara 0,965 hingga 0,972, juga menunjukkan konvergensi yang baik dengan AVE sebesar 0,937, di mana item X1.P1 dan X1.P2 memiliki *loading* tertinggi. Untuk variabel *Psychological Capital*, yang diukur dengan tiga item valid dengan *outer loading* 0,948 hingga 0,965 dan AVE 0,917, item X2.P2 dan X2.P3 menunjukkan kontribusi terbesar. Terakhir, variabel *Adaptive Selling* memiliki empat item valid dengan *outer loading* antara 0,956 hingga 0,968 dan AVE 0,927, di mana item Z.P2 dan Z.P4 mencerminkan kesadaran perusahaan dalam menggunakan pendekatan penjualan yang fleksibel. Semua variabel ini menunjukkan bahwa indikator pengukuran yang digunakan relevan dan efektif dalam mencerminkan konstruk masing-masing.

**Consistency Reliability**

*Consistency reliability* dievaluasi melalui dua metode utama, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. *Cronbach's alpha* adalah ukuran lain dari *Consistency reliability* yang mengasumsikan ambang batas yang sama tetapi menghasilkan nilai yang lebih rendah daripada *Composite Reliability* (Sarstedt et al., 2017).

**Tabel 7. Uji Reliabilitas**

Variabel	Internal Consistency Reliability	
	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Customer Orientation</i>	0.977	0.967
<i>Psychological Capital</i>	0.959	0.955
<i>Adaptive Selling</i>	0.974	0.974
<i>Salesperson Performance</i>	0.978	0.977

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada penelitian ini menunjukkan hasil yang baik, di mana variabel *Salesperson Performance* memiliki CR 0,978 dan CA 0,977, variabel *Customer Orientation* memiliki CR 0,977 dan CA 0,967, variabel *Psychological Capital* memiliki CR 0,959 dan CA 0,955, serta variabel *Adaptive Selling* dengan CR 0,974 dan CA 0,974. Semua nilai tersebut lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator yang mengukur variabel laten dalam penelitian ini dapat dianggap reliabel.

**Discriminant Validity**

**Tabel 8. Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity**

	<i>Adaptive Selling</i>	<i>Customer Orientation</i>	<i>Psychological Capital</i>	<i>Salesperson Performance</i>
<i>Adaptive Selling</i>	0,963			
<i>Customer Orientation</i>	0,684	0,968		
<i>Psychological Capital</i>	0,686	0,850	0,958	
<i>Salesperson Performance</i>	0,834	0,795	0,691	0,968

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

Menurut (Hair et al., 2018) *discriminant validity* yang menunjukkan tingkat perbedaan antara konstruk dalam suatu model dapat dievaluasi dengan melihat apakah *average variance extracted* (AVE) dari setiap konstruk lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, indikasi bahwa konstruk-konstruk tersebut secara empiris berbeda satu sama lain. Analisis *Fornell-Larcker*, tabel 8 bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang memadai.

**Tabel 9. Nilai R-Square**

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Keterangan
<i>Adaptive Selling</i>	0.695	0.693	Sedang
<i>Salesperson Performance</i>	0.508	0.501	Sedang

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

Analisis menunjukkan nilai *R-Square* untuk *Adaptive Selling* sebesar 0.695, yang berarti 69,5% variabilitasnya dijelaskan oleh faktor-faktor dalam model, sementara 30,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk *Salesperson Performance*, nilai *R-Square* sebesar 0.508 menunjukkan bahwa 50,8% variasinya dapat dijelaskan oleh variabel dalam model, dengan 49,2% tidak terjelaskan.

**Tabel 10. Nilai F-square**

	<i>Customer Orientation</i>	<i>Psychological Capital</i>	<i>Adaptive Selling</i>	<i>Salesperson Performance</i>
<i>Customer Orientation</i>				0.074
<i>Psychological Capital</i>				0.081
<i>Adaptive Selling</i>				
<i>Salesperson Performance</i>			2.276	

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

Analisis *F-square* menunjukkan variasi pengaruh variabel terhadap *Salesperson Performance*. Nilai *F-square* untuk *Customer Orientation* dan *Psychological Capital* masing-masing adalah 0.074 dan 0.081, yang mengindikasikan bahwa keduanya memiliki pengaruh lemah terhadap *Salesperson Performance*. Sebaliknya, nilai *F-square* untuk *Adaptive Selling* sebesar 2.276 menunjukkan pengaruh yang kuat, menandakan bahwa kemampuan *salesperson* dalam menyesuaikan strategi penjualan mereka secara signifikan dapat meningkatkan kinerja mereka.

**Tabel 11. Total Indirect Effect**

	Customer Orientation	Psychological Capital	Salesperson Performance	Adaptive Selling
Customer Orientation			0.303	
Psychological Capital			0.315	
Salesperson Performance				
Adaptive Selling				

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

Total *indirect effect* untuk *Customer Orientation* adalah 0.303, sedangkan untuk *Psychological Capital* adalah 0.315. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *Salesperson Performance*.

**Tabel 12. Spesific indirect effect**

	Specific indirect effects
<i>Customer Orientation -&gt; Adaptive Selling -&gt; Salesperson Performance</i>	0.303
<i>Psychological Capital -&gt; Adaptive Selling -&gt; Salesperson Performance</i>	0.315

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

*Specific indirect effects* menunjukkan kontribusi *Customer Orientation* dan *Psychological Capital* terhadap *Salesperson Performance* melalui *Adaptive Selling*. Untuk *Customer Orientation*, nilai 0.303 menunjukkan bahwa orientasi pelanggan meningkatkan keterampilan penjualan yang adaptif, yang berkontribusi pada *Salesperson Performance*. Sementara itu, nilai 0.315 untuk *Psychological Capital* menunjukkan bahwa modal psikologis, seperti keyakinan dan ketahanan, juga meningkatkan kemampuan adaptif *salesperson*. Kedua jalur ini menekankan pentingnya orientasi pelanggan dan faktor psikologis dalam meningkatkan efektivitas penjualan melalui adaptasi strategi yang tepat.

### Uji Hipotesis

Untuk memahami hubungan struktural antara variabel laten, perlu dilakukan pengujian hipotesis terhadap *path coefficient* antar variabel dengan membandingkan nilai *p-value* dengan alpha (0,005) atau *t-statistik* yang lebih besar dari 1,96. Nilai *p-value* dan *t-statistik* diperoleh dari output SmartPLS melalui metode *bootstrapping*. Pengujian ini bertujuan untuk menguji lima hipotesis yang telah ditetapkan.

**Tabel 13. Uji Hipotesis**

Hipotesis	Variabel	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
H1	<i>Customer Orientation -&gt; Adaptive Selling</i>	2.306	0.021	H1 Diterima, Positif, Signifikan
H2	<i>Psychological Capital -&gt; Adaptive Selling</i>	2.459	0.014	H2 Diterima, Positif, Signifikan
H3	<i>Adaptive Selling -&gt; Salesperson Performance</i>	18.724	0.000	H3 Diterima, Positif, Signifikan
H4	<i>Customer Orientation -&gt; Adaptive Selling -&gt; Salesperson Performance</i>	2.179	0.029	H4 Diterima, Positif, Signifikan
H5	<i>Psychological Capital -&gt; Adaptive Selling -&gt; Salesperson Performance</i>	2.593	0.010	H5 Diterima, Positif, Signifikan

Sumber: Hasil olah data PLS, 2024

Berdasarkan tabel 13, Hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Adaptive Selling*, dengan nilai *T-statistik* 2.306 dan *P-value* 0.021. Hipotesis kedua menegaskan bahwa *Psychological Capital* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *Adaptive Selling* dengan *T-statistik* 2.459 dan *P-value* 0.014. Hipotesis ketiga mengungkapkan bahwa *Adaptive Selling* memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap *Salesperson Performance*, dengan *T-statistik* 18.724 dan *P-value* 0.000. Hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Adaptive Selling* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Customer Orientation* dan *Salesperson Performance* secara signifikan, dengan *T-statistik* 2.179 dan *P-value* 0.029. Terakhir, hipotesis kelima mencatat bahwa *Adaptive Selling* juga memediasi hubungan antara *Psychological Capital* dan *Salesperson Performance*, dengan *T-statistik* 2.593 dan *P-value* 0.010.

### **Peran *Customer Orientation* terhadap *Adaptive Selling***

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Customer Orientation* (CO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Selling* (AS), yang berarti tenaga penjual dengan orientasi pelanggan tinggi cenderung lebih mampu menyesuaikan pendekatan penjualannya dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Hal ini menegaskan bahwa ketika tenaga penjualan memahami motivasi pelanggan dan dapat beradaptasi dengan kehendak mereka sambil memberikan tanggapan yang rinci, mereka secara langsung mendukung penerapan *Adaptive Selling*. Dengan kemampuan untuk mengutamakan kepentingan pelanggan, tenaga penjual dapat menerapkan pendekatan yang unik dan sesuai dengan berbagai situasi. Selain itu, tenaga penjual yang memahami dan memprioritaskan kepentingan pelanggan akan menggunakan pendekatan penjualan yang beragam dan fleksibel. Hubungan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Itani et al., 2019; Nguyen et al., 2022; Via Zuraida, 2022; Yeo et al., 2019), yang mengonfirmasi bahwa pengaruh *customer orientation* terhadap *adaptive selling* adalah positif dan signifikan.

### **Peran *Psychological Capital* terhadap *Adaptive Selling***

Hipotesis kedua menegaskan bahwa *Psychological Capital* (PC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Selling* (AS), yang menunjukkan bahwa tenaga penjual dengan modal psikologis yang kuat lebih mampu beradaptasi dalam strategi penjualan mereka. Modal psikologis, yang mencakup harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), dan ketahanan (*resilience*), memungkinkan tenaga penjual untuk lebih baik dalam menyesuaikan pendekatan mereka. Indikator dalam *Adaptive Selling*, seperti kebutuhan untuk menerapkan pendekatan unik bagi setiap pelanggan, dioptimalkan ketika tenaga penjual percaya bahwa mereka dapat menemukan cara yang efektif untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sikap optimis dari tenaga penjual memperkuat kemampuan mereka untuk mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda, menjaga fleksibilitas dan keterbukaan terhadap perubahan. Ketika menghadapi tekanan, ketahanan yang kuat memungkinkan tenaga penjual untuk tetap tenang dan mencari solusi yang tepat, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk mencoba berbagai pendekatan penjualan yang beragam. Hubungan ini didukung oleh penelitian oleh (Sahoo et al., 2015; Wang et al., 2021), yang mengonfirmasi bahwa pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Adaptive Selling* adalah positif dan signifikan.

### **Peran *Adaptive Selling* terhadap *Salesperson Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Adaptive Selling* (AS) memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap *Salesperson Performance* (SPP), yang berarti kemampuan tenaga

penjual untuk menyesuaikan pendekatan penjualannya secara langsung berdampak pada kinerja mereka. Dengan memberikan pendekatan unik untuk setiap pelanggan, tenaga penjual dapat menarik lebih banyak pelanggan, yang berkontribusi pada peningkatan jumlah pelanggan yang mereka layani. Selain itu, kemampuan untuk mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi memungkinkan tenaga penjual mencapai target kuota dengan lebih efektif, karena mereka dapat merespons kebutuhan spesifik pelanggan secara tepat waktu. Mencoba berbagai pendekatan penjualan juga meningkatkan fleksibilitas tenaga penjual, yang membantu mereka meraih prestasi terbaik dibandingkan rekan-rekan mereka. Semua faktor ini menunjukkan bahwa penerapan *Adaptive Selling* yang efektif sangat penting untuk mencapai target penjualan tim dan menghasilkan hasil yang lebih baik secara keseluruhan. Hubungan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Banerjee & Bag, 2022; Bowen et al., 2021; Lestari, 2018; Yeo et al., 2019), yang menyatakan bahwa pengaruh *Adaptive Selling* terhadap *Salesperson Performance* adalah positif dan signifikan.

### **Peran *Adaptive Selling* dalam memediasi hubungan antara *Customer Orientation* dengan *Salesperson Performance***

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Adaptive Selling* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Customer Orientation* dan *Salesperson Performance*. Hal ini menyiratkan bahwa *Customer Orientation* yang baik tidak hanya berdampak langsung pada kinerja tenaga penjual, tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi. Indikator *Customer Orientation*, seperti memahami motivasi pelanggan dan beradaptasi dengan kehendak mereka, memberikan dasar yang kuat bagi tenaga penjual. Dengan memahami keinginan pelanggan, tenaga penjual dapat menerapkan *Adaptive Selling* dengan lebih efektif, misalnya dengan memberikan pendekatan unik untuk setiap pelanggan dan menyesuaikan gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda. Ketika tenaga penjual mencoba berbagai pendekatan penjualan dan menunjukkan fleksibilitas, mereka dapat menarik lebih banyak pelanggan, yang membantu tim mencapai target penjualan dan memenuhi kuota yang ditentukan. Selain itu, kemampuan beradaptasi yang baik memungkinkan tenaga penjual untuk meraih prestasi terbaik dibandingkan dengan rekan-rekan mereka, sehingga memperjelas peran penting *Adaptive Selling* dalam meningkatkan kinerja penjualan secara keseluruhan.

### **Peran *Adaptive Selling* dalam memediasi hubungan antara *Psychological Capital* dengan *Salesperson Performance***

Hipotesis kelima meneliti peran mediasi *Adaptive Selling* dalam hubungan antara *Psychological Capital* dan *Salesperson Performance*, yang menunjukkan bahwa *Adaptive Selling* berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Dengan memiliki *Psychological Capital* yang kuat, termasuk kemampuan untuk menemukan solusi saat menghadapi masalah, sikap optimis terhadap masa depan pekerjaan, dan ketenangan dalam menghadapi tekanan, tenaga penjual dapat lebih mudah beradaptasi dalam pendekatan penjualan mereka. Indikator *Adaptive Selling*, seperti memberikan pendekatan unik untuk setiap pelanggan dan menyesuaikan gaya penjualan sesuai dengan situasi, menjadi lebih efektif ketika tenaga penjual memiliki keyakinan dan fleksibilitas tinggi. Dengan kemampuan untuk mencoba berbagai pendekatan penjualan, tenaga penjual tidak hanya dapat meningkatkan jumlah pelanggan yang mereka tarik, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian target penjualan tim dan memenuhi kuota yang ditetapkan. Hal ini menegaskan pentingnya peran *Adaptive Selling* dalam meningkatkan kinerja penjualan melalui dukungan *Psychological Capital* yang kuat.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah mengenai "Bagaimana meningkatkan *salesperson performance* melalui *customer orientation*, *psychological capital*, dan *adaptive selling*?". Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan *Salesperson Performance* (SPP) dapat dicapai melalui ketiga variabel tersebut. *Customer Orientation* (CO) berpengaruh positif terhadap *Adaptive Selling* (AS), di mana tenaga penjual yang memahami motivasi pelanggan lebih mampu menyesuaikan pendekatan penjualannya. Selain itu, *Psychological Capital* (PC) juga berpengaruh positif terhadap *Adaptive Selling*, dengan modal psikologis yang kuat membantu tenaga penjual beradaptasi lebih baik. *Adaptive Selling*, pada gilirannya, berpengaruh positif signifikan terhadap *Salesperson Performance*, meningkatkan jumlah pelanggan dan pencapaian target penjualan. *Adaptive Selling* juga berfungsi sebagai mediator antara *Customer Orientation* dan *Salesperson Performance*, serta antara *Psychological Capital* dan *Salesperson Performance*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, penting untuk fokus pada peningkatan *Customer Orientation* dan *Psychological Capital*, serta memanfaatkan *Adaptive Selling* sebagai strategi yang efektif.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat meningkatkan *salesperson performance* di industri kecantikan Paragon Corp Jawa Tengah. Dalam konteks lokal, perusahaan perlu menerapkan *Customer Orientation* dengan melakukan riset pasar dan survei kepuasan pelanggan untuk memahami kebutuhan spesifik pelanggan. Untuk *Psychological Capital*, penting menciptakan program kesejahteraan yang mencakup dukungan mental dan pengembangan diri melalui mentoring. Selain itu, *Adaptive Selling* dapat ditingkatkan dengan sesi pelatihan tentang teknik kustomisasi penjualan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat lebih responsif terhadap karakteristik pelanggan di Jawa Tengah.

## REKOMENDASI

Berdasarkan keterbatasan yang ada pada penelitian ini, disarankan agar penelitian mendatang dapat memperhitungkan *R-Square* ( $R^2$ ) yang lebih tinggi untuk meningkatkan pemahaman tentang variabilitas data. Peneliti mengusulkan agar variabel *Salesmanship Skill* ditambahkan dalam model penelitian untuk membahas peningkatan *Salesperson Performance* melalui *Adaptive Selling*, mengingat penelitian oleh (Via Zuraida, 2022) menunjukkan bahwa model yang mencakup *customer orientation*, *adaptive selling*, dan *salesmanship skill* mampu menjelaskan variasi *salesperson performance* sebesar 0,804 atau 84,4%, yang tergolong tinggi. Hal ini dapat menjadi agenda penting bagi penelitian selanjutnya dalam konteks yang sama.

## REFERENSI

- Arndt, A. D., Karande, K., & Harkins, J. (2012). Does the performance of other functions in the frontline influence salesperson conflict? *International Journal of Retail and Distribution Management*, 40(9), 717–736. <https://doi.org/10.1108/09590551211255983>
- Banerjee, B., & Bag, S. (2022). Relationship Between Creativity, Adaptive Selling, and Sales Performance: the Moderating Role of Job Satisfaction. *Asian Academy of Management Journal*, 27(2), 83–105. <https://doi.org/10.21315/aamj2022.27.2.5>
- Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Haas, A., & Rangarajan, D. (2021). Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance?

- Industrial Marketing Management*, 96(May), 166–182.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.007>
- Friend, S. B., Johnson, J. S., Luthans, F., Sohi, R. S., Friend, S. B., Johnson, J. S., Luthans, F., & Sohi, R. S. (2016). *Postive Pyschology In Sales : Integrating Psychological Capital*. 6679(June). <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170525>
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2020). *Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework*. January, 346–359.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.005>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using con fi rmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling ( PLS-SEM )*. SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., J.Risher, J., Sarstedt, M., & M. Ringle, C. (2018). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. April 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74. <https://doi.org/10.1509/jm.75.2.55>
- Itani, O. S., Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2019). Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? *Journal of Business Research*, 102(September), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.048>
- 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>
- Kaynak, R., Tuygun Toklu, A., Elci, M., & Tamer Toklu, I. (2016). Effects of Occupational Health and Safety Practices on Organizational Commitment, Work Alienation, and Job Performance: Using the PLS-SEM Approach. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 146. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p146>
- Kuo, S. Y., Kao, Y. L., Tang, J. W., & Tsai, P. H. (2023). Impacts of emotional regulation, adaptive selling and customer-oriented behavior on sales performance: the moderating role of job resourcefulness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(5), 1075–1092. <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2021-0869>
- Lestari, G. W. (2018). *The Influence of Customer Orientation , Adaptive Selling , Service Orientation and Sales Aptitude to the Salesperson Performance at Pt . Andalas Berlian Motors Padang*. 10(27), 85–90.
- March, B. (2024). *Mari Intip Tren Industri Kecantikan di Tahun 2024*. Harpersbazaar.Co.Id. <https://harpersbazaar.co.id/articles/read/12/2023/19809/mari-intip-tren-industri-kecantikan-di-tahun-2024>
- Nguyen, T. T. L., Hoang, X. Q., Lien, P. T., Pham, T. H., & Pham, H. H. (2022). Antecedents of salesperson performance in information service industry: The role of guanxi, adaptive selling behaviors and customer orientation. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2044433>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. (2011). *Psychological Capital and Employee Performance : A Latent Growth Modeling Approach*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>

- Retnawati, B. B., Ferdinand, A. T., Herman, L. E., & Ardyan, E. (2018). Salesperson energising relationship: A driver for enhancing salesperson performance. *International Journal of Services, Economics and Management*, 9(3–4), 317–336. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2018.097790>
- Sahoo, B. C., Sia, S. K., Sahu, N., & Appu, A. V. (2015). *Psychological Capital and Work ATTITUDES: A Conceptual Analysis*. July, 10–21. <https://doi.org/10.21863/johb/2015.4.2and3.008>
- Sari, M., Rachman, H., Astuti, N. J., Afgani, M. W., & Abdullah, R. (2022). *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*. 3(1), 10–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Setiawati, S. (2023). *Valuasi Masih Mahal, Mustika Ratu (MRAT) Juga Rugi Mulu*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230312171639-128-420998/valuasi-masih-mahal-mustika-ratu--mrat--juga-rugi-mulu>
- Slåtten, T., Lien, G., Horn, C. M. F., & Pedersen, E. (2019). The links between psychological capital, social capital, and work-related performance—A study of service sales representatives. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(sup1), S195–S209. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665845>
- Via Zuraida, A. (2022). *Prosiding KONSTELASI ILMIAH MAHASISWA UNISSULA (KIMU) 7 MEMBANGUN HUBUNGAN CUSTOMER ORIENTATION MELALUI ADAPTIVE SELLING DAN SALESMANSHIP SKILL TERHADAP SALES PERFORMANCE PADA PT. PHAPROS SEMARANG*. 379–395.
- Waluyo, D. (2023). *Fenomena Cantik Industri Kosmetik*. Indonesia.Go.Id. <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/7804/fenomena-cantik-industri-kosmetik?lang=1>
- Wang, X., Li, P., Zheng, Y., Jiang, L. (Alice), & Yang, Z. (2021). Salespersons' self-monitoring, psychological capital and sales performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(9), 1918–1933. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2020-0262>
- Wray, J. (2023). *The Body Shop's troubles mute solid Natura & Co performance*. COSMETICS BUSINESS. <https://www.cosmeticsbusiness.com/the-body-shop-s-troubles-mute-solid-natura-co-performance-208732>
- Wulandari, W., Nuraini, R., Maghfiroh, F., Darmawan, D., Halizah, S. N., & Mardikaningsih, R. (2022). Pengaruh Kemampuan Interpersonal, Modal Psikologi, dan Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(4), 123–131. <https://doi.org/10.47065/tin.v3i4.4103>
- 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>
- Zhang, M., Chen, Z., Zhao, L., & Li, X. (2022). *How does high-commitment work systems stimulate employees' creative behavior? A multilevel moderated mediation model*. August, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904174>