

PENGARUH ADAPTIVE SELLING BEHAVIOR (ASB) SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KINERJA PENJUALAN DI PT. X

Widya Melati Pandam Mandansari¹, Rostiana², Rita Markus Idulfilastri³

¹Program Studi Psikologi Profesi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: eligiawidyamandan@gmail.com

²Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: rostiana@psi.untar.ac.id

³Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: ritamarkus@psi.untar.ac.id

Masuk : 28-12-2020, revisi: 15-07-2021, diterima untuk diterbitkan : 13-02-2022

ABSTRACT

This research has a propose to examine the effect of organizational communication on sales performance through Adaptive Selling Behavior (ASB) as a mediator variable. Adaptive Selling Behavior (ASB) is a change in sales behavior through interactions with customers based on perceptual information about the nature of the sales situation. To conduct the sales process effectively, every salesperson must possess interpersonal skills, sales skills and technical skills also apply these skills from inception to closing. ASB helps sales staff to adopt marketing strategies and tailor their messages to suit customer needs and preferences. ASB can be used as a determinant of sales performance. One of the organizational factors that influence adaptive selling (ASB) is management style. In terms of the management style in communication, successful ASB will require understanding and collaboration between superiors and sales staff. Information in precise and accurate communication can improve sales performance. This research used a purposive sampling method of 83 sales staff participants. Based on the results of data analysis using the Hayes bootstrapping method or commonly called the PROCESS. The results showed that ASB acts as a mediator between organizational communication and performance, and produces a total effect value of $p = 0.0071$ ($p < 0.05$) and can be stated as significant, and it was found that Adaptive Selling Behavior (ASB) has a role as a mediator variable in organizational communication on sales performance.

Keywords: Organizational communication; adaptive selling behavior, performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja penjualan melalui *Adaptive Selling Behavior* (ASB) sebagai variabel mediator. *Adaptive Selling Behavior* (ASB) adalah perubahan perilaku penjualan melalui interaksi dengan pelanggan berdasarkan informasi persepsi tentang sifat situasi penjualan. 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 penutupan. ASB membantu staf penjualan untuk mengadopsi strategi pemasaran dan menyesuaikan pesan mereka agar sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. ASB dapat digunakan sebagai penentu kinerja penjualan. Salah satu faktor organisasi yang mempengaruhi penjualan adaptif (ASB) adalah gaya manajemen. Dalam hal ini dapat dikaitkan dengan gaya manajemen dalam berkomunikasi, ASB yang sukses akan membutuhkan pemahaman dan kolaborasi antara atasan dan staf penjualan. Informasi dalam komunikasi yang tepat dan akurat dapat meningkatkan kinerja penjualan. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* sebanyak 83 partisipan staf penjualan. Analisa data menggunakan metode *Bootstrapping Hayes* atau biasa disebut dengan PROCESS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASB berperan sebagai mediator antara komunikasi organisasi dengan kinerja, dan menghasilkan nilai efek total $p = 0.0071$ ($p < 0.05$) dan dapat dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa ASB berfungsi sebagai mediator pada hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Komunikasi organisasi, *adaptive selling behavior* (ASB), kinerja

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2001). Tidak setiap perilaku dimasukkan dalam konsep kinerja, tetapi hanya perilaku yang relevan untuk tujuan organisasi. Koopmans (2014) berpendapat bahwa kinerja adalah perilaku-perilaku karyawan yang relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi seperti perilaku yang berkaitan dengan keahlian atau kompetensi agar dapat mengerjakan tugas, perilaku yang mendukung organisasi, maupun perilaku yang dapat membahayakan keberlangsungan organisasi. Menurut Sonnentag et al. (2005), kinerja adalah apa yang diminta organisasi untuk dilakukan, dan dilakukan dengan baik. Harapan bagi setiap perusahaan yaitu karyawan yang bekerja di perusahaannya dapat berprestasi dan mengembangkan diri, dengan demikian karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan dan hal inilah yang juga diharapkan oleh PT. X. PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *property developer*.

Tim *sales* dan *marketing* adalah tim yang menjadi ujung tombak bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan saat tim proyek menjalankan tugasnya dalam pembangunan, tim *sales* dan *marketing* juga beriringan menjalankan tugasnya dalam melakukan pemasaran dan penjualan, dengan tujuan keuntungan yang didapatkan dari hasil penjualan dapat membantu pembiayaan proyek yang sedang berjalan, dan biaya operasional perusahaan. Seperti yang sudah disampaikan dalam proses bisnis perusahaan *property*, tim *sales* dan *marketing* merupakan tim kunci dalam perusahaan dimana mereka menjadi garda depan dalam proses yang mendatangkan *income* dan *profit* bagi perusahaan. Dengan demikian, diharapkan karyawan yang berada dalam tim *sales* dan *marketing* dapat memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Tenaga penjualan atau tenaga *sales* adalah agen pemasaran utama dan mereka memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan bisnis perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan berusaha untuk menjadi unggul di antara para kompetitornya. Kualitas dan kinerja produk tidak lagi menjadi faktor pembeda utama. Keunggulan kompetitif perusahaan yang bersaing telah bergeser ke kinerja tenaga penjualan dan keefektifan mengelolanya (Wong & Tan, 2016).

Namun, beberapa tahun belakangan ini, kinerja tim *sales* PT. X dirasa menurun, informasi ini didapat dari salah seorang *Sales Manager* yang bekerja di PT. X. Pada tahun 2017 pencapaian yang dicapai mengalami penurunan sebesar 18.43% dari tahun sebelumnya (2016), dan kembali di tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 12.24 % dari tahun 2017. Penurunan kinerja ini membuat manajemen mengganti struktur organisasi dengan menambahkan cukup banyak armada pada tim *sales*. Dengan adanya penurunan kinerja yang cukup signifikan, manajemen merasa kurangnya tim *sales* yang ada menjadi salah satu faktor penyebab hal ini terjadi. Oleh sebab itu di awal tahun 2017, manajemen membuat kebijakan dengan menambah jumlah tim *sales*.

Berdasarkan data keluar masuk (*in out*) karyawan khususnya di tim *sales*, jumlah *sales* yang bergabung dengan PT. X di tahun 2018 adalah sebanyak 147 orang, dan di tahun yang sama pula, *sales* yang baru saja bergabung di tahun 2018 dan keluar di tahun 2018 ada sebanyak 84 orang, dengan jumlah 49 orang keluar dengan alasan tidak mencapai target penjualan yang diberikan (tidak menunjukkan kinerja yang baik), sisanya sebanyak 35 orang keluar dengan alasan pindah ke perusahaan lain, meneruskan pendidikan, masalah keluarga, batal bergabung,

dan lain sebagainya. Dari data yang ada 58,3 % *sales* yang keluar adalah *sales* yang tidak mencapai target penjualan yang diberikan. Beberapa *sales* yang tidak mencapai target biasanya dikarenakan dari mereka kurang telaten dalam menindaklanjuti konsumen, saat melakukan pameran mereka kurang agresif dalam melakukan pendekatan dengan pengunjung, dan yang terakhir dari cara mereka melakukan penawaran produk kurang bisa menarik minat dari pengunjung.

Banyak hal yang dapat dilakukan seorang sales dalam memasarkan produk yang ia jual, salah satunya dengan melakukan pendekatan dari pintu ke pintu, dan melakukan praktik tatap muka, hal ini dikarenakan mereka perlu mempresentasikan materi yang terkait dengan produk yang ditawarkan. Oleh karena itu, menurut Abdullah (dalam Rostiana, 2015), seorang sales membutuhkan keterampilan komunikasi yang fleksibel, adaptif dan efektif. Giacobbe et al. (2006) menamai keterampilan tersebut sebagai perilaku menjual yang adaptif yang diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *Adaptive Selling Behavior* (ASB). Menurut, Giacobbe et al. (2006) ASB adalah penentu 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 pesan agar sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan individu (dalam 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 penutupan (Rentz et al., 2002).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik itu faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, maupun faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti contohnya faktor organisasi. Menurut Brown (2014), ada tiga hal yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjual: karakteristik tenaga penjualan, karakteristik tugas, dan perilaku pengawasan.

Terkait dengan perilaku pengawasan, kendala yang ditemukan di lapangan adalah ketidakjelasan target yang diberikan oleh pihak manajemen, sering kali target dapat berubah sewaktu-waktu. Kemudian informasi terkait dengan promo-promo yang sedang diadakan perusahaan terkadang kurang disebarkan secara menyeluruh ke semua tim *sales*. Berdasarkan gambaran diatas menunjukkan bahwa penyebaran informasi atau komunikasi memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi. Komunikasi menjadi sarana utama dimana kegiatan individu dikoordinasikan untuk merancang, menyebarkan, dan mengejar tujuan organisasi (dalam Giri & Kumar, 2010). Di dalam penelitian Giri dan Kumar (2010) didapati bahwa informasi yang tepat dan akurat dapat meningkatkan kinerja. Chen et al. (2006) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai sejauh mana informasi tentang pekerjaan ditransmisikan oleh suatu organisasi kepada anggotanya dan di antara anggota suatu organisasi.

Komunikasi oleh manajemen penjualan sangat penting untuk menjaga agar tenaga penjualan tetap termotivasi dan menjalankan strategi yang benar. Tenaga penjualan adalah agen komunikasi yang efektif yang menyampaikan informasi terkini antara perusahaan mereka dan pelanggan (Ingram et al., 2012). Giri dan Kumar (2010) berpendapat bahwa ketika organisasi memahami pentingnya hubungan antara perilaku adaptif dan kinerja, pelatihan penjualan akan menekankan pada keterampilan pengumpulan informasi, mengusulkan solusi kreatif, membantu pelanggan menjawab pertanyaan dan memberi dukungan teknis pada pelanggan. ASB pada tenaga penjualan dalam konteks perusahaan tidak hanya terjadi pada hubungan antara penjual

dan pembeli. Kualitas hubungan kerja antara tenaga penjualan dan unit kerja mereka (dalam hal ini atasan dan rekan kerja) juga dapat meningkatkan ASB. Perilaku penjualan adaptif yang sukses membutuhkan pemahaman dan kerja sama bersama antara tenaga penjualan dan anggota unit kerja yang relevan, dalam hal ini atasan dan rekan kerja. Peningkatan perilaku penjualan adaptif mengharuskan penjual untuk mengejar tingkat kualitas hubungan kerja yang lebih tinggi dalam organisasi mereka. (Park & Deitz, 2006).

Komunikasi organisasi menurut Vander et al. (2010) adalah keadaan dimana karyawan menerima informasi yang cukup tentang organisasi, baik dari kualitas atau kuantitas nilai informasi yang ada pada komunikasi tersebut. Postmes et al. (2001) membagi dimensi komunikasi menjadi tiga bagian yaitu kuantitas informasi strategis, kuantitas interaksi vertikal, dan kepuasan karyawan terhadap respon dari manajemen. Menurut O'Reilly dan Roberts, faktor-faktor komunikasi organisasi seperti, kepercayaan pada atasan, pengaruh atasan, akurasi informasi, keinginan untuk berinteraksi, dan kepuasan dengan komunikasi telah menunjukkan hubungan langsung dengan kinerja (dalam Giri & Kumar, 2010).

Beberapa hasil penelitian mengenai komunikasi organisasi menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dan kinerja memiliki nilai korelasi yang kecil. Penelitian Chen et al. (2006) mengenai komunikasi organisasi, stress kerja, komitmen organisasi, dan kinerja bagi akuntan profesional di Taiwan dan Amerika. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah komunikasi organisasi berkorelasi positif dengan kinerja, dengan nilai $r = 0.26$. Nilai yang lebih besar didapatkan dari hasil hubungan antara komitmen organisasi dengan komunikasi organisasi yaitu dengan nilai $r = 0.6$. Giri dan Kumar (2010) juga melakukan penelitian terhadap komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, hanya nilai yang ditunjukkan lebih besar mengarah pada hubungan antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja sebesar $R^2 = 0.41$ sedangkan untuk hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja hanya sebesar $R^2 = 0.16$.

Pada PT. X komunikasi organisasi yang terjadi di perusahaan dirasa turut mempengaruhi penurunan kinerja karyawan *sales*. Oleh karena itu, peneliti menduga bahwa terdapat hal lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel ini. Berdasarkan beberapa penelitian yang sudah ada tampak bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja, sedangkan ASB memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja, dengan demikian penelitian ini ingin mengkaji apakah ASB dapat berperan sebagai mediator yang dapat memperkuat hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh *Adaptive Selling Behavior* sebagai mediator antara komunikasi organisasi dan kinerja penjualan di PT. X.

2. METODE PENELITIAN

Partisipan dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam

penelitian ini. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu semua karyawan yang bekerja di bagian pemasaran khususnya di level staf, karyawan harus dengan masa kerja minimal 3 bulan dikarenakan penilaian untuk karyawan pemasaran dilakukan setiap 3 bulan sekali. Penyebaran kuesioner diberikan kepada 95 karyawan bagian pemasaran, namun hanya 87 orang karyawan yang bisa diambil sebagai sampel penelitian, hal ini dikarenakan sampel penelitian harus sudah memiliki masa kerja selama 3 bulan. Dari hasil penyebaran kuesioner ada 83 kuesioner yang akhirnya kembali.

Peneliti menyebar kuesioner secara *online* menggunakan *Google Forms*, sehingga partisipan penelitian dapat menyatakan persetujuan pengisian (*informed consent*) dan mengisi kuesioner menggunakan *gadget*. Hal tersebut guna mempermudah partisipan dalam mengisi kuesioner.

Pengukuran

Pada penelitian ini, digunakan 3 (tiga) alat ukur untuk masing-masing variabel. Kinerja diukur dengan menggunakan skala *Individual Work Performance* (IWP) dari Linda Koopmans (Koopmans, 2014). Komunikasi Organisasi menggunakan adaptasi *Organizational Communication Questionnaire* yang dikembangkan oleh Postmes et al. (2001). Dan untuk *Adaptive Selling Behavior* (ASB) diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Weitz dan Spiro yaitu *ADAPTS Scale* (Spiro & Weitz, 1990). Peneliti melakukan uji validitas butir yang dilakukan kepada seluruh alat ukur dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pengujian validitas butir dilakukan untuk menguji apakah butir tes dapat dijadikan alat ukur agar sesuai dengan tujuan pengukuran.

Tabel 1

Ringkasan Uji Reliabilitas Alat Ukur

Alat Ukur	Reliabilitas (Alpha's Cronbach)
Kinerja	0.8888
Komunikasi Organisasi	0.910
<i>Adaptive Selling Behavior</i> (ASB)	0.747

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* Hayes atau biasa disebut dengan PROCESS dengan menggunakan program aplikasi SPSS *Statistics 22*. Untuk melakukan pengujian hipotesis maka peneliti melakukan analisis menggunakan bantuan metode *Bootstrapping Hayes* atau biasa disebut dengan PROCESS. Hayes (2013) merekomendasikan penggunaan metode *Bootstrapping Hayes* (2013) untuk menghitung efek tidak langsung yang tidak mengalami keterbatasan yang dialami sobel test dan model efek kausal. Keunggulan dari PROCESS ini adalah, kita hanya perlu melakukan satu kali analisis untuk melihat efek mediasi. Selain itu, PROCESS juga bisa digunakan untuk membuat model yang lebih kompleks dengan variabel mediator lebih dari satu.

Pada penelitian ini, hasil analisis data terbukti mendukung hipotesis penelitian. *Adaptive Selling Behavior* secara signifikan berperan sebagai *partially mediator* antara komunikasi organisasi dan kinerja penjualan, pengujian ini menghasilkan nilai efek total $p = 0.0071$ ($p < 0.05$) dan dapat dinyatakan signifikan.

Tabel 2

Hasil uji ASB sebagai mediator antara Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja dilihat dari efek yang dihasilkan

Efek	Koefisien	p	Keterangan
Efek Total	0.2248	0.0071	Signifikan
Efek Langsung	0.1855	0.0151	
Efek Tidak Langsung	0.0393		

Karyawan yang bekerja sebagai sales pada PT. X, cenderung memiliki kinerja yang cukup berdasarkan penilaian perusahaan dan kinerja yang tinggi berdasarkan kuesioner IWP. Setiap sales dituntut untuk menjual produk sesuai dengan target yang perusahaan berikan, bahkan perusahaan berharap jika para sales bias melampaui target yang diberikan. Jika kinerja masing-masing sales hanya sebatas pada kategori cukup, hal ini akan menghambat perusahaan dalam mencapai target kinerja organisasi.

Pengalaman penjualan yang dimiliki oleh para sales membuat mereka banyak menghadapi pertemuan penjualan yang berbeda, pelanggan yang berbeda, dan situasi penjualan yang berbeda, yang dapat mengembangkan keterampilan mereka, yang mereka terapkan dengan tepat dalam penjualan yang diberikan sehingga mengakibatkan kemampuan mereka dalam melakukan ASB (dalam Singh & Das, 2013). ASB pada sales PT. X tergolong tinggi dikarenakan hampir sebagian besar responden adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun, dan sebelumnya memang sudah memiliki pengalaman kerja sebagai sales.

Komunikasi organisasi yang terjadi pada PT. X sudah dinilai cukup bagi karyawan, meski demikian para sales masih merasa kurang puas terhadap komunikasi yang terjalin dengan manajemen, dikarenakan mereka merasa kurang mendapatkan respon dari manajemen terhadap saran-saran yang diberikan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisa data perihal *Adaptive Selling Behavior* (ASB) sebagai mediator dari hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja penjualan, maka dapat terjawab pertanyaan penelitian ini bahwa ASB terbukti secara signifikan berperan sebagai *partially mediator* antara komunikasi organisasi dan kinerja penjualan.

Saran bagi penelitian selanjutnya, untuk menjawab fenomena kinerja penjualan diperlukan penelitian lebih lanjut terkait variabel-variabel yang dapat meningkatkan kinerja penjualan. Peneliti mengajukan variabel dukungan organisasi dan komitmen organisasi yang dapat dihubungkan dengan kinerja. Variabel ASB dapat dihubungkan dengan kompetensi tenaga penjualan untuk dapat lebih mengetahui kompetensi seperti apa yang harus dimiliki tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan ASB.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada perusahaan dan seluruh partisipan yang telah berkontribusi dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Brown, C. (2014). The effects of emotional intelligence (EI) and leadership style on sales performance. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 66(3).
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*, 27(4), 242-249.
- 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.
- Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Handoko. T. H. (2001). *Aspek-Aspek pengelolaan sumber daya manusia*. Groserindo.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2012). *Sales management: Analysis and management*. ME Sharpe Inc.
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. The Netherlands.
- Park, J. E., & Deitz, G. D. (2006). The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives. *Journal of Business Research*, 59(2), 204-213.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Rentz, J. O., Shepherd, 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, 13-21.
- Rostiana. (2015). Adaptive Selling Behavior Based on Psychological Capital, Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 83-90. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2015.39013>
- 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.
- Sonnentag, Sabine, Frese, & Michael. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, pp.1-25
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 61-69. <http://dx.doi.org/10.2307/3172551>.
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249–264. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358372>
- Wong, K. L., & Tan, C. L. (2016). Influence of supervisory control on salesperson performance: examining the role of adaptive selling behaviour as a mediator. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2).