

**PERAN MEDIASI *MARKET ORIENTATION* DAN
CUSTOMER ORIENTATION PADA PENGARUH
ADAPTIVE SELLING TERHADAP *SALES*
*PERFORMANCE***

(Studi Kasus Pada Produk UMKM Bidang Fashion di Kota Semarang)

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

SAFIROH KHUSNUL KHOTIMAH

NIM: 30402100228

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

HALAMAN PENGESAHAN

PERAN MEDIASI *MARKET ORIENTATION* DAN *CUSTOMER ORIENTATION* PADA PENGARUH *ADAPTIVE SELLING* TERHADAP *SALES PERFORMANCE*
(Studi Kasus Pada Produk UMKM Bidang Fashion di Kota Semarang)

Disusun oleh

SAFIROH KHUSNUL KHOTIMAH

3040210028

Telah dipertahankan dihadapan penguji

Pada tanggal 10 Januari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

NIK.0618067501

Dr. H. Moch Zulfa, MM

NIK. 0616085903

Penguji II

Hanif Ahmadi Ahmadi, SE, MM

NIK.210421059

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar sarjana manajemen

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK:210416055

HALAMAN PENGESAHAN

Usulan Penelitian Skripsi

**PERAN MEDIASI *MARKET ORIENTATION* DAN *CUSTOMER ORIENTATION*
PADA PENGARUH *ADAPTIVE SELLING* TERHADAP *SALES PERFORMANCE***

(Studi Kasus Pada Produk UMKM Bidang Fashion di Kota Semarang)

Disusun Oleh:
Safiroh Khusnul Khotimah
30402100228

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Desember 2024

Pembimbing

Prof, Olivia Fachrunnisa, SE, MSi, Ph.D

NIDN:0618067501

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Safiroh Khusnul Khotimah
NIM : 30402100228
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakam dengan sebenar benarnya bahwa skripsi yang berjudul **“PERAN MEDIASI MARKET ORIENTATION DAN CUSTOMER ORIENTATION PADA PENGARUH ADAPTIVE SELLING TERHADAP SALES PERFORMANCE** (Studi Kasus Pada UMKM Bidang Fashion di Kota Semarang)” merupakan karya sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau menduplikasi karya orang lain. Pendapat orang lain dalam skripsi ini dikutip dengan cara yang konsisten dengan kode etik atau tradisi ilmiah. Peneliti siap menerima sanksi jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah selama penyusunan skripsi ini.

Semarang, 17 Desember 2024

Yang menyatakan



Safiroh Khusnul Khotimah
NIM. 30402100228

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil,,alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan proposal skripsi yang berjudul **“PERAN MEDIASI MARKET ORIENTATION DAN CUSTOMER ORIENTATON PADA PENGARUH ADAPTIVE SELLING TERHADAP SALES PERFORMANCE** (Studi Kasus Pada UMKM Bidang Fashion Kota Semarang)”. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan proposal skripsi ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, MSi, Ph. D selaku Dosen Pembimbing saya. Keikhlasan beliau dalam membimbing dan mendampingi penulis dari awal hingga akhir, telah menjadi sumber semangat sekaligus inspirasi untuk penulis. Kesabaran beliau dalam memberikan masukan, meluruskan kesalahan, serta memotivasi saya di tengah penelitian ini merupakan salah satu hal yang sangat berarti dan memberikan dorongan bagi penulis untuk terus berusaha menyelesaikan skripsi ini. Semoga segala kebaikan, ilmu, dan waktu yang telah beliau berikan menjadi amal yang membawa keberkahan di setiap langkah hidup beliau.
2. Abah dan ibu saya yang telah membesarkan dan menyayangi saya hingga sekarang ini, serta selalu memberikan doa di setiap perjalanan hidup saya.
3. Muhammad Ulin Ni'am, Balqis Arche Nofinska, Rizqi Choirotun Nisa selaku kakak penulis yang senantiasa memberikan afirmasi positif, serta dukungan dalam segala hal untuk penulis.

4. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
5. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., SE, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Semua pihak lain yang telah membantu menyelesaikan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih atas bantuan yang telah diberikan.

Penulis merasa bahwa dalam pembuatan skripsi ini masih terdapat beberapa kesulitan disamping itu penulis juga menyadari bahwa dalam pembuatan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak. Penulis juga mengharapkan agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 17 Desember 2024

Penulis,



Safiroh Khusnul Khotimah

NIM. 30402100228

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris peran mediasi market orientation dan customer orientation pada pengaruh adaptive selling dan sales performance. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisioner/angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis data dengan partial least square (PLS). Sampel pada penelitian ini berjumlah 100 responden yang merupakan pelaku UMKM bidang fashion di Kota Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian adaptive selling berpengaruh terhadap market orientation dan customer orientation market orientation tidak berpengaruh signifikan terhadap sales performance, adaptive selling dan customer orientation berpengaruh signifikan terhadap sales performance. Market orientation tidak mampu menjadi mediasi antara hubungan adaptive selling dengan sales performance. Customer orientation berpengaruh dalam memediasi hubungan adaptive selling dengan sales performance. Sehingga perusahaan yang mengimplementasikan dan memperhatikan variabel-variabel tersebut secara detail dapat meningkatkan kinerja penjualan UMKM bidang fashion Kota Semarang.

Kata kunci: *adaptive selling, sales performance, market orientation, customer orientation*

Abstract

This research was conducted to empirically test the mediating role of market orientation and customer orientation on the influence of adaptive selling and sales performance. The data collection technique used in this research is using a questionnaire/questionnaire. The data analysis technique in this research uses descriptive statistical analysis and data analysis with partial least squares (PLS). Data processing in this research uses the Smart PLS Software program.

The research results show that adaptive selling affects market and customer orientation. Market orientation does not have a significant effect on sales performance, adaptive selling and customer orientation have a significant effect on sales performance. Market orientation cannot mediate the relationship between adaptive selling and sales performance. Customer orientation influence mediating the relationship between adaptive selling and sales performance. So companies that implement and pay attention to these variables in detail can improve the sales performance of MSMEs in the fashion sector in Semarang City.

Keywords: adaptive selling, sales performance, market orientation, customer orientation

DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II	8
TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Sales Performance	10
2.1.2 Adaptive Selling.....	12
2.1.3 Market Orientation	14
2.1.4 Customer Orientation	16
2.2 Pengembangan Hipotesis	18
2.2.1 Adaptive selling dan Market Orientation	18
2.2.2 Adaptive Selling dan Customer Orientation	19
2.2.3 Market Orientation dan Sales Performance.....	20
2.2.4 Adaptive Selling dan Sales Performance	21
2.2.5 Customer Orientation dan Sales Performance.....	21
2.3 Model Empiris Penelitian	22

BAB III	23
METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Populasi dan Sampel.....	23
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	25
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.5 Pengukuran Variabel	26
3.6 Teknis Analisis Data.....	28
3.6.1 Partial Least Squares (PLS)	28
3.6.2 Pengukuran Model	28
3.7 Pengujian hipotesis	29
BAB IV	31
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1 Hasil Penelitian.....	31
4.1.1 Karakteristik Responden	32
4.2 Analisis Deskriptif	34
4.2.1 Analisis deskriptif Variabel Sales Performance.....	35
4.2.2 Analisis Deskriptif Variable Adaptive Selling.....	36
4.2.3 Analisis Deskriptif Variable Market Orientation	38
4.2.4 Analisis Deskripsif Variable Customer Orientation.....	39
4.3 Analisis Data.....	41
4.3.1 Analisis Model Struktural (Outer Model)	41
4.3.2 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	49
4.5 Pengujian Hipotesis	52
4.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)	53
4.5.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	54
4.5.3 Uji Path Coefesient	55
4.6 Pembahasan	56
4.6.1 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Market Orientation	56
4.6.2 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Customer Orientation	57
4.6.3 Pengaruh Market Orientation terhadap Sales Performance	58

4.6.4 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Sales Performance	58
4.6.5 Pengaruh Customer Orientation terhadap Sales Performance	59
4.6.6 Peran mediasi Market Orientation dalam hubungan antara Adaptive Selling dengan Sales Performance.....	60
4.6.7 Peran Customer Orientation Dalam memediasi hubungan antara Adaptive Selling dan Sales Performance	60
BAB V.....	62
PENUTUP	62
5.1 Kesimpulan	62
5.2 Implikasi Manajerial	64
5.3 Keterbatasan penelitian.....	66
5.4 Saran Penelitian Mendatang	67
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN.....	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian.....	22
Gambar 4.1 Uji Path Coefficient.....	55



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	26
Tabel 3. 2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi model struktural	36
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....	31
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden	32
Tabel 4. 3 Rentang Skala.....	43
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Pada Variabel Sales Performance.....	35
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Pada Variable Adaptive Selling.....	37
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Pada Variable Market Orientation	38
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Pada Variable Customer Orientation	40
Tabel 4. 8 Specific Outer Model.....	42
Tabel 4. 9 Discriminant validity (Cross Loadings)	47
Tabel 4. 10 Discriminant validity (Fornell Lacker Criterium).....	48
Tabel 4. 11 R-Square.....	50
Tabel 4. 12 F Square	52
Tabel 4. 13 Direct effect.....	53
Tabel 4. 14 indirect effect.....	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Pengantar Kuesioner	82
Lampiran 2.	Tabulasi Data Responden	87
Lampiran 3.	Pengukuran Outer Model	92
Lampiran 4.	Pengukuran Inner Model.....	93
Lampiran 5.	Uji Hipotesis.....	94



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat dan meningkat, setiap perusahaan harus memiliki pendekatan bisnis yang tepat untuk terus meningkatkan penjualan. Salah satu cara untuk mencapai keberhasilan penjualan adalah dengan memahami dan memperhatikan kebutuhan pasar dan kebutuhan pelanggan. Memahami kebutuhan pasar dan kebutuhan pelanggan memandu bisnis untuk memenuhi kebutuhan dan paasar pelanggan.

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) saat ini sebatas berfokus terhadap kemampuan yang mereka miliki dan tidak banyak belajar dari keluhan pelanggan. Mereka harus terus mengembangkan dan mempertahankan kualitas barang yang mereka produksi, serta memperhatikan keperluan dan selera pelanggan. Oleh karena itu, setiap UMKM harus mempunyai keahlian penjualan yang fleksibel dan adaptif, berorientasi pada pasar, dan berorientasi pada pelanggan, yang harapannya kolaborasi dari beberapa aspek ini dapat meningkatkan kinerja penjualan.

Kinerja merupakan bukti keberhasilan seseorang, yang menjelaskan bahwa pekerjaan telah dikerjakan dengan maksimal berdasarkan dengan persyaratan. Menurut (Baldauf et al,2001), partisipasi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan hasil dari kinerja penjualan. Perusahaan menetapkan tindakan yang harus dilakukan oleh staf penjualan untuk mencapai tujuan mereka. Agresif dan tepat dalam melayani pelanggan dapat meningkatkan penjualan (Spiro

& Weitz, 1990). Menurut (Ferdinand, 2002), pertumbuhan pelanggan, volume penjualan, dan pertumbuhan penjualan adalah indikator kerja.

Hal ini didukung juga oleh Pratiwi & Sulistyowati (2020) yang menyatakan bahwa “Kinerja penjualan merupakan suatu indikator tingkat keberhasilan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan penjualan, di samping faktor lain yang juga dapat memengaruhi hasil keseluruhan penjualan. Selain itu, terdapat faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali tenaga penjual, seperti kondisi ekonomi, perkembangan hukum dan politik, serta faktor sosial dan budaya, serta sumber daya dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja penjualan juga berperan penting sebagai determinan apakah sebuah perusahaan dapat mengalami perkembangan yang baik atau tidak.

Market orientation dianggap penting sebagai peran yang memengaruhi kinerja penjualan (Mostert et al., 2017). Dalam implementasi *market orientation*, seorang produsen akan mengetahui selera dan minat pelanggan, persaingan pada barang yang dihasilkan dan hubungan antar divisi pada perusahaan. *Market orientation* juga dianggap sebagai budaya organisasi yang sangat baik untuk menimbulkan perilaku penting dalam penciptaan nilai unggul bagi pembeli dan kinerja dalam bisnis (Dursun & Kilic, 2015). *Market orientation* adalah suatu proses dan kegiatan yang berkaitan dengan penciptaan serta pemenuhan kepuasan pelanggan melalui penilaian yang berkesinambungan terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan. (Racela & Thoumrungroje, 2014).

Konsep *customer orientation* merupakan implementasi dari konsep pemasaran pada tingkat penjualan (Pousa & Mathieu, 2014). Tenaga penjual berupaya untuk

membantu pelanggan dalam mengatasi berbagai kesulitan, serta memberikan alternatif produk dan solusi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dengan tujuan agar pelanggan merasakan kenyamanan dan kepuasan pada saat transaksi pembelian. Kepuasan pelanggan bisa dilakukan melalui presentasi yang menarik dan informatif. Dalam konteks ini, tenaga penjual cenderung berorientasi pada pencapaian jangka pendek yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa menjaga kualitas hubungan dengan pelanggan sangatlah penting. Kualitas hubungan yang baik dapat dilihat melalui tingkat retensi pelanggan. Pelanggan dapat dipertahankan selama mereka percaya pada kinerja tenaga penjual. Untuk mencapai kinerja yang optimal dan efektif, seorang tenaga penjual harus mampu memberikan kepuasan maksimal bagi pelanggan, sehingga pelanggan tidak dengan mudah beralih kepada produk lain. (Hassan et al., 2013).

Teori adaptive selling bermula dibahas oleh (Spiro & Weitz, 1990). Tiga konsep penting dalam penjualan adaptif yang harus dilakukan oleh seorang tenaga penjual. Ketiga konsep tersebut yaitu motivasi dari tenaga penjual untuk merepresentasikan adaptive selling. Kedua, keahlian yang dibutuhkan oleh seorang tenaga penjual untuk merepresentasikan adaptive selling agar dapat terlaksana secara maksimal, dan yang ketiga kemampuan tenaga penjual untuk mengimplementasikan di lapangan secara langsung. Seorang tenaga penjual juga harus bisa memperhatikan dan mengikuti perkembangan tren pada pasar. Aspek ini dibutuhkan kemampuan tenaga penjual untuk memperhatikan setiap perilaku pelanggan ketika berinteraksi dan melakukan kolaborasi strategi pendekatan penjualan. Strategi pendekatan

penjualan harus selalu diperhatikan karena masing-masing pelanggan mempunyai karakteristik dan ciri khas yang berbeda (Wang et al., 2016).

Berdasarkan teori-teori diatas dapat diambil intisari bahwasannya adaptive selling merupakan strategi penjualan antara penjual kepada pelanggan. Proses ini dilakukan dengan mempertimbangkan latar belakang, kebutuhan atau motif pembelian, serta umpan balik dari pelanggan. Oleh karena itu, penerapan pendekatan penjualan yang adaptif akan memfasilitasi tenaga penjual dalam mengidentifikasi dan merumuskan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan segmentasi yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian sudah banya yang memberikan hasil bahwa pengaruh signifikan antara adaptive selling dan sales performance. Penelitian yang dilaksanakan oleh (Singh et al,2017) dan (Altıntas et al,2017) mengatakan bahwa perilaku Adaptive Selling berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sales Performance, Meskipun penelitian terdahulu menghasilkan hubungan yang signifikan namun masih ditemukan tidak adanya pengaruh antara kedua variabel tersebut. Hasil ini dapat dilihat berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawan,2023), dan (Scholz et al,2021) yang mengatakan bahwa kemampuan adaptive selling tidak memiliki hubungan terhadap sales performance. Sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk membantu menjelaskan pengaruh antara adaptive selling terhadap sales performance. Dalam penelitian yang saya lakukan, market orientaion dan customer orientation diusulkan untuk menjadi penghubung atau mediator pada pengaruh antara adaptive selling terhadap sales performance.

Perkembangan industri fashion di Indonesia semakin meningkat seiring dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Industri fashion merupakan sebuah sektor global yang ditandai oleh permintaan yang sulit diprediksi, yang dapat mengalami fluktuasi baik naik maupun turun. Oleh karena itu, industri fashion memiliki siklus yang cenderung pendek, dengan produk yang beragam memerlukan penyimpanan dalam jangka panjang, serta menghadapi tantangan dalam pengelolaan rantai pasokan (Şen, 2008). Industri fashion dalam beberapa tahun terakhir telah menjadi salah satu sektor yang paling menguntungkan di Indonesia, ditandai dengan pertumbuhan yang signifikan. Pada awal perkembangannya, Indonesia cenderung mengadopsi gaya fashion dari negara-negara Barat, baik dalam hal desain maupun proses produksinya. Hal ini menunjukkan bahwa industri fashion tidak hanya berfungsi sebagai kebutuhan primer, tetapi juga memiliki potensi untuk mendorong pertumbuhan sektor ini secara lebih pesat. Berdasarkan data yang diperoleh dari CNBC Indonesia (2019), industri Fashion yang terus berkembang akan mengambil andil sekitar 18,01% atau setara dengan Rp 116 triliun dan dinyatakan bahwa desain dalam industri fashion memiliki pengaruh yang signifikan terhadap calon pelanggan dalam pengambilan keputusan untuk membeli suatu produk.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Ida Bagus Nyoman Udayana dkk dengan mengambil objek UMKM di Yogyakarta. Sedangkan penelitian ini akan berfokus pada UMKM bidang fashion di Kota Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui fenomena dan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Bagaimana pengaruh adaptive selling terhadap sales performance dengan menjadikan market orientation dan customer orientation sebagai variabel penghubung atau mediator pada produk UMKM sektor fashion di Kota Semarang. Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah Adaptive Selling berpengaruh Positif Signifikan terhadap Market Orientation?
2. Apakah Adaptive Selling berpengaruh Positif Signifikan terhadap Costumer Orientation?
3. Apakah Market Orientation berpengaruh Positif Signifikan terhadap Sales Performance?
4. Apakah Adaptive Selling berpengaruh Positif Signifikan terhadap Sales Performance?
5. Apakah Costumer Orientation berpengaruh Positif Signifikan terhadap Sales Performance?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Adaptive Selling terhadap Market Orientation.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Adaptive Selling terhadap Costumer Orientation
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Market Orientation terhadap

Sales Performance

4. Mendeskripsikan dan menganalisis Pengaruh Adaptive Selling terhadap Sales Performance
5. Mendeskripsikan dan menganalisis Pengaruh Costumer Orientation terhadap Sales Performance

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan untuk tambahan informasi serta masukan untuk pelaku maupun pengelola UMKM Bidang Fashion di Kota Semarang untuk memahami aspek dan faktor apa saja yang bisa mempengaruhi Sales Performance.

Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan referensi tentang pengaruh Adaptive Selling, Market orientation, dan Customer Orientation terhadap Sales Performance pada UMKM yang terletak di Kota Semarang, serta mungkin bisa menjadi sumber rujukan bagi penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Teori MOA (*Motivation, Opportunity, Ability*) merupakan sebuah teori yang telah diaplikasikan secara ekstensif di berbagai sektor, seperti manajemen sumber daya manusia (MSDM), riset sistem informasi (IS), bidang pemasaran, dan juga dalam ranah hubungan masyarakat. Teori ini memiliki kapasitas yang signifikan dalam menjabarkan hasil-hasil yang berkaitan dengan performa dan juga perilaku. Kerangka teori MOA ini terbukti bermanfaat, khususnya dalam penelitian sistem informasi, terutama dalam mengakomodasi aspek-aspek kontekstual dan situasional yang berpengaruh terhadap perilaku individu, seperti yang dipaparkan oleh (Hughes, 2007).

Lebih lanjut, (Clark et al., 2005; Hallahan, 2000) telah mendalami penerapan teori MOA ini, baik dalam konteks pemasaran maupun hubungan masyarakat. Mereka menekankan urgensi dari kemampuan (*ability*) dan kesempatan (*opportunity*) yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja. Selain itu, mereka juga menggarisbawahi pentingnya pemanfaatan teknik-teknik spesifik untuk meningkatkan motivasi, kemampuan, serta peluang dalam melaksanakan strategi komunikasi yang efektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teori MOA ini menjadi teori yang sangat krusial di banyak bidang, dengan memperhatikan interaksi antara motivasi, kesempatan, peluang sebagai faktor-faktor penentu dalam mencapai hasil

kinerja yang optimal serta mempengaruhi perilaku individu maupun perusahaan secara keseluruhan.

Pada penelitian ini, peneliti mengadaptasi kerangka teori *Motivation, opportunity, ability* (MOA) sebagai landasan untuk menciptakan dan mengembangkan model penelitian. Dalam model ini, jika kita mengimplemetasikan teori MOA (*Motivation, opportunity, ability*) ada pada setiap variabel, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Adaptive Selling* merepresentasikan *Motivation* (Motivasi) dan *Opportunity* (Peluang). Hubungan yang energik dan positif antara tenaga penjual dengan pelanggan yang mencerminkan motivasi dalam bekerja, sekaligus memberikan peluang bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja.
2. *Market Orientation* merepresentasikan *Oportunity* (peluang) orientasi pada pasar menunjukkan peluang bagi tenaga penjual dalam Mempertahankan keunggulan kompetitif yang merupakan suatu proses yang dimulai dari perencanaan yang cermat dan koordinasi yang efektif dengan seluruh bagian yang terdapat dalam organisasi pasar, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan.
3. *Customer Orientation* merepresentasikan *Ability* (Kemampuan) Orientasi pada pelanggan menunjukkan keterampilan tenaga penjual untuk memahami dan mewujudkan kebutuhan serta keinginan konsumen.
4. *Sales Performance* merupakan hasil akhir yang dipengaruhi oleh faktor-faktor *Motivation, Oportunity, dan Ability*. Kinerja penjual merupakan

output atau hasil yang dicapai setelah adanya interaksi antara motivasi, kesempatan, dan peluang yang ada.

Jadi, berdasarkan pengelompokan variabel di atas dapat disimpulkan bahwa Adaptive Selling mencerminkan aspek motivation (motivasi) dan opportunity (peluang), market orientation mencerminkan aspek opportunity (peluang), dan customer mencerminkan aspek Ability (Kemampuan). sedangkan Adaptive Selling juga memberikan aspek Opportunity (Peluang) dalam mendorong keberhasilan Sales Performance.

2.1.1 Sales Performance

Kinerja merupakan suatu tanda keberhasilan tenaga penjual yang menjelaskan bahwa pekerjaannya telah selesai dengan maksimal dan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. (Baldauf et al,2001) pada penelitiannya mengungkapkan bahwasannya sales performance terdiri dari partisipasi tenaga penjualan Ketika mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan memberikan langkah-langkah yang harus dilakukan kepada seluruh tenaga penjual agar mendapatkan kinerja penjualan yang ditargetkan oleh perusahaan.

performa menjadi permasalahan yang selalu menjadi tatangan oleh setiap Perusahaan. Maka dari itu, pihak manajemen Perusahaan harus mampu mengetahui dan mencari sumber pengetahuan mengenai aspek apa saja yang telah mempengaruhi permasalahan tersebut. (Darwis & Utama,2020) menyimpulkan bahwa kinerja adalah keadaan yang berhubungan dengan kapabilitas Perusahaan dalam meningkatkan kemampuannya secara terus menerus agar tercapainya

Tingkat keberhasilan yang baik. (Hatta,2015) juga menyebutkan bahwa sales performance menjadi tolak ukur keberhasilan yang dicapai melalui interaksi penjualan secara keseluruhan.

Sales performance diartikan oleh (Churchill et al,1993) sebagai penilaian terhadap perilaku setiap tenaga penjual yang mempunyai kontribusi atau sumbangan pada keberhasilan secara efektif. (Pettijohn et al,2007) sales performance dapat diartikan sebagai ukuran yang menitikberatkan pada keberhasilan tujuan yang terdiri dari lima komponen, yaitu: kontribusi tenaga penjual terhadap pangsa pasar, peningkatan tingkat profitabilitas perusahaan, kecepatan dalam menjual produk baru, kemampuan untuk memenuhi target perusahaan, serta yang diberikan kepada atasan dalam mencapai tujuan mereka. Kinerja tenaga penjual ditentukan oleh. (Baldauf et al,2001) sebagai “suatu bentuk penilaian dari kontribusi-kontribusi seorang penjual untuk mencapai goals sebuah perusahaan”.

Hal ini dijelaskan lagi oleh Azizah & Maftukhah (2017) yang menyebutkan bahwa sales performance merupakan aspek yang digunakan dalam menentukan kinerja bisnis. Sebuah perusahaan dapat dikatakan kinerjanya meningkat jika perusahaan tersebut mampu memilih dan mengimplementasikan tujuannya dengan tepat. Berdasarkan (Haji et al,2017) Kinerja penjualan dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan. Kinerja penjualan memiliki hubungan dengan strategi perusahaan, dimana strategi perusahaan selalu diarahkan untuk dapat menghasilkan strategi penjualan yang baik.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah pencapaian yang telah dicapai oleh tenaga penjual maupun Perusahaan dalam mengimplementasikan strategi-strategi penjualan dalam menghadapi pasar dan pelanggan melalui produk yang mereka hasilkan.

Menurut (Ferdinand,2002) Indikator Sales Performance dapat diukur melalui indikator berikut ini:

1. Volume penjualan,
2. Target penjualan.
3. Pertumbuhan penjualan.

2.1.2 Adaptive Selling

Menurut Hidayanti & Rusdianti (2017) penjualan adaptif adalah perubahan perilaku penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan. Perilaku penjualan adaptif merupakan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan. Kemampuan memodifikasi komunikasi sebelum, selama ataupun sesudah berinteraksi dengan pelanggan. Menurut Agustina (2016) perilaku penjualan adaptif (adaptive selling) adalah penjualan dimana salesman sedemikian fleksibel untuk melakukan pendekatan kepada konsumen, merasa percaya diri ketika harus merubah rencana, serta mencari cara presentasi yang sesuai untuk satu pelanggan dengan pelanggan yang lainnya.

Penjualan dapat diartikan sebagai kemampuan tenaga penjual dalam menjual produk dengan melakukan modifikasi komunikasi interaktif dengan pelanggan. Perilaku penjualan adaptif merujuk pada kemampuan seorang penjual untuk

menyesuaikan pendekatan dan strategi penjualan mereka sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Menurut Setyawati & Helmy (2018), beberapa indikator yang dapat digunakan dalam perilaku penjualan adaptif seperti teknik penjualan, kemampuan negosiasi, dan mempunyai informasi situs penjualan yang berbeda.

Menurut, Giacobbe et al (2006) Adaptive Selling juga sebagai tolak ukur keberhasilan kinerja penjualan dan didefinisikan sebagai mengubah perilaku penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan atau lintas interaksi berdasarkan informasi yang dipersepsikan tentang sifat situasi penjualan. Strategi penjualan ini memungkinkan tenaga penjualan untuk menyesuaikan gaya penjualan disesuaikan dengan preferensi setiap pelanggan (Singh & Das, 2013). Untuk melakukan proses penjualan secara efektif, setiap tenaga penjual harus memiliki keterampilan interpersonal, keterampilan keahlian menjual dan keterampilan teknis dan menerapkan keterampilan tersebut dari tahap awal hingga closing (Rentz et al., 2002). Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memperkuat perilaku Adaptive Selling adalah dengan memperkuat kompetensi (selling skill) setiap tenaga penjual.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa adaptive selling adalah pendekatan penjualan yang di mana seorang tenaga penjual harus menyesuaikan strategi, taktik, dan gaya komunikasi mereka sesuai dengan kebutuhan dan respons spesifik dari setiap pelanggan. Metode adaptive selling ini melibatkan penilaian situasi, preferensi, dan perilaku pelanggan, serta menyesuaikan proses penjualan untuk lebih sesuai dengan faktor-faktor tersebut.

Menurut (Baldauf et al,2002), indikator dari Adaptive Selling adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan penjualan
2. Teknis penjualan
3. Metode penjualan

2.1.3 Market Orientation

Market orientation merupakan langkah yang diterapkan perusahaan melalui identifikasi produk sesuai yang dibutuhkan ataupun selera pelanggan. Semakin tinggi market orientation, maka kinerja perusahaan nya juga semakin baik (Kohli & Jaworski, 1990). Perusahaan yang memiliki nilai nilai market orientation akan selalu memperbaiki efisiensi dan berusaha memberikan nilai tambah pada konsumen untuk memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan (Narver & Slater, 1990). (Beverland & Lindgreen, 2016; Candraningrat et al., 2021).

Upaya agar barang yang di produksi perusahaan dapat menjadi produk yang baik dan unggul dihadapan konsumen, perusahaan harus melakukan pencarian informasi berkenaan dengan apa yang diinginkan pelanggannya. Narver & Slater (1990) mengatakan bahwa “perusahaan yang mampu meningkatkan orientasi pasar akan meningkatkan kinerjanya di pasar. Ciri perusahaan yang menerapkan orientasi pasar dapat dilihat dari seberapa besar pemahaman mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan serta menggunakan kemampuan mereka untuk menawarkan solusi kebutuhan yang unggul dari pada pesaing.”

Market Orientation merupakan bagian dari konsep pasar (Hassan et al., 2013). Menurut pandangan dari pemasaran menyebutkan bahwa pencapaian setiap

perusahaan dilihat berdasarkan keahlian pemasar untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan serta selera konsumen (Burdenski, 1991). Yang tetap berfokus pada konsumen, pesaing, dan koordinasi lintas divisi merupakan tiga hal penting yang perlu diperhatikan dalam market orientation (Chelliah et al., 2013). Informasi pasar bisa dilakukan dengan senantiasa memberikan focus pada kemajuan atau apa saja yang terjadi di pasar seputar produk kita. Memahami aktivitas kompetitor merupakan hal penting yang dapat dicapai melalui pengumpulan dan analisis informasi mengenai tindakan mereka. Hasil analisis ini kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Selain itu, diperlukan kerjasama yang erat antar berbagai divisi dalam perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan strategi serta taktik yang efektif dalam menghadapi persaingan pasar.

Market Orientation terbukti mempunyai pengaruh positif pada pengembangan UMKM. (Blankson & Cheng, 2005) (dalam O'Dwyer & Ledwith, 2010) menyebutkan bahwa pendekatan market orientation tidak ada bedanya bagi perusahaan besar maupun kecil. Sementara (Sriram & Sapienza, 1991) juga menyatakan bahwa ada perbedaan pendekatan orientasi pasar dalam perusahaan besar dan kecil. Perbedaan ini dijelaskan oleh (Becherer et al., 2001) dalam (O'Dwyer & Ledwith, 2010) Tingkat orientasi pasar pada usaha kecil cenderung tidak sekuat perusahaan berskala besar, namun orientasi ini akan berkembang seiring dengan pertumbuhan skala usaha. Fenomena ini dapat dipahami secara logis dalam konteks negara berkembang, mengingat para pelaku UMKM di negara-negara tersebut umumnya memiliki keterbatasan dalam hal latar belakang

pendidikan. Akibatnya, kemampuan mereka dalam memahami dan mengimplementasikan strategi bisnis masih belum optimal.

Berdasarkan penjelasan definisi yang telah disampaikan, dapat diambil Kesimpulan bahwasannya orientasi pasar adalah suatu pendekatan bisnis yang berfokus pada pemenuhan pasar untuk menggapai keunggulan yang kompetitif. Dengan demikian, orientasi pasar akan membantu tenaga penjual dan Perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang efektif.

Menurut (Narver & Slater, 1990) indikator Market Orientation dapat diukur melalui indikator berikut ini:

1. Informasi pasar
2. Orientasi pesaing
3. Koordinator antar fungsi

2.1.4 Customer Orientation

Menurut (Wulandari & Dewi, 2023), (Gupta & Bansal, 2016). Customer orientation merupakan pendekatan yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan keinginan konsumen. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat menghadirkan kualitas produk atau layanan yang selaras dengan ekspektasi pelanggan, sehingga menciptakan kepuasan dan menghasilkan nilai yang menguntungkan bagi perusahaan. Lebih dari itu, orientasi pelanggan bertujuan membangun hubungan yang berkelanjutan dan sinergis dengan konsumen, dengan mengoptimalkan seluruh kapabilitas perusahaan dalam memberikan pelayanan

prima dan menjalin interaksi yang intensif.

Berdasarkan pernyataan (Wahyudiono,2010), Customer Orientation dapat diukur melalui sejauh mana pemantauan terhadap komitmen tenaga penjual kepada konsumen serta pengembangan strategi kompetitif yang didasarkan pada pemahaman tentang kebutuhan konsumen dan bagaimana manajemen dapat menciptakan nilai bagi mereka. Dengan mengedepankan orientasi pelanggan, perusahaan memiliki kesempatan untuk membentuk persepsi konsumen mengenai nilai yang dihasilkan dan nilai yang mereka terima, terutama dalam hal memberikan kepuasan kepada konsumen.

(Zuraida,2022) juga menyatakan bahwa Customer orienttaion didefinisikan sebagai pemahaman yang berkelanjutan terhadap pembeli yang menjadi target. Pemahaman ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan baik saat ini maupun di masa mendatang. (Agustina,2016) mendefinisikan bahwa customer orientation sebagai cara kita memahami kebutuhan konsumen dan menyesuaikan respons dari pelanggan kepada tenaga penjual dengan tujuan untuk memuaskan mereka. Dalam konteks penjualan, orientasi pelanggan sangat penting dan memiliki peran krusial bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa dengan adanya orientasi pelanggan, perusahaan dapat dengan mudah mengidentifikasi kebutuhan konsumen, dan jika identifikasi tersebut sesuai dengan harapan pelanggan, perusahaan akan menerima umpan balik positif dari mereka. Orientasi pelanggan mengacu pada pendekatan dan sikap yang berfokus pada kebutuhan, keinginan, dan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, menurut (Dewi & Nuzuli,2017) indikator yang bisa diterapkan dalam customer orientation seperti kepuasan pelanggan,

kebutuhan pelanggan, pelayanan yang berkualitas, dan upaya untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwasannya orientasi pelanggan adalah sebuah prinsip yang menyatakan bahwa pelanggan merupakan prioritas utama bagi tenaga penjual, dengan demikian seorang tenaga penjual akan selalu berfokus pada kebutuhan pelanggan. Dengan menerapkan orientasi pelanggan, seorang tenaga penjual maupun Perusahaan akan mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sehingga hal tersebut akan dapat meningkatkan kualitas Perusahaan dan membangun loyalitas pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

Menurut (Singh & Das, 2013) indikator Customer Orientation dapat diukur melalui indikator berikut ini:

1. Kebutuhan Pelanggan
2. Memenuhi keinginan pelanggan
3. Menyelesaikan masalah pelanggan

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Adaptive selling dan Market Orientation

Seorang tenaga penjual harus senantiasa memantau dan mengikuti perkembangan tren di pasar. Dalam konteks ini, kemampuan tenaga penjual untuk mengamati perilaku pelanggan dalam berinteraksi dan menyesuaikan strategi pendekatan penjualan sangatlah penting. Penyesuaian strategi penjualan diperlukan karena setiap pelanggan memiliki keunikan dan karakteristik yang berbeda

(Zuraida,2022). Penerapan orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Orientasi pasar terbukti efektif dalam meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dari perencanaan dan koordinasi di seluruh bagian dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Adaptive selling menjadi salah satu cara untuk memperoleh keunggulan bersaing pada pasar. Spiro & Weitz (1990) mengungkapkan bahwa Kemampuan tenaga penjual untuk menemukan dan menerapkan pendekatan yang paling tepat untuk setiap pelanggan seharusnya dapat meningkatkan orientasi pasar. Menggunakan berbagai metode saat berinteraksi dan berkomunikasi dengan pelanggan baru, serta melakukan penyesuaian selama interaksi, menunjukkan bahwa seorang penjual memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi. Sebaliknya, jika seorang mitra usaha menggunakan pendekatan yang sama untuk semua pelanggan, maka dapat dikatakan bahwa ia memiliki tingkat adaptabilitas yang rendah.(Spiro & Weitz, 1990). berdasarkan hubungan logis di atas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Adaptive Selling berpengaruh positif Signifikan terhadap Market Orientation

2.2.2 Adaptive Selling dan Customer Orientation

Penjualan adaptif merupakan kegiatan yang melibatkan penyesuaian perilaku seseorang untuk beradaptasi dengan konteks penjualan, hal ini memerlukan fokus kebutuhan dan preferensi individu pelanggan, yang mungkin mengarah pada orientasi pemecahan masalah yang berpusat pada pelanggan.

Misalnya, menunjukkan empati kepada pelanggan untuk mengembangkan hubungan dengan tujuan untuk lebih memahami kebutuhannya yang dapat mengarah pada orientasi pelanggan yang tinggi dari tenaga penjual. Sebagai (Zulkifli,2024) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara tenaga penjualan dan pelanggan juga dapat dihasilkan dari adaptif perilaku menjual. Oleh karena itu, Berdasarkan hubungan logis diatas maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut

H2: Adaptive Selling berpengaruh positif Signifikan terhadap Customer Orientation

2.2.3 Market Orientation dan Sales Performance

Market orientation di implementasikan oleh setiap perusahaan untuk dapat mengembangkan inovasi agar memiliki keunggulan sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualan. Selain itu Market Orientation juga mempunyai pengaruh positif pada orientasi pesaing, hal tersebut juga akan mempengaruhi dari tingkat kinerja penjualan jika perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor yang ada di pasar (Sukrina, 2022). Suswanti dan Wahyu (2016) juga berpendapat bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja penjualan, yang menunjukkan bahwa setiap produsen perlu memiliki semangat kewirausahaan agar produk mereka dapat bersaing di pasar, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja penjualan. Berdasarkan hubungan logis diatas maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut

H3: Market Orientation berpengaruh positif Signifikan terhadap Sales Performance.

2.2.4 Adaptive Selling dan Sales Performance

Adaptive Selling sebagai alat untuk mengubah perilaku penjualan saat berinteraksi dengan pelanggan maupun di luar proses interaksi tersebut, penjualan adaptif dapat diukur melalui beberapa cara. Ini termasuk pengukuran pengetahuan dan pemahaman tenaga penjual terhadap situasi yang dihadapi, kemampuan mereka dalam menangani situasi yang berbeda, serta tingkat kepercayaan diri tenaga kerja dalam menghadapi dan menangani situasi yang muncul (Hidayat & Kusumastuti, 2019). Studi yang telah dilakukan oleh Hidayat dan (Kusumastuti, 2019), Hamdani dan (Santoso, 2022) menemukan hasil bahwa adaptive selling memiliki pengaruh positif signifikan terhadap sales performance. Penelitian yang dilakukan oleh (Yeo and Jan, 2022) juga menyebutkan adaptive selling memiliki pengaruh positif signifikan terhadap sales performance. Berdasarkan hubungan logis diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Adaptive Selling berpengaruh positif signifikan terhadap Sales Person Performance

2.2.5 Customer Orientation dan Sales Performance

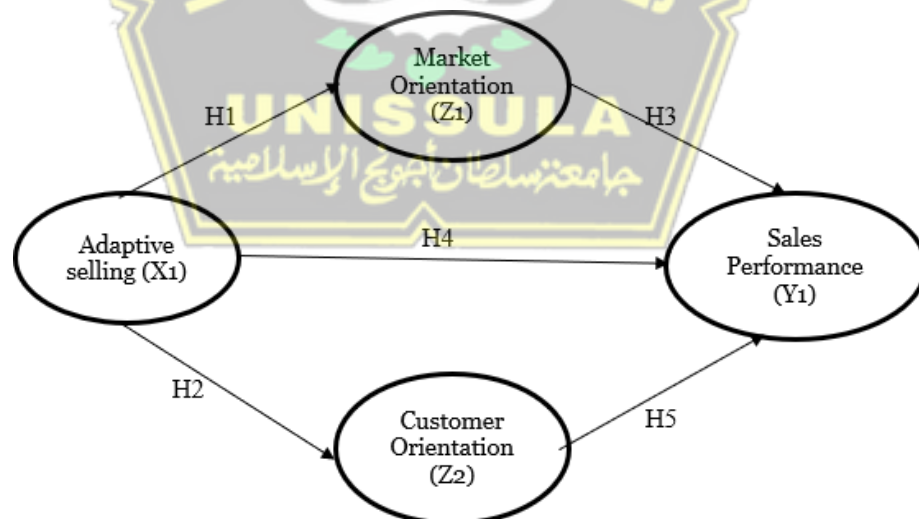
Penelitian Ranti dan Syah (2022) mengemukakan bahwa customer orientation memiliki pengaruh positif signifikan terhadap sales performance. Selain itu penelitian Fatonah, et al (2021) juga menyatakan bahwa customer orientation memiliki pengaruh langsung terhadap sales performance. Hasil penelitian ini juga

didukung oleh penelitian Rosadian (2020) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan memengaruhi keunggulan bersaing, tetapi tidak berdampak langsung pada kinerja penjualan. Keterampilan yang berfokus pada pelanggan ini membantu meyakinkan pelanggan tentang kesesuaian produk dan mendukung proses penutupan penjualan melalui kesepakatan dengan pelanggan. Orientasi pelanggan pada tenaga penjual cenderung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja penjualan. Oleh karena itu, berdasarkan hubungan logis tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H5: Customer Orientation berpengaruh positif signifikan terhadap Sales Performance.

2.3 Kerangka Empirik

Gambar 2.1 Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dibuat dengan tujuan untuk mengetahui apakah hipotesis memperkuat penelitian yang sudah ada atau justru menolak penelitian yang telah dilakukan. Pada penelitian ini, penulis melakukan pendekatan secara kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bersifat sistematis, terstruktur, tertata dan jelas dari awal hingga akhir penelitian (Lakshmi & Mohideen, 2013). Oleh karena itu jenis penelitian kuantitatif yang digunakan adalah “Explanatory research” yang didefinisikan sebagai penelitian dengan maksud menganalisis suatu hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat untuk diuji kebenarannya. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengukuran dan analisis hubungan sebab akibat dari berbagai macam variable (Ferdinand, 2014). Penelitian kuantitatif dapat disebut juga sebagai positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme (Hardani et al., 2020). Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang telah ditentukan, yaitu Adaptive Selling (X1), Market Orientation (Z1), Customer Orientation (Z2), dan Sales Performance (Y1).

3.2 Populasi dan Sampel

A. Populasi

Populasi merujuk pada wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu, yang telah ditetapkan oleh peneliti

untuk dikaji dan selanjutnya diambil kesimpulannya. Dengan demikian, populasi tidak hanya mencakup individu, melainkan juga entitas-entitas alam lainnya. Selain itu, populasi tidak sekadar berkaitan dengan jumlah yang terdapat pada objek atau subjek tersebut. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di bidang fashion yang berlokasi di Kota Semarang, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 1.010 pelaku. Sumber: <https://data.semarangkota.go.id/>

B. Sampel

Menurut Sugiyono (2018) Sampel dapat didefinisikan sebagai sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tertentu. Apabila jumlah populasi cukup besar dan peneliti menghadapi keterbatasan dalam hal dana, tenaga, dan waktu yang menghalangi studi terhadap keseluruhan populasi, maka sangat penting untuk menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling. Pendekatan ini merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan pertimbangan kriteria atau ciri-ciri tertentu. Dengan demikian, teknik pengambilan sampel ini terbatas pada jenis individu tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan. (Sekaran, 2006).

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mendasar dari suatu teori menurut Malhotra & Birks (2007), yang mengatakan bahwa total sampel diharuskan dengan paling sedikit 5 hingga 10 kali dari jumlah indikator yang ingin di. Jumlah indikator dalam penelitian ini yaitu sebanyak 12 indikator. Kemudian,

jumlah indikator tersebut dikalikan 10, sehingga memperoleh jumlah sebanyak 120 responden.

Adapun karakteristik responden pada penelitian ini yaitu:

1. UMKM tersebut memiliki paling sedikit 3 karyawan.
2. Lama usaha UMKM minimal 2 tahun.
3. Ada peningkatan omset setiap tahunnya.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan pada penelitian terbagi menjadi beberapa bagian yang terdiri dari:

A. Data primer

Sumber data yang penulis kumpulkan secara langsung dari responden UMKM Kota Semarang yang telah mengisi kuesioner. Tujuan dikumpulkannya data primer ini adalah untuk menjawab berbagai pertanyaan yang disiapkan dalam penelitian ini.

B. Data sekunder

data sekunder yaitu hasil yang telah dikumpulkan, diolah, dan dipublikasikan dari pihak lain bukan data yang dikumpulkan langsung melalui peneliti yang akan menggunakannya. Data ini umumnya diambil dari berbagai sumber yang sudah ada dan tersedia untuk digunakan kembali dalam penelitian, analisis, atau pengambilan keputusan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat diperoleh dengan cara yang terstruktur dan sistematis. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang telah penulis siapkan dan mengajukan daftar pertanyaan tersebut kepada para responden untuk menjawab pertanyaan yang sudah disediakan.

Pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan berupa kuesioner yang akan diberikan kepada responden. Langkah pengisian kuesioner yaitu dengan cara memberikan tanda seklist (✓) pada kolom yang sudah di sediakan pada kuesioner tersebut. Skala yang digunakan adalah dengan lima alternatif jawaban sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

3.5 Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Pertanyaan Dalam Kuisisioner
1.	Adaptive Selling: Strategi pendekatan yang praktekkan oleh tenaga penjual agar mampu menempatkan diri kepada pelanggan (Chen & Jaramillo, 2014).	Pendekatan Penjualan Teknis Penjualan Metode Penjualan (Baldauf et al 2002)	- Saya mampu melakukan pendekatan kepada pelanggan saat melakukan penjualan - Saya mampu menyesuaikan teknis penjualan sesuai keinginan pelanggan

			• Saya mampu memodifikasi metode penjualan ketika menghadapi pelanggan
2.	Orientasi Pasar: kemampuan tenaga penjual untuk melakukan pengumpulan, penyebaran, dan tanggapan terhadap intelijen pasar yang tercermin dalam orientasi pelanggan, orientasi pesaing, serta mekanisme koordinasi antara fungsi-fungsi. (Sari, 2013).	Informasi Pasar Orientasi Pesaing Koordinator antar fungsi (Narver & Slater 1990)	• Saya selalu memperbarui informasi pasar • Saya memiliki informasi seputar penjualan para pesaing bisnis. • Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan antar divisi untuk memperhatikan pergerakan pasar.
3.	Orientasi Pelanggan: kecenderungan atau keinginan tenaga penjual untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam melakukan penjualan (Lee et al., 2021).	Kebutuhan pelanggan Keinginan pelanggan Menyelesaikan masalah pelanggan (Singh & Das 2013)	• Saya mampu memahami kebutuhan pelanggan. • Saya selalu mencari informasi tentang produk yang di inginkan oleh pelanggan. • Saya mampu memberikan solusi kepada pelanggan ketika pelanggan menemukan masalah
4.	Sales Performance: Kemampuan tenaga penjual untuk meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan, mempercepat penjualan produk baru, mencapai target perusahaan, serta membantu atasan dalam memenuhi tujuan.(Pettijohn et al., 2007).	Target Penjualan Pertumbuhan Penjualan Volume Penjualan (Ferdinand,2002)	• Saya mampu mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. • Saya mampu meningkatkan pertumbuhan pelanggan setiap bulan. • Saya membantu peningkatan volume penjualan setiap bulan.

3.6 Teknis Analisis Data

3.6.1 Partial Least Squares (PLS)

Partial LeastSquare (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull dan sering disebut juga sebagai *soft modelling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Squares) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variable eksogen (Wold, 1985). Pada dasarnya Wold mengembangkan PLS untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data (Wold, 1985).

1.6.2 Pengukuran Model

A. Analisa outer model

Menurut Husein (2015) analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini:

- Convergent validity merupakan nilai loading faktor pada variabel dengan indikator-indikatornya. Batas wajar nilai outer loading $> 0,7$.
- Discriminant validity dalah jenis validitas yang mengukur sejauh mana suatu alat ukur dapat membedakan atau membedakan dua konsep atau konstruk yang berbeda dan tidak berhubungan.
- Composite reliability digunakan untuk konsistensi internal dari indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk. Ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut secara konsisten merepresentasikan konstruk laten yang sama. Nilai yang diharapkan adalah $> 0,7$

- Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan variasi yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai yang diharapkan adalah >0.5
- Cronch alpha adalah ukuran reliabilitas yang menilai konsistensi internal dari sekelompok item atau indikator dalam suatu instrumen pengukuran. nilai yang diharapkan adalah $> 0,7$

B. Analisa inner model

- R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) (dalam Sarwono & Narimawati, 2015) mengatakan bahwa kriteria batasan nilai R square ini terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu 0,67 sebagai kuat 0,33 sebagai sedang dan 0,19 sebagai lemah.
- Effect size (F square) untuk mengetahui kebaikan model. Menurut Chin (1998) (dalam Ghozali, 2017) interpretasi nilai f square yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh sedang dan 0,35 memiliki pengaruh besar dalam level structural.

3.7 Pengujian hipotesis

pengujian hipotesis merupakan analisis data yang sangat krusial karena memiliki peran untuk memberikan jawaban dari rumusan masalah penelitian dan menjadi bukti apakah hipotesis penelitian diterima atau bahkan ditolak.

3.7.1 Uji hipotesis langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh X1 *adaptive selling* (penjualan adaptif) terhadap Y1 *sales performance* (Kinerja penjualan).

Kesimpulan:

1. Pengaruh langsung X1 terhadap Y1 mempunyai Koefisien jalur $< 0,05$ sehingga H_0 ditolak, berarti pengaruh variable X1 terhadap Y1 adalah signifikan.

3.7.2 Uji Hipotesis tidak langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk menganalisis hipotesis mengenai pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara tidak langsung. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa nilai pengaruh tidak langsung dari variabel X terhadap variabel Y lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung dari variabel X terhadap variabel Y. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Dalam pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, untuk tingkat signifikansi alfa sebesar 5%, nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Oleh karena itu, kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis adalah bahwa hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika t-statistik lebih besar dari 1,96. Dalam konteks penolakan atau penerimaan hipotesis menggunakan probabilitas, hipotesis alternatif (H_a) diterima jika nilai p kurang dari 0,05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja penjualan pada UMKM bidang fashion di Kota Semarang. Fokus penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh *Adaptive Selling* dengan menggunakan *Market Orientation* dan *Customer Orientation* sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui metode langsung dan tidak langsung dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada UMKM yang bergerak di bidang fashion di Kota Semarang. Penyebaran kuesioner secara langsung melibatkan kunjungan ke toko fashion dan melakukan interaksi langsung dengan pedagang kaki lima di pasar. Sebaliknya, penyebaran kuesioner secara tidak langsung dilakukan dengan mencari bantuan dari perwakilan UMKM yang dianggap memiliki kriteria populasi yang relevan untuk menyebarkan kuesioner. Proses pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden berlangsung selama dua bulan, yaitu tanggal 15 September hingga 10 November 2024. Persentase kuesioner yang dinilai layak untuk dianalisis lebih lanjut ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data

Kriteria	Jumlah
Jumlah Kuesioner yang disebar	120
Jumlah Kuesioner yang tidak direspon	19
Jumlah Kuesioner yang tidak sesuai kriteria	1
Jumlah Kuesioner yang sesuai kriteria	100

Sumber: data primer diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.1, terdapat 120 kuesioner yang telah disebar kepada seluruh pelaku UMKM di bidang fashion di Kota Semarang, yang di mana

sebanyak 100 kuesioner memenuhi kriteria yang ditetapkan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari 100 responden.

4.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.2 berikut:

Keterangan	Frekuensi	Persentase	Total
Jumlah sampel	100	100 %	100 %
Jenis kelamin			
Wanita	70	70 %	
Pria	30	30 %	
Usia			
20 – 30 tahun	23	23 %	
31 – 40 tahun	67	67 %	
> 41 Tahun	10	10 %	
Lama usaha			
1 - 5 tahun	32	32 %	
6 – 10 tahun	59	59 %	
> 10 Tahun	9	9 %	

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 30 orang (30 %), sementara yang berjenis kelamin wanita berjumlah 70 orang (70 %). Hasil ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh

perempuan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa eksplorasi kreativitas seorang wanita dalam dunia fashion memberikan peluang yang luas untuk berkreasi, mulai dari pemilihan warna, desain, hingga gaya. Fenomena ini sering kali menarik perhatian perempuan yang memiliki minat dalam seni dan estetika. Mode dan gaya hidup juga berperan sebagai faktor pendukung dalam menjelaskan mengapa secara umum perempuan lebih sering diasosiasikan dengan minat terhadap fashion. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa dalam banyak budaya, penampilan merupakan salah satu aspek yang dianggap penting dalam kehidupan perempuan.

2. Terdapat 23 orang (23 %) responden yang berusia di bawah 20 sampai 30 tahun, 67 orang (67 %) berusia antara 31 sampai 40 tahun, serta 9 orang (9 %) responden yang berusia lebih dari 40 tahun. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia antara 31 hingga 40 tahun. Hal ini dapat disebabkan karena kelompok usia tersebut memiliki pengalaman dan keahlian yang lebih terbuka terhadap trend fashion dan Pada usia tersebut, individu cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai preferensi pasar mengingat mereka sendiri berada dalam kategori usia yang sama.
3. Berdasarkan lama usaha berdiri, terdapat 32 orang (32%) responden yang memiliki usaha berdiri selama 1 hingga 5 tahun, dan 59 orang (59%) yang memiliki usaha berdiri selama 6 hingga 10 tahun, dan 9 orang (9 %) responden yang memiliki usaha berdiri lebih dari 10 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki usaha yang sudah

berdiri sekitar 6 hingga 10 tahun. Hal ini dapat disebabkan karena pengalaman yang lebih lama memungkinkan mereka untuk lebih memahami produk fashion yang sedang trend dan dapat mengembangkan ide sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam industri fashion.

4.2 Analisis Deskriptif

Pada bab ini akan dijelaskan analisis statistik deskriptif yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan oleh peneliti sehingga menghasilkan total 100 responden. Angka ini telah disesuaikan dari jumlah awal 120 responden yang mengisi kuesioner. seleksi tersebut disempurnakan untuk memastikan bahwa hanya 100 responden tersebut yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti untuk penelitian ini.

Data yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup beberapa variabel yaitu *Adaptive Selling*, *Market Orientation*, *Customer Orientation*, dan *Sales Performance*. Pengukuran data penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan skala Likert yang berkisar dari nilai tertinggi 5 hingga nilai terendah 1. Skala Likert merupakan alat ukur terstandar yang dirancang untuk menilai sejauh mana subjek penelitian setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang bertujuan untuk mengevaluasi sikap, pendapat, dan cara pandang individu atau kelompok terhadap fenomena sosial (Sekaran dan Bougie, 2017).

Dalam penelitian ini, respon peserta diklasifikasikan menjadi tiga kategori: rendah, sedang, dan tinggi. Selanjutnya rentang skala untuk masing-masing kategori ditentukan melalui perhitungan yang diuraikan sebagai berikut:

$$\text{Rentang} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{3}$$

$$\text{Rentang} = \frac{5 - 1}{3}$$

$$\text{Rentang} = 1,33$$

Selanjutnya, dilakukan perhitungan berikut untuk menetapkan kategori rentang skala dari yang rendah hingga yang tinggi. Kategori Rendah.

1. Kategori Rendah: $1 + 1.33 = 2.33$. Rentang Rendah: 1 - 2.33.
2. Kategori Sedang: $2.34 + 1.33 = 3.66$. Rentang Sedang: 2.34 - 3.66.
3. Kategori Tinggi: Batas atas kategori tinggi adalah 5. Rentang Tinggi: 3.67 - 5.

4.2.1 Analisis deskriptif Variabel Sales Performance

Upaya untuk mengembangkan dan mempertahankan kualitas kinerja penjualan merupakan tanggung jawab bagi setiap perusahaan. agar keterampilan dan performa mereka tetap meningkat. Kinerja yang baik akan memberikan keuntungan signifikan bagi perusahaan, terutama dalam hal peningkatan penjualan produk. Hal ini juga berdampak positif pada citra produk, karena pelayanan yang diberikan oleh penjual kepada konsumen dapat berfungsi sebagai konsultasi untuk memilih produk yang paling sesuai. Tanggapan responden mengenai kinerja sales performance dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Pada Variabel Sales Performance

Sales Performance	Skala Jawaban Responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Target Penjualan	F	0	0	6	46	48	100	Tinggi
	S	0	0	18	184	240	4,42	
Pertumbuhan Penjualan	F	0	0	6	38	56	100	Tinggi
	S	0	0	18	152	280	4,50	
Volume Penjualan	F	0	1	7	43	49	100	Tinggi
	S	0	2	21	172	245	4,40	

Rata-Rata Nilai Indeks Variabel	4,44	Tinggi
---------------------------------	------	--------

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4, nilai tertinggi yang diperoleh adalah 4,50 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa berkontribusi dalam mendukung pertumbuhan penjualan tim selama mereka bekerja di perusahaan. Di sisi lain, skor terendah sebesar 4,42 menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak sepenuhnya merasa bahwa kinerja mereka diukur melalui pencapaian target penjualan dan perlu adanya tindakan untuk membuat kinerja penjualan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan rata-rata jawaban responden yang mencapai 4,44 hal ini menunjukkan bahwa *kinerja penjualan* secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini mencerminkan keinginan Sebagian besar responden untuk mencapai performa yang baik untuk meningkatkan kinerja penjualan.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variable Adaptive Selling

Dalam dunia fashion, seorang penjual harus dapat melakukan adaptasi sesuai dengan kriteria pelanggan yang ada di pasar. Dengan menerapkan adaptive selling, seorang penjual akan melakukan pendekatan penjualan yang berfokus pada pemahaman dan penyesuaian terhadap kebutuhan dan preferensi unik setiap pelanggan. Dalam interaksi dengan pelanggan, tidak ada dua pelanggan yang sama, sehingga strategi penjualan yang tidak bervariasi maka tidak efektif. Untuk mendukung seorang penjual mampu merepresentasikan adaptive selling, perusahaan harus berupaya menyediakan fasilitas seperti pengembangan karir, pelatihan, dan kemampuan komunikasi yang baik agar penjual memiliki

pengetahuan tentang produk yang mereka jual. Dengan demikian, tenaga penjual tidak hanya akan lebih berhasil dalam mencapai tujuan kinerja, tetapi juga mampu membangun hubungan yang lebih kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan. Tanggapan responden mengenai dampak penerapan adaptive selling terhadap kinerja tenaga penjual kecantikan dapat ditemukan dalam Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Pada Variable Adaptive Selling

Adaptive Selling	Skala Jawaban Responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Pendekatan Penjualan	F	1	1	12	46	40	100	Tinggi
	S	1,08	2,15	36	184	200	4,20	
Teknis Penjualan	F	0	0	5	34	61	100	Tinggi
	S	0	0	15	136	305	4,56	
Metode Penjualan	F	1	0	8	46	45	100	Tinggi
	S	1	0	24	184	225	4,34	
Rata-Rata Nilai Indeks Variabel							4,37	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil tersebut menunjukkan keinginan mayoritas responden untuk meningkatkan teknik penjualan dalam setiap aspek interaksi mereka dengan konsumen. Skor tertinggi yang diperoleh adalah 4,56, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi berbagai teknik penjualan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam penerapannya pada proses penjualan. Namun, skor terendah yang tercatat adalah 4,20, yang menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya menyadari cara yang tepat untuk melakukan pendekatan yang efektif dalam interaksi dengan konsumen di pasar. Dengan rata-rata jawaban responden yang mencapai 4,37, hal ini menunjukkan bahwa adaptive selling secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai "tinggi." Oleh karena itu, Hubungan yang

energik dan positif antara penjual dengan pelanggan melalui adaptive selling yang mencerminkan motivasi dalam bekerja, sekaligus memberikan peluang bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variable Market Orientation

Pemahaman mengenai market orientation juga penting untuk menunjang kinerja penjualan di setiap perusahaan. Dengan keahlian menganalisa market orientation dengan baik, tenaga penjual dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam memprediksi permintaan dan informasi pasar, mengidentifikasi peluang baru, dan mengembangkan strategi pemasaran yang efektif. Selain itu, orientasi pasar juga membantu tenaga penjual untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya meningkatkan penjualan produk. Tanggapan responden mengenai dampak penerapan market orientation terhadap kinerja penjualan pada UMKM bidang fashion dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Pada Variable Market Orientation

Market Orientation	Skala jawaban responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Informasi Pasar	F	0	0	4	37	59	100	Tinggi
	S	0	0	12	148	295	4,55	
Orientasi Pesaing	F	0	0	6	26	68	100	Tinggi
	S	0	0	18	104	340	4,62	
Koordinator Antar Fungsi	F	0	0	2	34	64	100	Tinggi
	S	0	0	6	136	320	4,62	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							4,60	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6, Skor tertinggi yang diperoleh adalah 4,62 yang mencerminkan kemampuan perusahaan dan tenaga penjual dalam memahami

orientasi pesaing dan menerapkan koordinaor antar fungsi. Orientasi psaing dianggap penting karena mrupakan strategi pemasaran yang berfokus pada analisis dan pemahaman tentang pesaing di pasar. Dalam orientasi pesaing, perusahaan memantau dan menganalisis kegiatan, strategi, dan kekuatan pesaing untuk memahami bagaimana mereka dapat meningkatkan posisi mereka di pasar. Namun, skor terendah yang tercatat adalah 4,55, yang menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mengetahui tentang informasi pasar secara tepat Dengan rata-rata jawaban responden yang mencapai 4,60, hal ini menunjukkan bahwa market orientation secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai "tinggi. " Oleh karena itu, market orientation menunjukkan peluang bagi tenaga penjual dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dari perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi pasar yang akan membawa peningkatan pada kinerja penjualan

4.2.4 Analisis Deskripsif Variable Customer Orientation

Customer orienatation memainkan peran penting dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja penjualan. Dengan memastikan pemahaman yang terkait keinginan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan, serta memberikan edukasi tentag cara penyelesaian Ketika pelanggan mengalami kendala, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan. Namun, untuk menerapkan customer orientation secara efektif, perusahaan harus merancang strategi yang terencana dan terstruktur. Melalui pendekatan ini, tenaga penjualan tidak hanya mampu memberikan kinerja optimal namun juga menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri di kalangan pelanggan. Tanggapan

responden mengenai *customer orientation* dan dampaknya terhadap kinerja penjualan dapat dilihat pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Pada Variable Customer Orientation

Customer Orientation	Skala jawaban responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Kebutuhan pelanggan	F	0	0	4	41	55	100	Tinggi
	S	0	0	12	164	275	4,51	
Keinginan pelanggan	F	0	0	5	46	49	100	Tinggi
	S	0	0	15	184	245	4,44	
Penyelesaian masalah pelanggan	F	0	0	3	29	68	100	Tinggi
	S	0	0	9	116	340	4,65	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							4,53	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan table 4.7 diatas dapat dilihat bahwasannya Skor tertinggi yang diperoleh adalah 4,65 yang mencerminkan kemampuan perusahaan dan tenaga penjual dalam menyelesaikan masalah serta keluhan pelanggan. Untuk memiliki kemampuan penyelesaian masalah pelanggan, tenaga penjual perlu memiliki beberapa keterampilan, seperti Kemampuan komunikasi yang efektif serta analisis pemecahan masalah. Dengan memiliki kemampuan penyelesaian masalah pelanggan, tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja mereka dan membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya. Namun, skor terendah yang tercatat adalah 4,44 yang menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mengetahui keinginan pelanggan secara tepat. Dengan rata-rata jawaban responden yang mencapai 4,53 hal ini menunjukkan *Customer Orientation* merepresentasikan Kemampuan Orientasi pada pelanggan menunjukkan kemampuan tenaga penjual dalam memahami dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan.

4.3 Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) yang menggunakan software smart PLS 4.0. *Partial Least Square* (PLS) merupakan model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen variance. *Partial Least Square* (PLS) juga merupakan metode analisis yang powerful dan sering disebut juga sebagai *soft modelling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Squares) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variable eksogen (Wold, 1985). Pada dasarnya Wold mengembangkan PLS untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data (Wold, 1985).

4.3.1 Analisis Model Struktural (Outer Model)

Pengujian outer model merupakan bagian dari model SEM PLS yang bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Pengujian ini menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya merupakan sebuah pengujian yang digunakan untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Mengacu pada keterangan (Hair et al., 2021) bahwasannya Pengukuran reflektif terdiri dari beberapa elemen penting, diantaranya adalah *loading factor*, *composite reliability*, *crobach's alpha*, *Average Variance Extracted (AVE)*, serta validitas diskriminan (*Fornell-Larcker* dan HTMT). Loading faktor idealnya harus di atas 0,70 untuk menunjukkan kontribusi variabel yang signifikan, akan tetapi jika indikator dengan loading faktor berkisar 0,40 hingga 0,70 masih dapat dipertahankan jika relevansinya terbukti (Hair et al., 2017).

Reliabilitas diuji melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, yang nilai ideal nya lebih dari 0,70 untuk menunjukkan konsistensi internal. Validitas konvergen dapat diukur menggunakan Average Variance Extracted (AVE), yang harus lebih dari 0,50 untuk menunjukkan bahwa indikator menjelaskan lebih dari 50% varians konstruk. Validitas diskriminan juga penting, dimana nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) sebaiknya di bawah 0,90 untuk memastikan bahwa konstruk yang berbeda tidak terlalu berkorelasi. Selain itu, analisis Fornell-Larcker dapat digunakan untuk memverifikasi validitas diskriminan, di mana akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Tabel 4. 7 *Specific Outer Model*

Variable	Item Pengukuran	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Adaptive Selling	X1.1	0.758	0.689	0.823	0.779
	X1.2	0.863			
	X1.3	0.863			
Sales performance	Y1.1	0.925	0.831	0.900	0.898
	Y1.2	0.920			
	Y1.3	0.890			
Market orientation	Z1.1	0.928	0.873	0.932	0.927
	Z1.2	0.944			
	Z1.3	0.930			
Customer orientation	Z2.1	0.915	0.768	0.864	0.847
	Z2.2	0.923			
	Z2.3	0.783			

Sumber: Data SEM PLS diolah, 2024

4.3.1.1 Convergent Validity

Convergent validity bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Terdapat dua jenis validitas dalam PLS SEM, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Convergent validity dianggap baik jika nilai loading factor-nya lebih dari 0,7. Nilai loading factor adalah nilai yang menunjukkan korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Selain loading factor, convergent validity juga dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted / AVE*). Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata (Ghozali, 2016).

Berdasarkan tabel Outer Model yang tersedia, nilai Loading Factor untuk setiap variabel menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel juga tercantum, yang menggambarkan seberapa baik indikator-indikator tersebut menjelaskan varians konstruk.

Variabel *Sales Performance* diukur menggunakan tiga item valid, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,890 - 0,920. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga nilai item pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam mencerminkan variabel *Sales Performance*. Tingkat *Convergent Validity* yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar $0,831 > 0,50$ telah memenuhi kriteria untuk

convergent validity yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran Y1.1 – Y1.3 mencapai 83,1%, yang menegaskan bahwa lebih dari setengah varians yang diukur dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Diantara 3 item pengukuran tersebut, item Y1.1 dan Y1.2 memperoleh outer loading tertinggi yaitu sebesar 0,925 dan 0,920. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan peningkatan target penjualan dan pertumbuhan penjualan telah diimplementasikan dengan baik oleh para pelaku UMKM bidang Fashion di Kota Semarang. Hal ini mencerminkan efektivitas strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja penjualan dan kemampuan tenaga kerja dalam memenuhi tujuan bisnis yang ditetapkan.

Variabel *Adaptive Selling* diukur dengan 3 (tiga) item yang valid, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,758 - 0,863. Ini menunjukkan bahwa ketiga item pengukuran tersebut memiliki korelasi yang kuat dalam mencerminkan variabel *Adaptive Selling*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar $0,689 > 0,50$ dan telah memenuhi kriteria untuk *convergent validity* yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran X1.1 – X1.3 mencapai 68,9%, yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians yang diukur dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbukti relevan dan efektif dalam mencerminkan variabel *Adaptive Selling*. Di antara ketiga item pengukuran tersebut, item X1.2 dan X1.3 memiliki nilai outer loading tertinggi, yaitu 0,863. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan memahami pendekatan

penjualan serta kemampuan menganalisis teknis penjualan telah diterapkan dengan baik oleh para pelaku UMKM bidang Fashion di Kota Semarang.

Variabel *Market Orientation* diukur dengan 3 (tiga) item valid, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,928 - 0,944. Ini menunjukkan bahwa ketiga item pengukuran tersebut memiliki korelasi yang kuat dalam mencerminkan variabel *Market Orientation*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar $0,873 > 0,50$ dan dapat dinyatakan bahwa memenuhi kriteria untuk *convergent validity* yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran Z1.1 – Z1.3 mencapai 87,3%, yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah varian yang diukur dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbukti relevan dan efektif dalam mencerminkan variabel *Market Orientation*. Di antara ketiga item pengukuran tersebut, item Z1.2 dan Z1.3 memiliki nilai *outer loading* tertinggi, yaitu 0,944 dan 0,930. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan kemampuan tenaga penjual dalam berorientasi pada pesaing serta mencari solusi Ketika pelanggan mengalami masalah dan kendala seputar pembelian menunjukkan peluang bagi tenaga penjual dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dari perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi pasar yang akan membawa peningkatan pada kinerja penjualan.

Variabel *Customer Orientation* diukur dengan 3 (empat) item valid dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,783 - 0,923. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbukti relevan dan efektif dalam

mencerminkan variabel *Customer Orientation*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar $0,768 > 0,50$ dan dapat dinyatakan bahwa memenuhi kriteria untuk *convergent validity* yang baik. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran Z2.1 – Z2.3 mencapai 76,8%, yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah varian yang diukur dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbukti relevan dan efektif dalam mencerminkan variabel *Customer Orientation*. Di antara ketiga item pengukuran tersebut, item Z2.1 dan Z2.2 memiliki nilai *outer loading* tertinggi, yaitu 0,915 dan 0,923. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan kesadaran perusahaan untuk selalu memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencari informasi mengenai keinginan pelanggan telah diterapkan dengan baik oleh para pelaku UMKM bidang fashion di Kota Semarang.

4.3.1.2 Consistency Reliability

Berdasarkan tabel *outer model* diatas, diketahui bahwa nilai-nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai yang baik. Diantaranya, pada variabel *adaptive selling* memiliki nilai *composite reliability* $0,823 > 0,70$ dan *cronbach's alpha* $0,779 > 0,70$. Variabel *sales performance* memiliki nilai *composite reliability* $0,900 > 0,70$ dan *cronbach's alpha* $0,898 > 0,70$. Variabel *market orientation* memiliki *composite reliability* $0,932 > 0,70$ dan *cronbach's alpha* $0,927 > 0,70$. Kemudian, variabel *customer orientation* memiliki *composite reliability* $0,864 > 0,70$ dan *cronbach's alpha* $0,847 > 0,70$.

Dengan demikian seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang mengukur variabel laten dapat dianggap reliabel. Artinya, indikator-indikator tersebut memberikan hasil yang konsisten dalam pengukuran dan mampu mencerminkan konstruk yang dimaksud.

4.3.1.3 Discriminant Validity

Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2014). Berikut ini merupakan hasil output dari uji discriminant validity menggunakan SmartPLS:

Tabel 4. 8 Discriminant validity (Cross Loadings)

<i>variabel</i>	<i>indikator</i>	<i>Adaptive selling</i>	<i>Sales performance</i>	<i>Market orientation</i>	<i>Customer orientaton</i>
<i>Adaptive selling</i>	X1.1	0.758	0.520	0.424	0.496
	X1.2	0.863	0.731	0.782	0.752
	X1.3	0.863	0.561	0.536	0.508
<i>Sales performance</i>	Y1.1	0.672	0.925	0.702	0.732
	Y1.2	0.689	0.920	0.713	0.687
	Y1.3	0.678	0.890	0.614	0.636
<i>Market orientation</i>	Z1.1	0.644	0.650	0.928	0.709
	Z1.2	0.731	0.751	0.944	0.758
	Z1.3	0.670	0.674	0.930	0.781
	Z2.1	0.724	0.693	0.812	0.915

Customer orientation	Z2.2	0.657	0.688	0.734	0.923
	Z2.3	0.520	0.592	0.540	0.783

Sumber: data SEM PLS diolah 2024

Menurut kriteria Ghazali (2014), suatu model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstruk dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pada table cross loading diatas, semua indikator memenuhi kriteria tersebut, yang mengindikasikan bahwa model pengukuran memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan antar konstruk dan mengukur konsep yang berbeda secara akurat.

Dengan demikian, hasil analisis validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini memiliki ukuran yang unik dan dapat dibedakan dengan baik dari konstruk lainnya, yang selanjutnya mendukung ketepatan dan kehandalan model pengukuran yang digunakan.

Tabel 4.9 Discriminant validity (Fornell Lacker Criterium)

	<i>Adaptive selling</i>	<i>Sales performance</i>	<i>Market orientation</i>	<i>Customer orientation</i>
<i>Adaptive selling</i>	0.830			
<i>Sales performance</i>	0.745	0.912		
<i>Market orientation</i>	0.731	0.743	0.934	
<i>Customer orientation</i>	0.729	0.752	0.803	0.876

Sumber: Data SEM-PLS 2024

Selain menggunakan nilai loading factor, metode yang dapat digunakan untuk memperkuat penilaian terhadap discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari average variance extracted untuk setiap

konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila pada suatu model memiliki akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka dikatakan bahwa model tersebut memiliki discriminant validity yang baik. Untuk melihat nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilakukan dengan uji validitas melalui Fornell Lacker Criterium, tabel 4.9 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang memadai.

4.3.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) Rsquare; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects

4.3.2.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. (Hair et al 2011).

Kriteria dari R-Square adalah:

- A. Apabila nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat)
- B. Apabila nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang)
- C. Apabila jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk).

Tabel 4. 10 R-Square

<i>Variabel</i>	<i>R-square</i>	<i>Adjusted R-square</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Sales performance</i>	0.668	0.658	Sedang
<i>Market orientation</i>	0.535	0.530	Sedang
<i>Customer orientation</i>	0.532	0.527	Sedang

Sumber: Data SEM PLS diolah 2024

R-Square Adjusted Model yaitu 0.658 yang artinya variabel Adaptive Selling dalam menjelaskan Sales Performance adalah sebesar 65,8%. Ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pengaruh pada Adaptive Selling berasal dari variabel yang dianalisis, sementara 30,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sedangkan R-Square Adjusted Model 0.530 yang artinya kemampuan variabel Adaptive Selling dalam menjelaskan Market Orientation adalah sebesar 53%. Ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pengaruh pada Adaptive Selling berasal dari variabel yang dianalisis, sementara 47% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini. dengan demikian model tergolong moderat (sedang).

Sedangkan R-Square Adjusted Model 0.527 yang artinya kemampuan variabel X1 Adaptive Selling dalam menjelaskan Customer Orientation adalah sebesar 52,7%. Ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pengaruh pada Adaptive Selling berasal dari variabel yang dianalisis, dengan demikian model tergolong moderat sedang.

4.3.2.2 Q Square

(Chin, 1998) menerangkan bahwa Q-Square digunakan untuk memberikan informasi yang dapat dikatakan penting mengenai kemampuan prediktif model, dimana nilai Q-Square positif dapat mencerminkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel dependen. Hal ini dikuatkan lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hair et al., 2017) yang menjelaskan bahwa Q^2 berperan dalam mengevaluasi kualitas model PLS-SEM, dimana nilai Q-Square yang lebih dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang baik. Hasil perhitungan Q-Square yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{SP}) \times (1 - R^2_{MO}) \times (1 - R^2_{CO}) \\
 &= 1 - (1 - 0,668) \times (1 - 0,535) \times (1 - 0,532) \\
 &= 1 - (0,332) \times (0,465) \times (0,468) \\
 &= 1 - 0,07224 \\
 &= 0,927
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa nilai Q-square sebesar 0,927 yang memiliki arti bahwa model yang digunakan sudah memiliki relevansi prediktif yang akurat dan baik karena $Q^2 > 0$.

4.3.2.3 F Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (f square) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Hair et al 021).

Kriteria F-Square menurut (Hair et al 2021) adalah sebagai berikut:

- A. Apabila nilai = 0.005 → Efek yang kecil
- B. Apabila nilai = 0.01 → Efek yang sedang
- C. Apabila nilai = 0.025 → Efek yang besar

D. Tabel 4. 11 F Square

	<i>Adaptive selling</i>	<i>Sales performance</i>	<i>Market orientation</i>	<i>Customer orientation</i>
<i>Adaptive selling</i>		0.144	1.149	1.137
<i>Sales performance</i>				
<i>Market orientation</i>		0.059		
<i>Customer orientation</i>		0.086		

Sumber: olah data SEM-PLS 2024

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.13 adalah sebagai berikut: Variabel X1 Adaptive Selling dalam mempengaruhi Sales Performance memiliki nilai 0.144 maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen, kemudian untuk Variabel Adaptive Selling dalam menjelaskan Market Orientation memiliki nilai 1.149, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. kemudian untuk Variabel Adaptive Sellig dalam menjelaskan Customer Orientation memiliki nilai 1.137, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.5 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada Partial Least Square dapat dilakukan dengan metode bootstraping. Dalam metode bootstraping juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan bootstraping.

4.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Tabel 4. 12 Direct effect

	<i>Variabel</i>	<i>Original sample</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>T statistik</i>	<i>Pvalues</i>	<i>ket</i>
H1	<i>Adaptive selling → market orientation</i>	0.731	0.056	13.173	0.000	Positif, signifikan
H2	<i>Adaptive selling → customer orientation</i>	0.729	0.066	11.083	0.000	Positif, signifikan
H3	<i>Market orientation → sales performance</i>	0.250	0.141	1.779	0.075	Positif, tidak signifikan
H4	<i>Adaptive selling → sales performance</i>	0.745	0.052	14.260	0.015	Positif, signifikan
H5	<i>Customer orientation → sales performance</i>	0.302	0.141	2.143	0.032	Positif, signifikan

Sumber: Olah data SEM PLS, 2024

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample). Pengaruh hubungan Adaptive Selling terhadap Sales Performance dengan nilai original sample sejumlah 0.745 dan p values sebesar 0.015 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan Adaptive Selling dengan Market Orientation adalah 0.731 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan Adaptive Selling dengan Customer

Orientation adalah 0.729 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan *Market Orientation* dengan *Sales Performance* adalah 0.250 dan p values sebesar 0.075 menunjukkan hubungan yang positif dan tidak signifikan. Pengaruh hubungan *Customer Orientation* dengan *Sales Performance* adalah 0.302 dan p values sebesar 0.032 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwasannya variabel yang paling berkontribusi pada sales performance yaitu variabel adaptive selling dengan original sample sebesar 0,745.

4.5.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah: (1) jika nilai P-Values 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4. 13 indirect effect

<i>mediasi</i>	<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standar deviasi</i>	<i>T statistik</i>	<i>P values</i>	<i>Ket</i>
<i>Adaptive selling → market orientation → sales performance</i>	0.183	0.175	0.106	1.726	0.084	Positif, tidak signifikan
<i>Adaptive selling → customer orientation → sales performance</i>	0.220	0.225	0.108	2.047	0.041	Positif, signifikan

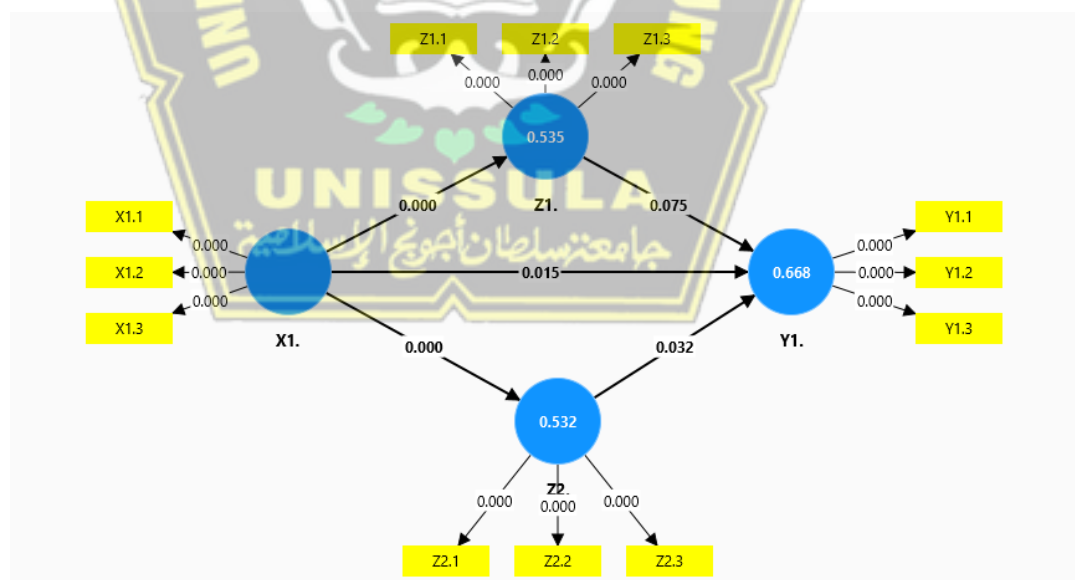
Sumber: olah data SEM-PLS 2024

Dari tabel diatas bisa diambil Kesimpulan:

1. Dalam penelitian ini market orientation belum berperan sebagai mediator antara pengaruh adaptive selling terhadap sales performance. pada UMKM bidang fashion kota semarang. hal ini dikarenakan nilai P- Value bernilai $0.084 > 0.05$.
2. Dalam penelitian ini Adaptive Selling berpengaruh terhadap sales performance yang dimediasi oleh customer orientation pada UMKM bidang fashion kota semarang dikarenakan nilai P- Values bernilai $0.041 > 0.05$.

4.5.3 Uji Path Coefesient

Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient



Sumber: Data diolah SEM PLS,2024

Uji path coeffesient ini dimulai dengan mengidentifikasi hubungan antara konstruk yang dihipotesiskan dalam model penelitian. Uji ini bertujuan untuk

mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dapat dilihat dari gambar yang ada, bahwa nilai path coefficient terbesar terdapat pada hubungan variabel Adaptive selling (X) terhadap Sales performance (Y) sebesar 0,745. Path coefficient dengan pengaruh terbesar kedua terdapat pada hubungan variabel Adaptive Selling (X) terhadap Market Orientation (Z2) dengan nilai 0,731. Kemudian, path coefficient dengan pengaruh terkecil terdapat pada hubungan variabel Market Orientation (Z1) terhadap Sales Performance (Y) dengan nilai 0,250.

Berdasarkan data yang sudah ditemukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai *path coefficient* variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian seperti *adaptive selling*, *market orientation*, *customer orientation*, dan *sales performance* mencerminkan hubungan yang positif. Hal tersebut dapat mencerminkan bahwa nilai variabel independen (*adaptive selling*) dan variabel mediasi (*market orientation* dan *customer orientation*) dapat meningkatkan variabel dependen (*performance*).

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Market Orientation

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel Adaptive Selling berpengaruh positif signifikan terhadap market orientation. Dengan nilai Original Sample sebesar 0,731, T-statistik 1.173, dan P-values 0,000, dapat disimpulkan bahwa dengan kemampuan mereka untuk merepresentasikan Adaptive selling memungkinkan pelaku UMKM untuk merespons perubahan dinamika pasar dengan lebih cepat dan efektif. Hal ini tentunya akan memperkuat

orientasi pasar karena UMKM akan mampu menyesuaikan produk, layanan, atau pendekatan pemasaran berdasarkan umpan balik pelanggan. Informasi yang diperoleh dari tenaga penjual yang adaptif dapat dimanfaatkan dalam perusahaan, seperti pemasaran, pengembangan produk, dan layanan pelanggan. Sehingga hal ini akan mendorong koordinasi antar divisi yang menjadi salah satu elemen kunci market orientation. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zuraida,2022), (Titisari Herniwati et al 2020), (Yenny Widya Hastuti,2014) yang menyatakan bahwasannya variabel adaptive selling memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap market orientation.

4.6.2 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Customer Orientation

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel Adaptive Selling (AS) berpengaruh positif signifikan terhadap customer orientation (CO). Dengan nilai Original Sample sebesar 0,729, T-statistik 11,083, dan P-values 0,000, dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual yang memiliki keahlian adaptive selling yang baik cenderung lebih mampu menyesuaikan pendekatan dan metode penjualannya sesuai dengan segmentasi pelanggan di pasar, maka mereka akan lebih mampu untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta menyesuaikan trend fashion yang menjadi minat pelanggan di masa sekarang. Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Zulkifli,2024), (Ramendra Singh et al,2012), dan (Richard B. Nyuur et al 2024) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara adaptive selling dan Customer Orientation.

4.6.3 Pengaruh Market Orientation terhadap Sales Performance

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel Market orientation berpengaruh positif tidak signifikan terhadap sales performance. Dengan nilai Original Sample sebesar 0,250, T-statistik 1.779, dan P-values 0,075. dan penelitian ini menolak hipotesis bahwa terdapat pengaruh market orientation terhadap sales performance pada UMKM bidang fashion di Kota Semarang. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan (Agista Rosiana, 2020) dan (Sukrina, 2022). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa UMKM belum mengetahui informasi di pasar serta memanfaatkan peluang dari competitor yang ada di pasar.

4.6.4 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Sales Performance

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel Market adaptive selling (AS) berpengaruh positif signifikan terhadap sales performance (SP). Dengan nilai Original Sample sebesar 0,250, T-statistik 1.779, dan P-values 0,075, hal ini menunjukkan bahwa seorang penjual yang menerapkan adaptive selling dapat meningkatkan sales performance karena hal tersebut akan membantu tenaga penjual lebih efektif dalam mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan, serta beradaptasi dengan situasi dan konteks pelanggan yang berubah. Seorang penjual yang memahami konsep adaptive selling juga akan memungkinkan tenaga penjual untuk fleksibel dalam mengubah taktik mereka selama proses penjualan. Mereka bisa mencoba berbagai teknik, dari penjualan berbasis konsultatif hingga pendekatan yang lebih langsung tergantung pada bagaimana pelanggan merespons.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Yeo and Jan,2022), (Kamila Fadilah,2022), dan (Titisari Herniwati et al.2020) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara adaptive selling dan sales performance.

4.6.5 Pengaruh Customer Orientation terhadap Sales Performance

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Customer Orientation berpengaruh positif signifikan terhadap sales performance. Dengan nilai Original Sample sebesar 0,302, T-statistik 2.143, dan P-values 0,032, seorang penjual yang berorientasi pada pelanggan akan mampu meningkatkan kinerja penjualan perusahaan. Terutama melalui peningkatan kepuasan pelanggan, hubungan jangka panjang, dan kemampuan untuk menawarkan produk yang relevan. Perusahaan dan tenaga penjual yang berfokus pada pelanggan akan memiliki performa penjualan yang lebih baik dalam jangka panjang dibandingkan dengan mereka yang hanya berorientasi pada hasil transaksi penjualan. Dengan pendekatan kepada pelanggan, tenaga penjual mampu lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan yang dinamis. Serta kemampuan pelaku UMKM untuk menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan pelanggan meningkatkan efektivitas penjualan, sehingga berdampak positif pada kinerja penjualan. Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Fatonah, et al2021), (Sinar Hubtriyani Ade,2018), dan (Dewi Santika,2023) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara customer orientation dan sales performance.

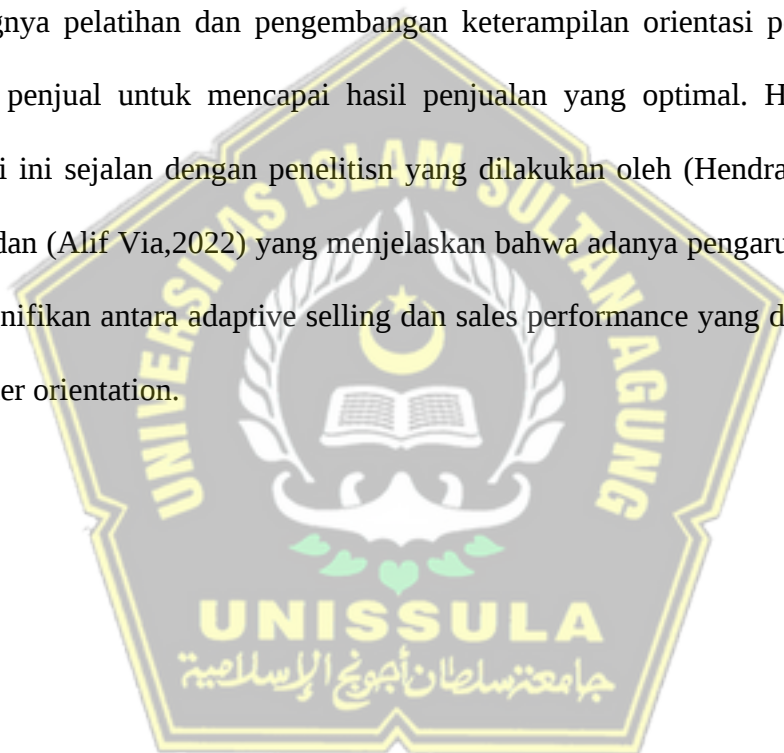
4.6.6 Peran mediasi Market Orientation dalam hubungan antara Adaptive Selling dengan Sales Performance

Pengujian peran mediasi Market Orientation terhadap hubungan antara adaptive selling dan sales performance masih menunjukkan hasil yang tidak signifikan, artinya bahwa variabel market orientation belum berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Adaptive Selling dan Sales Performance. Dengan nilai Original Sample sebesar 0,183, T-statistik 1.726, dan P-value 0,084. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Market Orientation tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara Adaptive Selling dan Sales Performance. Ini berarti bahwa meskipun Adaptive Selling dapat mempengaruhi Sales Performance, pengaruh tersebut tidak dimediasi oleh Market Orientation. Akan tetapi Meskipun Market Orientation tidak berperan sebagai mediator, pentingnya mengimplementasikan Adaptive Selling dalam meningkatkan Sales Performance tetap harus diperhatikan oleh setiap pelaku UMKM dengan cara terus mengembangkan keterampilan penjualan adaptif di antara tim mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ida Ayu Purnama et al 2020) yang menyatakan bahwasannya variabel market orientation belum mampu menjadi mediator terhadap adaptive selling dan sales performance.

4.6.7 Peran Customer Orientation Dalam memediasi hubungan antara Adaptive Selling dan Sales Performance

Pengujian peran mediasi customer Orientation terhadap hubungan antara adaptive selling dan sales performance menunjukkan hasil yang positif signifikan, artinya

bahwa variabel customer orientation berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Adaptive Selling dan Sales Performance. Dengan nilai Original Sample sebesar 0,220, T-statistik 2,047, dan P-value 0,041, Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa customer orientation tidak hanya berpengaruh langsung terhadap sales performance tetapi juga memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara adaptive selling dan kinerja penjualan. Ini menunjukkan pentingnya pelatihan dan pengembangan keterampilan orientasi pelanggan bagi tenaga penjual untuk mencapai hasil penjualan yang optimal. Hasil pengaruh mediasi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hendra Saputra et al 2018) dan (Alif Via,2022) yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara adaptive selling dan sales performance yang di mediasi oleh customer orientation.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh adaptive selling terhadap sales performance dengan menjadikan market orientation dan customer orientation sebagai variabel penghubung atau mediator pada UMKM bidang fashion di Kota Semarang. dari hasil penelitian dapat disimpulkan:

1. Adaptive selling memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap market orientation yang membuktikan bahwa setiap keterampilan Pelaku UMKM dalam merepresentasikan adaptive selling juga akan meningkatkan market orientation. Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu tenaga penjual mampu memahami dan menyesuaikan teknis penjualan, sehingga pelaku UMKM yang memperhatikan keterampilan adaptive selling pada setiap pelanggan, akan berdampak signifikan terhadap market orientation.
2. Adaptive selling memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap customer orientation yang membuktikan bahwa setiap perubahan yang terjadi pada adaptive selling akan meningkatkan customer orientation Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu tenaga penjual mampu memahami dan menyesuaikan teknis penjualan, sehingga pelaku UMKM yang memperhatikan keterampilan adaptive selling dan juga melakukan pendekatan penjualan pada setiap pelanggan akan mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

3. Market orientation tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sales performance. Dalam konteks ini, para pelaku UMKM harus memahami betul tentang pentingnya orientasi pasar agar dapat meningkatkan kinerja penjualan. Market orientation merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada informasi dan dinamika pasar, serta aktivitas pesaing, dan koodinator antar divisi. Pelaku UMKM perlu menekankan serta mengkaji ulang konteks orientasi pasar ke dalam seluruh proses bisnis, mulai dari pengembangan produk hingga layanan purna jual. Hal ini melibatkan pengumpulan data pasar secara kontinu, analisis tren, dan respons cepat terhadap perubahan pasar. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menginovasi produk fashion yang lebih relevan dan sesuai dengan ekspektasi pelanggan,
4. Adaptive selling memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap sales performance yang membuktikan bahwa setiap pelaku UMKM yang mampu menyesuaikan penjualan sesuai kriteria pelanggan akan mampu meningkatkan kinerja penjualan. Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu tenaga penjual mampu meningkatkan pertumbuhan penjualan setiap bulannya. Peningkatan pertumbuhan penjualan menunjukkan bahwa perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pasar, menjangkau lebih banyak pelanggan, atau meningkatkan frekuensi pembelian dari pelanggan yang sudah ada.
5. Customer orientation memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap sales performance. Hal ini membuktikan bahwa setiap pelaku UMKM yang

mampu mengimplementasikan orientasi pelanggan akan mampu meningkatkan kinerja penjualan. Hasil penelitian ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu tenaga penjual mampu memahami kebutuhan pelanggan. Kemampuan problem solving juga esensial karena setiap pelanggan dapat menghadapi hambatan atau ketidakpuasan selama proses pembelian atau penggunaan produk. Respons yang cepat, solusi yang efektif, dan sikap proaktif dalam menangani keluhan dapat mengubah situasi negatif menjadi peluang untuk membangun kepercayaan.

6. Dalam hasil penelitian ini, variabel Customer orientation mampu menjadi variabel mediator terhadap pengaruh adaptive selling terhadap sales performance. Dibuktikan dengan nilai p values sebesar 0,041. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang memperkuat Customer Orientation melalui pelatihan dan memberikan edukasi kepada setiap karyawan, guna meningkatkan keterampilan mereka pada penjualan adaptif. Sedangkan variabel market orientation belum mampu menjadi mediator terhadap pengaruh adaptive selling terhadap sales performance. Artinya Untuk menjadikan market orientation sebagai mediator yang efektif, perusahaan perlu memastikan bahwa orientasi pasar telah diinternalisasi di seluruh divisi perusahaan, sehingga dapat mendukung adaptasi strategi penjualan secara lebih relevan dan terintegrasi.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan berkontribusi dalam pemahaman yang mendalam tentang strategi yang efektif guna meningkatkan sales performance

pada UMKM bidang Fashion di Kota Semarang. Peningkatan pemahaman ini melibatkan fokus pada *adaptive selling*, *market orientation*, dan *customer orientation*.

Kebijakan yang harus dilakukan oleh perusahaan mengenai variabel *adaptive selling* menunjukkan bahwa perusahaan perlu melatih tenaga penjual untuk mengembangkan keterampilan penjualan yang adaptif. Dengan memahami dan menyesuaikan pendekatan penjualan sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan, tenaga penjual dapat meningkatkan interaksi dengan pelanggan. Perusahaan harus memastikan bahwa program pelatihan mencakup teknik-teknik komunikasi yang efektif dan strategi penjualan yang fleksibel, sehingga tenaga penjual dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan dalam perilaku dan harapan pelanggan.

Adapun untuk *customer orientation*, perusahaan bisa menerapkan pentingnya memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan secara mendalam. Perusahaan harus mendorong budaya perusahaan yang berfokus pada pelanggan, di mana setiap tenaga penjual merasa bertanggung jawab untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Ini dapat dicapai melalui pelatihan yang berfokus pada keterampilan layanan pelanggan dan pemecahan masalah. Dengan membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga menciptakan loyalitas yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan.

Yang terakhir adalah sales performance, perusahaan perlu mengimplikasikan bahwa setiap tenaga penjual harus menetapkan indikator kinerja yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi efektivitas strategi penjualan. Dengan memantau kinerja penjualan secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengimplementasikan tindakan korektif yang diperlukan. Dengan fokus pada peningkatan kinerja penjualan, perusahaan dapat mencapai tujuan bisnis yang lebih besar dan meningkatkan profitabilitas.

Dengan menerapkan implikasi manajerial ini, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan efektivitas strategi penjualan mereka dan mencapai kinerja yang lebih baik di pasar yang kompetitif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan yang ada pada penelitian ini terdapat pada perhitungan R-Square (R^2), Hasil nilai R-square sales performance sebesar 0,668, market orientation sebesar 0,535, dan customer orientation sebesar 0,532. Nilai R^2 dari ketiga variabel tersebut masih tergolong dalam kategori sedang. Sedangkan Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan model lebih baik dalam menjelaskan variabilitas data.
2. Pada penelitian ini, pengaruh market orientation terhadap sales performance masih menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan p value sebesar 0,075.
3. Variabel market orientation belum mampu menjadi mediator terhadap hubungan adaptive selling dan sales performance.

5.4 Saran Penelitian Mendatang

1. Penelitian selanjutnya dapat berfokus pada pengembangan model yang lebih baik untuk meningkatkan nilai R^2 . Hal ini bisa dilakukan dengan menambahkan variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap sales performance, market orientation, dan customer orientation.
2. Mengingat pengaruh market orientation terhadap sales performance menunjukkan hasil yang tidak signifikan, penelitian mendatang sebaiknya mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan ini. Penelitian dapat dilakukan dengan memperluas sampel atau menggunakan pendekatan longitudinal untuk mendapatkan data yang lebih representatif.
3. Penelitian selanjutnya dapat menyelidiki variabel lain yang mungkin berfungsi sebagai mediator antara adaptive selling dan sales performance. Misalnya, variabel seperti *customer satisfaction* atau *brand loyalty*

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, L. (2016). Pengaruh Penjualan Adaptif, Kemampuan Mendengar dan Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Tenaga Penjual Jasa Hotel Bintang 4 & 5 di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 84–95.
- Altıntaş, F., Kurtulmusoglu, F. B., Altıntaş, M. H., Kaufmann, H.-R., & Alkibay, S. (2017). The Mediating Effects of Adaptive Selling and Commitment on The Relationship Between Management Control and Sales Performance. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 221–240.
- Azizah, U., & Maftukhah, I. (2017). Pengaruh Kemitraan Dan Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing. *Management Analysis Journal*, 6(2), 206–213.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Grant, K. (2002). Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross-National Perspective. *International Business Review*, 11(5), 577–609.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining Business Strategy, Sales Management, And Salesperson Antecedents Of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109–122.
- Beverland, M. B., & Lindgreen, A. (2016). Implementing Market Orientation in Industrial Firms: A Multiple Case Study? In *Market Orientation* (pp. 27–49). Routledge.
- Burdenski, H. M. (1991). The Use of Direct Marketing by Colleges and Universities. An Application of Rapp and Collins Maximarketing Model. *Journal of Direct Marketing*, 5(4), 50–58.
- Candraningrat, C., Yurisma, D. Y., & Mujanah, S. (2021). Pengembangan Strategi Bisnis Melalui BMC (Business Model Canvas) Dan Strategi Pemasaran Bagi UMKM Sari Delight Surabaya. *TEKMULOGI: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 11–22.
- Chelliah, S., Kwon, C. K., Annamalah, S., & Munusamy, J. (2013). Does Marketing Mix Still Relevant? A Study on Herbal Coffee in Malaysia. *International Journal of Management and Innovation*, 5(1), 31–45.
- Chen, C.-C., & Jaramillo, F. (2014). The Double-Edged Effects of Emotional Intelligence on The Adaptive Selling–Salesperson-Owned Loyalty Relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 33–50.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1993). *Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control* (4th ed.). Boston : Irwin.
- Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2005). Organizational Motivation, Opportunity and Ability to Measure Marketing Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 13(4), 241–259.
- CNBC Indonesia. (2019). *Gairah Industri Fashion Indonesia*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20190712155341-35-84555/gairah-industri-fashion-indonesia>
- Darwis, H., & Utama, L. (2020). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi

- Kewirausahaan Terhadap Kinerja UMKM Di Jakarta Barat. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(2), 542–552.
- Dewi, S. N., & Nuzuli, T. (2017). Peran Promotional Mix Sebagai Variabel Moderasi Orientasi Pelanggan Dan Orientasi Pesaing Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Empiris Pada Ukm Rumah Makan Di Kabupaten Sragen). *Ekuilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 12(2), 140–152.
- Dursun, T., & Kilic, C. (2015). The Effect of Market Orientation on New Product Performance: The Role of Strategic Capabilities. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(3), 169–187.
- Echdar, S. (2017). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Ferdinand, A. (2002). Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah studi Pendahuluan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, 1(1), 107–119.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (9th ed.). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 115–142.
- Gupta, S., & Bansal, E. (2016). Consumer Orientation Towards Online Buying Via Social Media Platforms. *International Journal of Scientific Research and Education*, 4(1), 4862–4875.
- Haji, S., Arifin, R., & ABS, M. K. (2017). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Cengkeh Di Bawean. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 6(2), 83–95.
- Hallahan, K. (2000). Enhancing Motivation, Ability, and Opportunity to Process Public Relations Messages. *Public Relations Review*, 26(4), 463–480.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta : CV. Pustaka Ilmu.
- Hassan, M. U., Qureshi, S. U., Hasnain, A., Sharif, I., & Hassan, R. (2013). Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance: Evidence from Banking Industry of Pakistan. *Science International (Lahore)*, 25(4), 945–956.
- Hatta, I. H. (2015). Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas

- Pemasaran Dan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(4), 653–661.
- Hidayanti, D. M., & Rusdianti, E. (2017). Perilaku Penjualan Adaptif Pengaruhnya Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(3), 221–231.
- Hidayat, D. S., & Kusumastuti, A. E. (2019). Penjualan Adaptif Sebagai Pemediasi Kinerja Tenaga Penjualan Perusahaan Asuransi Di Jawa Tengah. *Tirtayasa Ekonomika*, 14(2), 247-266
- Hughes, J. (2007). The Ability - Motivation - Opportunity Framework for Behavior Research In IS. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10.
- Husein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis Dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Universitas Brawijaya.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Lakshmi, S., & Mohideen, M. A. (2013). Permasalahan Dalam Keandalan Dan Validitas Penelitian. *Jurnal Internasional Penelitian Dan Tinjauan Manajemen ; Meerut*, 3(4), 2752–2758.
- Lee, C. M. J., Che-Ha, N., & Alwi, S. F. S. (2021). Service Customer Orientation and Social Sustainability: The Case of Small Medium Enterprises. *Journal of Business Research*, 122, 751–760.
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., & Peterson, R. T. (2016). Empathy, Nonverbal Immediacy, and Salesperson Performance: The Mediating Role of Adaptive Selling Behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654–667.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd ed.). Harlow : Pearson Education.
- Mostert, P. G., Steyn, T. F. J., & Mentz, M. H. (2017). Relationship Intention and Customer Satisfaction as Predictors of South African Smes'loyalty Towards a Risk Financier. *Journal of Global Business & Technology*, 13(1), 11–24.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- O'Dwyer, M., & Ledwith, A. (2010). Size Matters: Market Orientation and NPD in Small and Large Firms. *International Journal of Product Development*, 12(2), 107–125.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results from Two International Quantitative Studies.

Performance Improvement Quarterly, 27(3), 75–92.

- Pratiwi, W. A., & Sulistyowati, R. (2020). Pengaruh Inovasi Produk Dan Social Media Marketing Terhadap Sales Performance Pada Ikm Batik Gedog Kabupaten Tuban. *Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN)*, 8(1), 681–687.
- Pujiastuti, Y. (2006). *Analisis Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Penjualan Adaptif Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual*. Universitas Diponegoro.
- Racela, O. C., & Thoumrungroje, A. (2014). Export Market Orientation, Interfirm Communication, Interfirm Cooperation and Export Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), 1–14.
- Rahmawan, G. (2023). The Role of Customer-Fit Reconfiguring Capability on the Influence of Customer Orientation on Salesperson Performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1–30.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13–21.
- Sari, L. F. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pemasaran Pedagang Pakaian Jadi Di Pasar Kliwon Kabupaten Kudus. *Management Analysis Journal*, 2(1), 110–116.
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta : Andi.
- Scholz, T., Redler, J., & Pagel, S. (2021). Re-Designing Adaptive Selling Strategies: The Role of Different Types of Shopping Companions. *Review of Managerial Science*, 15, 1243–1280.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods For Business* (4th ed.). Jakarta : Salemba Empat.
- Şen, A. (2008). The US Fashion Industry: A Supply Chain Review. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 571–593.
- Setyawati, H. A., & Helmy, I. (2018). Pengaruh Proving Goal Orientation dan Selling Experience Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan dengan Perilaku Penjualan Adaptif Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Lembaga Keuangan Mikro di Kabupaten Kebumen). *Probisnis*, 11(1), 31–43.
- 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 & Industrial Marketing*, 28(7), 554–564.
- Singh, R., Kumar, N., & Puri, S. (2017). Thought Self-Leadership Strategies and Sales Performance: Integrating Selling Skills and Adaptive Selling Behavior as Missing Links. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 652–663.

- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, And Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Sriram, V., & Sapienza, H. J. (1991). An Empirical Investigation of The Role of Marketing for Small Exporters. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 33.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sukrina, H. R. (2022). *Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada UMKM Kopiah Haji Di Kabupaten Hulu Sungai Tengah)*. Universitas Lambung Mangkurat.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis* (2nd ed.). Jakarta : Rajawali Pers.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 407–428.
- Wahyudiono, W. (2010). Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Orientasi Pesaing terhadap Inovasi Pasar dan Pertumbuhan Penjualan Perusahaan Makanan di Surabaya. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 14(3), 271–287.
- Wang, X., Wang, G., & Hou, W. C. (2016). Effects Of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior on Job Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 801–814.
- Wold, H. (1985). Partial Least Squares. In *Encyclopedia of Statistical Sciences*. New York : John Wiley & Sons.
- Wulandari, S., & Dewi, E. O. (2023). Analisis Hubungan Kausalitas Kualitas Layanan dengan Orientasi Konsumen. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 11(1), 197–212.
- Yeo, C., & Jan, I. U. (2022). Investigating Salespeople's Performance and Opportunistic Behavior: Adaptive and Customer-Oriented Responses. *Behavioral Sciences*, 12(12), 512.
- Zuraida, A. V. (2022). Membangun Hubungan Customer Orientation Melalui Adaptive Selling Dan Salesmanship Skill Terhadap Sales Performance Pada Pt. Phapros Semarang. *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU) Klaster Ekonomi*, 379–395.