

## **KONSEP ORIENTASI PASAR SEBAGAI BUDAYA KERJA BAGI SELURUH ANGGOTA ORGANISASI**

**Oleh:**

**Rahayu Mardikaningsih, Mila Hariani**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

### **ABSTRACT**

*Market orientation as an organizational culture consists of customer orientation, competitor orientation, and cross-functional coordination, which must be internalized at all levels. The Kohli-Jaworski perspective emphasizes the generation, dissemination, and responsiveness of market intelligence. Market orientation is positively correlated with performance through innovation and customer loyalty. The main obstacles are functional silos and interdepartmental conflicts. Leadership builds culture through attention, measurement, exemplary behavior, and resource allocation. Reward systems must align cross-functional incentives by linking bonuses to customer satisfaction. Market sensing and market linking capabilities require information systems and a culture of sharing. Rituals, stories, and organizational language reinforce the culture. Measurements using the Narver-Slater or MARKOR instruments must be followed by action plans. Cross-functional coordination is the weakest dimension and requires systematic intervention.*

*Keywords: market orientation, organizational culture, customer orientation, cross-functional coordination, market sensing.*

### **PENDAHULUAN**

Orientasi pasar telah berkembang dari sekadar aktivitas departemen pemasaran menjadi filosofi bisnis yang harus meresapi seluruh lapisan organisasi. Konsep ini menekankan bahwa setiap karyawan, terlepas dari fungsi atau posisinya, harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai superior bagi pembeli, sehingga menghasilkan kinerja unggul bagi perusahaan. Definisi ini menekankan bahwa orientasi pasar bukanlah sekadar serangkaian aktivitas tetapi sebuah budaya yang tertanam dalam nilai, norma, dan asumsi dasar organisasi. Kohli dan Jaworski (1990) mengembangkan perspektif yang sedikit berbeda dengan mendefinisikan orientasi pasar sebagai *organization-wide generation of market intelligence, dissemination of intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to that intelligence*. Kedua perspektif ini saling melengkapi; Narver dan Slater (1990) fokus pada aspek

budaya, sementara Kohli dan Jaworski (1990) fokus pada aspek perilaku dan proses. Dalam lingkup budaya kerja seluruh organisasi, orientasi pasar berarti bahwa setiap karyawan, dari CEO hingga petugas kebersihan, memahami bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kepuasan pelanggan.

Tiga komponen budaya orientasi pasar menurut Narver dan Slater (1990) adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi. Orientasi pelanggan mengharuskan organisasi untuk terus-menerus memahami seluruh rantai nilai pelanggan, dari kebutuhan yang disadari hingga yang tidak disadari, serta merespons dengan cepat terhadap perubahan preferensi. Orientasi pasar tidak hanya berfokus pada produk dan pasar jangka pendek, tetapi juga mencakup penguatan merek sebagai sumber daya strategis organisasi (Urde et al., 2013). Orientasi pesaing mengharuskan organisasi untuk memahami kemampuan jangka pendek dan strategi jangka panjang pesaing, serta merespons secara cepat terhadap serangan pesaing. Koordinasi lintas fungsi adalah pemanfaatan terintegrasi dari sumber daya organisasi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan, yang memerlukan kerjasama erat antara pemasaran, penelitian dan pengembangan, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia (Darmawan et al., 2013). Deshpandé dan Webster (1989) menjelaskan bahwa orientasi pasar adalah bagian dari budaya organisasi yang lebih luas, yang mencakup asumsi bersama tentang pentingnya pelanggan. Budaya ini tidak dapat dipalsukan; ia harus diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi melalui proses sosialisasi, keteladanan kepemimpinan, dan sistem penghargaan yang konsisten (Darmawan, 2013a). Day (1994) menambahkan bahwa orientasi pasar juga mencakup kapabilitas market sensing dan market linking yang memungkinkan organisasi untuk secara terus-menerus belajar tentang pasar dan bertindak berdasarkan pembelajaran tersebut.

Implementasi orientasi pasar sebagai budaya seluruh organisasi menghadapi tantangan karena kecenderungan alami organisasi untuk berkembang menjadi silo fungsional. Setiap departemen mengembangkan bahasa, metrik, dan prioritasnya sendiri, yang seringkali tidak selaras dengan kepentingan pelanggan. Departemen keuangan fokus pada efisiensi biaya jangka pendek, sementara orientasi pelanggan mungkin memerlukan investasi layanan jangka panjang (Mardikaningsih & Darmawan, 2011b). Departemen produksi fokus pada konsistensi dan skala ekonomi, sementara orientasi pelanggan mungkin memerlukan fleksibilitas dan kustomisasi. Departemen sumber daya manusia mungkin merekrut berdasarkan kualifikasi teknis, sementara orientasi pelanggan mungkin memerlukan kandidat dengan keterampilan interpersonal yang tinggi (Hutomo & Darmawan, 2011). Dalam pengelolaan sumber daya manusia modern, manajemen kinerja memegang peranan penting sebagai salah satu fungsi utama organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa hambatan utama orientasi pasar adalah ketiadaan interaksi lintas fungsi, isolasi departemen, dan konflik antar departemen yang tidak terselesaikan. Mengatasi silo fungsional memerlukan intervensi sistematis dari manajemen puncak, termasuk redesain sistem

penghargaan untuk menghargai kolaborasi lintas fungsi, rotasi pekerjaan untuk membangun pemahaman lintas fungsi, dan pengukuran kinerja berbasis kepuasan pelanggan untuk semua departemen (Ernawati & Mardikaningsih, 2015). Tanpa intervensi ini, orientasi pasar akan tetap menjadi slogan yang dipajang di dinding tetapi tidak tercermin dalam perilaku sehari-hari.

Permasalahan utama yang dihadapi untuk mengembangkan orientasi pasar sebagai budaya seluruh organisasi adalah kesenjangan antara pernyataan manajemen tentang pentingnya pelanggan dengan alokasi sumber daya yang sebenarnya. Banyak organisasi mengklaim bahwa pelanggan adalah prioritas utama, tetapi ketika terjadi konflik antara kepentingan pelanggan dan kepentingan keuangan jangka pendek, manajemen memilih yang terakhir (Khasanah et al., 2010). Kesenjangan ini menciptakan sinisme di kalangan karyawan, yang melihat bahwa nilai yang dicanangkan tidak tercermin dalam keputusan alokasi sumber daya (Rojak & Darmawan, 2012). Day (1994) menunjukkan bahwa orientasi pasar memerlukan investasi jangka panjang dalam kemampuan market sensing, termasuk riset pasar, sistem informasi pelanggan, dan pelatihan karyawan. Investasi ini sering menjadi korban pertama ketika anggaran dipotong. Narver dan Slater (1990) menemukan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan profitabilitas, tetapi hubungan ini mungkin tidak terlihat dalam jangka pendek. Organisasi yang tidak sabar mungkin menghentikan inisiatif orientasi pasar sebelum manfaatnya terwujud. Slater dan Narver (1995) menambahkan bahwa orientasi pasar harus diimbangi dengan orientasi pembelajaran (learning orientation) agar efektif; tanpa pembelajaran berkelanjutan, orientasi pasar dapat menjadi kaku dan tidak adaptif terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang sangat responsif terhadap kebutuhan pelanggan yang ada mungkin gagal mengantisipasi perubahan kebutuhan di masa depan (Ahmad et al., 2014).

Permasalahan selanjutnya berhubungan dengan kesulitan mengukur kepuasan pelanggan secara akurat dan menghubungkannya dengan kinerja karyawan individual. Orientasi pasar sebagai budaya seluruh organisasi memerlukan sistem pengukuran kinerja yang menghargai kontribusi terhadap kepuasan pelanggan, bukan hanya efisiensi internal (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Namun mengukur kontribusi individu terhadap kepuasan pelanggan sangat sulit dalam tim yang kompleks. Apakah peningkatan kepuasan pelanggan disebabkan oleh kualitas produk (R&D), ketepatan pengiriman (logistik), atau keramahan layanan purna jual (customer service)? Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa sistem penghargaan yang tidak selaras dengan orientasi pasar adalah hambatan signifikan. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan apa yang diukur dan dihargai, bukan sesuai dengan pernyataan misi yang muluk (Darmawan, 2013c). Jika bonus manajer produksi didasarkan pada volume output dan pengurangan biaya, mereka akan menolak permintaan untuk meningkatkan fleksibilitas demi memenuhi kebutuhan pelanggan individual (Darmawan, 2016). Jika bonus manajer penjualan didasarkan pada pendapatan jangka pendek, mereka

akan menjanjikan fitur yang tidak dapat dipenuhi oleh produksi. Kohli dan Jaworski (1990) merekomendasikan penggunaan *multiple sources of information* untuk mengevaluasi kontribusi terhadap orientasi pasar, termasuk survei pelanggan, penilaian dari atasan, dan evaluasi sejawat. Namun sistem evaluasi yang kompleks ini mahal dan rawan bias. Deshpandé dan Webster (1989) menekankan bahwa pada akhirnya, orientasi pasar bukanlah tentang metrik tetapi tentang mentalitas; organisasi dengan budaya pasar yang kuat tidak perlu diingatkan untuk fokus pada pelanggan, itu adalah refleks otomatis.

Tanpa orientasi pasar sebagai budaya seluruh organisasi, perusahaan akan kehilangan kemampuan untuk bersaing dalam pasar yang semakin kompetitif (Andayani et al., 2010). Pelanggan saat ini memiliki lebih banyak pilihan dan informasi daripada sebelumnya; mereka akan dengan cepat beralih ke pesaing yang lebih memahami dan merespons kebutuhan mereka. Jaworski dan Kohli (1993) menunjukkan bahwa orientasi pasar berhubungan negatif dengan turnover karyawan dan berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Karyawan lebih bangga bekerja di organisasi yang peduli pada pelanggan. Sebaliknya, dalam organisasi yang tidak berorientasi pasar, karyawan menjadi sinis dan tidak termotivasi karena mereka melihat bahwa pekerjaan mereka tidak berdampak pada siapa pun. Day (1994) mengidentifikasi bahwa orientasi pasar adalah kapabilitas organisasi yang langka dan sulit ditiru, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Keunggulan kompetitif sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam berbagai skala guna menjaga keberlangsungan produknya (Darmawan, 2015; Fatimah et al., 2018). Melalui pengembangan kemampuan pasar sebagai bagian dari tindakan strategis untuk memanfaatkan orientasi pasar, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Murray et al., 2011). Pesaing dapat meniru produk, harga, atau promosi, tetapi mereka tidak dapat dengan mudah meniru budaya yang menghargai pelanggan di seluruh organisasi. Narver dan Slater (1990) menemukan bahwa orientasi pasar memiliki efek positif pada profitabilitas yang bertahan selama beberapa tahun, bahkan ketika produk individual menjadi komoditas. Budaya pasar yang kuat memungkinkan organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi, sementara pesaing yang hanya fokus pada aspek taktis dari pemasaran akan tertinggal. Dalam jangka panjang, organisasi yang gagal mengembangkan orientasi pasar sebagai budaya seluruh organisasi akan kehilangan relevansi di mata pelanggan dan akhirnya menghilang dari pasar.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis konsep orientasi pasar sebagai budaya kerja seluruh organisasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen pemasaran dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk membangun budaya yang berpusat pada pelanggan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang orientasi pasar sebagai budaya kerja seluruh organisasi. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara budaya organisasi, perilaku lintas fungsi, dan kepuasan pelanggan. Flick (2014) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen pemasaran, perilaku organisasi, dan manajemen strategis.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi elemen-elemen kunci dari konstruk yang diteliti secara sistematis. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari orientasi pasar sebagai budaya organisasi. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang definisi dan dimensi orientasi pasar dari perspektif budaya dan perilaku. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang hambatan implementasi orientasi pasar termasuk silo fungsional dan konflik antar departemen. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang peran kepemimpinan dan sistem manajemen untuk membangun budaya orientasi pasar. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang orientasi pasar sebagai budaya kerja seluruh organisasi. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Model orientasi pasar yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) menekankan bahwa orientasi pasar adalah budaya organisasi yang terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi. Orientasi pelanggan mengharuskan organisasi untuk memahami seluruh rantai nilai pelanggan, termasuk kebutuhan yang disadari maupun yang tidak disadari, serta merespons dengan cepat terhadap perubahan preferensi (Abdullah & Wang, 2015). Ini berarti bahwa organisasi

tidak hanya mendengarkan keluhan pelanggan tetapi secara proaktif mencari tahu apa yang akan membuat pelanggan lebih puas di masa depan. Orientasi pesaing mengharuskan organisasi untuk memahami kemampuan jangka pendek dan strategi jangka panjang pesaing, serta merespons dengan cepat terhadap serangan pesaing. Namun orientasi pesaing tidak boleh menjadi obsesif sehingga organisasi kehilangan fokus pada pelanggan; tujuannya adalah untuk mengantisipasi langkah pesaing, bukan hanya bereaksi. Koordinasi lintas fungsi adalah pemanfaatan terintegrasi dari sumber daya organisasi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan (Darmawan, 2013b). Ini memerlukan kerjasama erat antara pemasaran, R&D, produksi, keuangan, dan SDM. Organisasi yang inovatif dan suportif cenderung mengalami konflik disfungsional yang lebih rendah sehingga lebih mampu mempertahankan orientasi pasar secara efektif (McClure, 2010). Day (1994) mengintegrasikan perspektif Narver dan Slater dengan kerangka kapabilitas, mendefinisikan orientasi pasar sebagai *market sensing capability* (kemampuan untuk terus-menerus belajar tentang pasar) dan *market linking capability* (kemampuan untuk bertindak berdasarkan pembelajaran tersebut). Kedua kapabilitas ini langka dan sulit ditiru, menjadikannya sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Generasi, diseminasi, dan responsivitas intelijen pasar yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990) memberikan perspektif yang berbeda namun saling melengkapi dengan model Narver dan Slater. Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai *organization-wide generation of market intelligence, dissemination of intelligence across departments, dan organization-wide responsiveness to that intelligence*. *Generation of market intelligence* berarti organisasi secara sistematis mengumpulkan informasi tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan saat ini dan masa depan, serta faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhinya. Ini mencakup tidak hanya informasi dari survei pelanggan tetapi juga dari interaksi penjualan, pameran dagang, dan observasi pesaing (Mandal, 2018). *Dissemination of intelligence* berarti informasi yang dikumpulkan oleh satu departemen (misalnya penjualan) harus didistribusikan ke semua departemen yang relevan (misalnya R&D dan produksi) sehingga seluruh organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang pasar. Penyebaran informasi pasar secara aktif oleh manajer pemasaran ke seluruh organisasi merupakan komponen kunci dari orientasi pasar dan prasyarat penting bagi kinerja keuangan (Hattula et al., 2015). Tanpa diseminasi, intelijen tetap menjadi milik satu departemen dan tidak mempengaruhi keputusan di departemen lain. *Responsiveness* berarti organisasi secara keseluruhan merancang dan mengimplementasikan rencana untuk merespons intelijen yang telah dikumpulkan dan disebarkan. Respons ini dapat berupa perubahan produk, perubahan harga, perubahan strategi promosi, atau perubahan saluran distribusi (Mandal, 2017). Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa ketiga komponen ini saling terkait; tanpa *generation*, tidak ada yang didiseminasikan; tanpa *dissemination*,

responsiveness tidak terkoordinasi; tanpa responsiveness, generation dan dissemination hanya membuang sumber daya.

Hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi telah diuji secara empiris oleh berbagai peneliti dengan hasil yang konsisten positif (Ni & Qian, 2018). Narver dan Slater (1990) dalam sampel perusahaan bisnis ke unit (SBU) di Amerika Serikat menemukan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan profitabilitas SBU. Hubungan ini bertahan bahkan setelah mengendalikan faktor-faktor seperti ukuran perusahaan dan intensitas persaingan. Slater dan Narver (1995) kemudian menemukan bahwa orientasi pasar harus diimbangi dengan orientasi pembelajaran (learning orientation) untuk mencapai kinerja superior. Tanpa pembelajaran berkelanjutan, orientasi pasar dapat menjadi kaku dan tidak adaptif terhadap perubahan lingkungan; organisasi yang sangat responsif terhadap kebutuhan pelanggan yang ada mungkin gagal mengantisipasi perubahan kebutuhan di masa depan (Fitriyani et al., 2011). Jaworski dan Kohli (1993) melaporkan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja keseluruhan perusahaan, dan hubungan ini dimediasi oleh inovasi dan loyalitas pelanggan. Day (1994) menunjukkan bahwa orientasi pasar menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena pesaing dapat meniru produk atau promosi, tetapi tidak dapat dengan mudah meniru kapabilitas market sensing dan market linking yang tertanam dalam budaya organisasi. Deshpandé dan Webster (1989) menambahkan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Hambatan implementasi orientasi pasar sebagai budaya seluruh organisasi paling signifikan adalah silo fungsional dan kurangnya koordinasi lintas fungsi. Jaworski dan Kohli (1993) mengidentifikasi bahwa hambatan utama orientasi pasar adalah ketiadaan interaksi lintas fungsi, isolasi departemen, dan konflik antar departemen yang tidak terselesaikan. Dalam organisasi yang terfragmentasi secara fungsional, setiap departemen mengembangkan bahasa, metrik, dan prioritasnya sendiri, yang seringkali tidak selaras dengan kepentingan pelanggan (Briody & Erickson, 2016). Departemen keuangan fokus pada efisiensi biaya jangka pendek, sementara orientasi pelanggan mungkin memerlukan investasi layanan jangka panjang. Departemen produksi fokus pada konsistensi dan skala ekonomi, sementara orientasi pelanggan mungkin memerlukan fleksibilitas dan kustomisasi. Departemen R&D fokus pada kecanggihan teknologi, sementara orientasi pelanggan mungkin memerlukan solusi yang sederhana dan mudah digunakan (Mardikaningsih & Darmawan, 2013b). Mengatasi silo fungsional memerlukan intervensi sistematis dari manajemen puncak. Narver dan Slater (1990) merekomendasikan bahwa sistem penghargaan harus dirancang untuk menghargai kolaborasi lintas fungsi, misalnya dengan memberikan bonus berdasarkan kinerja tim daripada kinerja individu atau departemen. Rotasi pekerjaan lintas fungsi juga dapat membangun pemahaman dan empati antar departemen. Selain itu,

pengukuran kinerja semua departemen harus mencakup metrik kepuasan pelanggan, bukan hanya metrik efisiensi internal (Darmawan et al., 2018).

Peran kepemimpinan untuk membangun budaya orientasi pasar sangat krusial karena pemimpin mengendalikan mekanisme penguatan yang membentuk asumsi dasar anggota organisasi (Hariani & Mardikaningsih, 2014). Schein (2010) menjelaskan bahwa pemimpin memperkuat budaya melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kendalikan; bagaimana mereka bereaksi terhadap krisis; bagaimana mereka menjadi role model; bagaimana mereka mengalokasikan penghargaan; dan bagaimana mereka merekrut serta mempromosikan anggota. Dalam lingkup orientasi pasar, pemimpin harus secara konsisten menunjukkan bahwa mereka menghargai orientasi pelanggan dengan menghabiskan waktu bersama pelanggan, mengangkat isu pelanggan dalam rapat strategis, dan mempromosikan karyawan yang menunjukkan kepedulian terhadap pelanggan. Day (1994) menekankan bahwa pemimpin harus menjadi role model dalam market sensing dan market linking; mereka harus menunjukkan kerendahan hati untuk mengakui bahwa mereka tidak memiliki semua jawaban dan bersedia belajar dari pelanggan. Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa dukungan manajemen puncak adalah prediktor terkuat dari orientasi pasar. Karakteristik bisnis yang kuat terbentuk melalui penerapan manajemen strategis yang efektif serta terlaksana sesuai rencana bisnis (Padma et al., 2018). Ketika CEO secara konsisten mengomunikasikan bahwa orientasi pasar adalah prioritas utama, departemen lain akan mengikuti. Namun dukungan harus diwujudkan dalam alokasi sumber daya, bukan hanya dalam pidato. Jika CEO mengatakan bahwa pelanggan adalah prioritas tetapi memotong anggaran riset pasar, pesan yang dikirim adalah bahwa pelanggan sebenarnya tidak penting (Klaus et al., 2014).

Sistem penghargaan dan evaluasi kinerja yang selaras dengan orientasi pasar adalah faktor kunci untuk mengubah perilaku karyawan (Ramadhan et al., 2013). Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa sistem penghargaan berbasis orientasi jangka pendek (seperti bonus kuartalan) menghambat orientasi pasar karena investasi dalam kepuasan pelanggan sering memerlukan waktu lama untuk menghasilkan keuntungan finansial. Mereka merekomendasikan bahwa kompensasi manajer harus dikaitkan dengan metrik kepuasan pelanggan jangka panjang, bukan hanya dengan laba kuartalan (Mardikaningsih & Darmawan, 2013a). Narver dan Slater (1990) menekankan bahwa sistem penghargaan harus menghargai kerjasama lintas fungsi, bukan hanya kinerja individual. Sistem insentif harus dirancang secara tepat agar dapat mendorong perilaku berorientasi pasar serta memperkuat koordinasi lintas fungsi melalui penyelarasan kepentingan karyawan dengan tujuan organisasi (Wei et al., 2012). Dalam banyak organisasi, sistem penghargaan justru mendorong kompetisi antar departemen, yang merupakan kebalikan dari koordinasi lintas fungsi (Rojak & Darmawan, 2015). Misalnya, jika bonus manajer produksi didasarkan pada volume output, mereka akan menolak permintaan untuk memproduksi batch kecil yang disesuaikan dengan

kebutuhan pelanggan individual. Jika bonus manajer penjualan didasarkan pada pendapatan jangka pendek, mereka akan menjanjikan fitur yang tidak dapat dipenuhi oleh produksi (Jahroni & Darmawan, 2013). Untuk menyelaraskan insentif, organisasi perlu mengadopsi sistem penghargaan berbasis tim yang mencakup semua fungsi yang berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan (Irfan et al., 2015). Selain itu, evaluasi kinerja harus mencakup input dari pelanggan, tidak hanya dari atasan langsung. Pelanggan dapat diminta untuk mengevaluasi kinerja tim yang melayani mereka, dan hasil evaluasi ini menjadi dasar bonus (Darmawan, 2017).

Kapabilitas market sensing dan market linking yang dikembangkan oleh Day (1994) memerlukan investasi dalam sistem informasi dan proses pembelajaran organisasi. Market sensing capability adalah kemampuan organisasi untuk secara terus-menerus belajar tentang pasar, termasuk kebutuhan pelanggan, strategi pesaing, dan perkembangan teknologi (Wahab et al., 2017). Ini memerlukan sistem untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber (survei, wawancara, observasi, data penjualan) dan menganalisisnya untuk menghasilkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Day (1994) menekankan bahwa market sensing bukanlah kegiatan sekali-sekali tetapi proses yang berkelanjutan. Organisasi dengan market sensing yang kuat memiliki mekanisme untuk mendeteksi perubahan pasar lebih awal daripada pesaing. Market linking capability adalah kemampuan organisasi untuk menerjemahkan wawasan pasar menjadi tindakan yang terkoordinasi lintas fungsi. Ini memerlukan mekanisme untuk memastikan bahwa wawasan dari market sensing didistribusikan ke semua departemen yang relevan dan bahwa departemen-departemen tersebut bekerja sama untuk merancang respons yang terintegrasi (Sett, 2018). Narver dan Slater (1990) menambahkan bahwa koordinasi lintas fungsi adalah komponen kunci dari orientasi pasar; tanpa koordinasi, wawasan pasar tidak akan pernah diimplementasikan. Organisasi yang kuat dalam market linking memiliki proses ad hoc (tim lintas fungsi untuk proyek spesifik) dan proses rutin (rapat koordinasi reguler) untuk memastikan kolaborasi. Deshpandé dan Webster (1989) menekankan bahwa market sensing dan market linking bukan hanya tentang sistem dan proses, tetapi tentang mentalitas; organisasi harus memiliki asumsi dasar bahwa informasi pasar adalah aset berharga dan bahwa berbagi informasi adalah norma, bukan pengecualian.

Budaya orientasi pasar yang kuat tercermin dalam ritual, cerita, dan bahasa organisasi yang secara konsisten menekankan pentingnya pelanggan. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi termanifestasi pada level artifak yang terlihat, termasuk ritual, cerita, dan bahasa. Dalam organisasi berorientasi pasar, ritual seperti rapat tinjauan pelanggan diadakan secara teratur, di mana tim berbagi wawasan tentang kebutuhan pelanggan dan merencanakan tindakan. Cerita-cerita tentang karyawan yang melampaui panggilan tugas untuk memuaskan pelanggan diceritakan dan diceritakan ulang dalam orientasi karyawan baru. Bahasa organisasi dipenuhi dengan istilah-istilah yang berpusat pada pelanggan, seperti "nilai pelanggan", "waktu

respons", dan "kepuasan pelanggan". Jaworski dan Kohli (1993) menemukan bahwa dalam organisasi dengan orientasi pasar tinggi, bahkan petugas kebersihan pun dapat menjelaskan bagaimana pekerjaannya berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Sebaliknya, dalam organisasi dengan orientasi pasar rendah, karyawan kesulitan menghubungkan pekerjaan mereka dengan pelanggan akhir. Narver dan Slater (1990) menekankan bahwa membangun budaya orientasi pasar adalah perjalanan panjang yang memerlukan konsistensi dalam pesan dan tindakan selama bertahun-tahun. Manajemen tidak dapat hanya mengumumkan bahwa organisasi sekarang berorientasi pasar dan mengharapkan perubahan dalam semalam. Mereka harus secara sistematis memperkuat nilai-nilai yang diinginkan melalui semua mekanisme yang tersedia.

Pengukuran orientasi pasar dalam suatu organisasi dapat dilakukan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) atau Kohli, Jaworski, dan Kumar (1993). Instrumen Narver dan Slater mengukur tiga dimensi orientasi pasar (orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi) menggunakan skala Likert 7 poin. Instrumen ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya dalam berbagai konteks budaya dan industri. Instrumen Kohli, Jaworski, dan Kumar (1993) yang disebut MARKOR mengukur generasi intelijen, diseminasi intelijen, dan responsivitas. Kedua instrumen dapat digunakan untuk asesmen internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan orientasi pasar. Survei harus dilakukan secara anonim untuk mendapatkan data yang jujur, dan hasilnya harus dikomunikasikan kembali ke seluruh organisasi. Jaworski dan Kohli (1993) menekankan bahwa asesmen tanpa tindak lanjut hanya akan meningkatkan sinisme karyawan. Organisasi harus mengembangkan rencana aksi untuk mengatasi area yang lemah, misalnya dengan mengadakan pelatihan lintas fungsi jika koordinasi lintas fungsi rendah, atau dengan meningkatkan riset pasar jika generasi intelijen rendah (Mardikaningsih & Darmawan, 2011a). Day (1994) menambahkan bahwa selain survei kuantitatif, organisasi perlu melakukan asesmen kualitatif melalui wawancara mendalam dengan karyawan dari berbagai level. Wawancara dapat mengungkap defensive routine yang menghambat orientasi pasar yang tidak terdeteksi dalam survei.

## **PENUTUP**

Orientasi pasar sebagai budaya kerja seluruh organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi yang harus terinternalisasi di semua level. Perspektif Kohli dan Jaworski menekankan proses generasi, diseminasi, dan responsivitas intelijen pasar yang memerlukan keterlibatan seluruh organisasi. Hubungan orientasi pasar dengan kinerja organisasi positif dan dimediasi oleh inovasi dan loyalitas pelanggan, namun memerlukan orientasi pembelajaran untuk adaptasi jangka panjang. Hambatan utama orientasi pasar adalah silo fungsional, kurangnya

interaksi lintas fungsi, dan konflik antar departemen yang tidak terselesaikan. Kepemimpinan berperan membangun budaya orientasi pasar melalui apa yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan, serta melalui keteladanan dalam market sensing. Sistem penghargaan harus menyelaraskan insentif lintas fungsi dengan mengaitkan bonus dengan kepuasan pelanggan dan kolaborasi, bukan hanya efisiensi internal. Market sensing dan market linking capability memerlukan investasi dalam sistem informasi, proses pembelajaran, dan mentalitas berbagi informasi. Ritual, cerita, dan bahasa organisasi yang menekankan pelanggan memperkuat budaya orientasi pasar dari waktu ke waktu. Pengukuran orientasi pasar dapat dilakukan dengan instrumen Narver-Slater atau MARKOR, tetapi harus diikuti dengan rencana aksi untuk mengatasi area yang lemah.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara perspektif budaya orientasi pasar (Narver-Slater) dan perspektif perilaku (Kohli-Jaworski) dalam model implementasi yang komprehensif. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan ambidexterity dalam berbagai konteks industri. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan asesmen orientasi pasar menggunakan instrumen yang valid, melibatkan karyawan dari semua level dan fungsi. Identifikasi kesenjangan antara orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi; biasanya koordinasi lintas fungsi adalah dimensi yang paling lemah. Untuk meningkatkan koordinasi lintas fungsi, bentuk tim proyek lintas fungsi untuk inisiatif strategis, dan rotasikan karyawan melalui berbagai fungsi untuk membangun pemahaman dan empati. Redesain sistem penghargaan untuk menghargai kolaborasi lintas fungsi; misalnya, alokasikan 30 persen bonus berdasarkan kinerja tim dan 70 persen berdasarkan kinerja individual. Investasikan dalam sistem informasi pelanggan yang dapat diakses oleh semua departemen, bukan hanya pemasaran. Latih semua karyawan dalam keterampilan riset pasar dasar sehingga mereka dapat mengidentifikasi dan melaporkan wawasan pelanggan. Pimpinan puncak harus menjadi role model dengan secara teratur mengunjungi pelanggan, mengangkat isu pelanggan dalam rapat, dan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk inisiatif orientasi pasar. Untuk mengukur efektivitas, gunakan metrik kepuasan pelanggan sebagai Key Performance Indicator untuk semua departemen, termasuk keuangan dan produksi. Akhirnya, ingatlah bahwa membangun budaya orientasi pasar adalah perjalanan bertahun-tahun; konsistensi dalam pesan dan tindakan lebih penting daripada intensitas intervensi jangka pendek.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abdullah, S. A., & Wang, A. (2015). Market orientation and innovation: A review of literature. 1(1), 17–26.

- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). *Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Ahmad, N., Z. Yue, R. Saeed, D. Darmawan, M. Jaykumar & A. A. Mohamed. (2014). Effective Implementation of Strategic Plans and Actions in Modern Corporate Management. *The Business & Management Review*, 4(2), 295-312.
- Briody, E. K., & Erickson, K. C. (2016). Success despite the silos: System-wide innovation and collaboration. 38–71.
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). Pengaruh tekanan peran wirausaha dan karakteristik individu terhadap efektivitas kerja. *Jurnal Media Informasi Ilmiah*, 59(9), 60-69.
- Darmawan, D. (2013c). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta – PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Pengawasan Kerja, Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2015). Pengaruh burnout dan fasilitas kerja terhadap turnover pekerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 8-14.
- Darmawan, D. (2016). *Pengantar ekonomi mikro*. Revka Prima Media, Surabaya.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D. (2017). Modal Psikologis Sebagai Sumber Daya Personal dalam Mengatasi Tekanan Tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20–36.
- Darmawan, D. (2017). The effects of the big five personality on job performance. *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 36-42.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran kinerja organisasi melalui key performance indicators yang efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59–72.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71–84.
- Darmawan, D., Hariani, M., & Sinambela, E. A. (2018). *Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.

- Darmawan, D., Sinambela, E. A., & Mauliyah, N. I. (2016). The effect of competence, independence and workload on audit quality. *JARES*, 1(2), 47-57.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deshpandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Djaelani, M., & Darmawan, D. (2016). Studi Tentang Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta Kompetensi Lintas Budaya terhadap Kinerja Pekerja Konstruksi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 11-17.
- Ernawati, E., & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 65-76.
- Fatimah, S., Wahyudi, A. K., Retnowati, E., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Kemarauwana, M. (2018). The importance of scale in attention organizations to issues. *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.
- Fitriyani, F. I., Lembong, D., Zaidi, I., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran servant leadership untuk meningkatkan efektivitas tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42-56.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2018). Dinamika Kerentanan dan Keterbukaan dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 69-82.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2018). Pengembangan Kapasitas Produk Lokal dalam Rantai Pasok Ritel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 43-62.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51-62.
- Hattula, J. D., Schmitz, C., Schmidt, M., & Reinecke, S. (2015). Is more always better? An investigation into the relationship between marketing influence and managers' market intelligence dissemination. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 179-186.
- Hutomo, S., & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.

- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. (2016). Conceptualizing cultural organization studies. *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Jahroni, J. & Darmawan, D. (2018). Interaksi Pasar Barang dan Pasar Uang Serta Implikasi Kebijakan Makroekonomi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 31–42.
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan role conflict dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.
- Jamaluddin, A., L. C. Hoe, A. A. Mohamed, D. Darmawan, A.T. Hannan, M. Ismail & N. Ahmad. (2013). Human resource management implications of technology-based organizational forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Kiley, A.M., B. Evans, M. Ismail, R. Saeed, D. Darmawan, L. C. Hoe & A.T. Hannan. (2015). Strategic Flexibility and the Virtue of Innovation in Responding to the Dynamics of Change. *The Journal of Management Studies*, 31(3), 865-878.
- Klaus, P., Edvardsson, B., Keiningham, T. L., & Gruber, T. (2014). Getting in with the “In” crowd: How to put marketing back on the CEO’s agenda. *Journal of Service Management*, 25(2), 195–212.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. (2017). Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.

- Mandal, P. C. (2017). Marketing intelligence: roles in business decision-making. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 3(4), 433–441. <https://doi.org/10.1504/IJBFMI.2017.10008573>
- Mandal, P. C. (2018). Marketing information and marketing intelligence: roles in generating customer insights. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 4(3), 311–321.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011a). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011b). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013a). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013b). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33–39.
- McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 514-524.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 252-269.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Ni, R., & Qian, M. (2018). A Review of the Impact of Market Orientation on Organizational Performance. <https://doi.org/10.2991/IEESASM-17.2018.92>

- Nurmalasari, D., & Darmawan, D. (2018). Dinamika Penciptaan dan Transfer Pengetahuan dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 63–76.
- Padma, A., Aisyah, N., Darmawan, D., Azmi, I. A., & Putra, A. R. (2018). Contingency Approach to Strategies for Service Firms, *Business Research*, 7(2), 178-189.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Putra, A. R., Irfan, M., & Darmawan, D. (2018). Hubungan Produktivitas dan Upah Serta Implikasinya Bagi Tuntutan Buruh. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 55–68.
- Ramadhan, I., Nuzulia, F., Darmawan, D., & Hutomo, D. (2013). Dampak karakteristik individu dan keadilan organisasi terhadap intensi berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika keberagaman gender dan etnis dalam organisasi kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 53–64.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey Bass.
- Sett, R. K. (2018). Market orientation – firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box. 8(3), 163–179.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business research*, 66(1), 13-20.
- Wahab, E., A. Aziz, D. Darmawan, M. Hashim & Y. Fan. (2017). Marketing New Products to Mainstream Customers, *Journal of Economics and Business*, 8(2), 239-246.
- Wei, Y., Frankwick, G. L., & Nguyen, B. H. (2012). Should firms consider employee input in reward system design? The effect of participation on market orientation and new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 546-558.