

Analisis Efektivitas Perusahaan Perspektif Ekonomi Islam (Studi Multi Kasus Pada Perusahaan Pengolahan Udang di Provinsi Jawa Tengah)

Rizka Farikha Sari¹⁾, Susilo Toto Raharjo²⁾

^{1,2} Faculty of Economics and Business, Universitas Diponegoro, Indonesia

*Email korespondensi: rizka_11@icloud.com

Abstract

Dhoopar introduced an integrated conceptual model of organizational effectiveness (OE) that considers the levels of antecedents (individual, group, and organizational) as well as measures of (financial, operational, structural, and attitudinal). This research aims to analyze company effectiveness using that model through a multi-case study of shrimp processing companies in Central Java Province. This research uses a qualitative methodology. The findings of this study can help decision makers and stakeholders in adopting, designing and implementing proactive internal control systems to improve operational efficiency, effectiveness and competitive advantage. Because this research concentrates on fish processing companies that have different characteristics, the generalizability of the conclusions may be limited.

Keywords: Organizational effectiveness, Company effectiveness, Shrimp processing, Central Java, Stakeholders

Saran sitasi: Sari, R. F., & Raharjo, S. T. (2024). Analisis Efektivitas Perusahaan Perspektif Ekonomi Islam (Studi Multi Kasus Pada Perusahaan Pengolahan Udang di Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(01), 1185-1197. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v10i1.8708>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v10i1.8708>

1. PENDAHULUAN

Data yang dikeluarkan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan menunjukkan bahwa nilai ekspor produk perikanan Indonesia pada tahun 2020 hanya mampu mencapai angka USD 5,2 Miliar dari target yang diberikan pemerintah sebesar US\$ 6,17 Miliar atau hanya tercapai sebesar 84,28%. Tidak tercapainya target ekspor ini yang melandasi untuk dilakukan analisis lebih lanjut terkait apa yang terjadi di dalam perusahaan pengolahan udang di Indonesia. Pendekatan analisis yang bisa dilakukan yakni salah satunya dengan analisis efektivitas perusahaan. Dhoopar et al., (2022) menyebutkan bahwa efektivitas perusahaan sendiri dalam istilah lainnya dikenal dengan *Organization Effectiveness* (OE) atau *Organization Efficacy* (OE) atau *Firm Effectiveness* (FE) atau *Firm Efficacy* (FE) atau *Business Effectiveness* (BE) atau *Business Efficacy* atau *Corporate Effectiveness* (CE) atau *Corporate Efficacy* (CE).

Terbukti dari literatur yang ada bahwa banyak pendapat di kalangan para peneliti mengenai konseptualisasi OE. Saat ini, ketika kondisi pasar dan

lingkungan dunia usaha berubah dengan cepat, OE tidak dapat dijelaskan tanpa mempertimbangkan dimensi lingkungan. Dhoopar et al., (2022) dalam makalahnya mengusulkan bahwa OE dapat didefinisikan ulang sebagai kemampuan organisasi untuk belajar terus menerus, mengembangkan kemampuan ketahanan, dan memiliki pendekatan berorientasi masa depan yang menghasilkan minimalisasi pemborosan dan situasi *win-win* untuk semua pemangku kepentingan. Definisi ini selaras dengan rekomendasi Holbeche (2018) dan menyoroti pentingnya proses organisasi, ketahanan, dan orang-orang dalam kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Meskipun nilai ekspor produk perikanan pada tahun 2020 belum mencapai target, namun nilai ekspor produk perikanan Indonesia sejak tahun 2016 hingga tahun 2020 mengalami peningkatan, bahkan di tengah masa pandemi Covid-19. Data dari ITC Trademap yang telah diolah oleh KKP pada tahun 2021 menunjukkan bahwa total nilai ekspor produk perikanan secara global turun sebesar 7% pada tahun 2019. Negara eksportir utama mengalami penurunan

ekspor cukup signifikan seperti China yang mengalami penurunan sebesar 7,8%; Norwegia turun 7,5%; Vietnam turun 2,1%; India turun 15,1%; Thailand turun 2,2% dan Ekuador turun 1,5%. Sementara Indonesia justru mampu tumbuh positif

sebesar 5,7% dan naik ke peringkat 8 negara eksportir produk perikanan global pada tahun 2020 sebagaimana ditunjukkan oleh data pada Tabel berikut.

Tabel 1
Negara Eksportir Produk Perikanan Global Tahun 2016-2020 (USD Dollar)

No	2016		2017		2018		2019		2020	
	Eksportir	Nilai	Eksportir	Nilai	Eksportir	Nilai	Eksportir	Nilai	Eksportir	Nilai
1	China	20,8	China	21,2	China	22,4	China	20,8	China	19,2
2	Norway	10,8	Norway	11,3	Norway	12,0	Norway	12,0	Norway	11,1
3	Viet Nam	7,4	Viet Nam	8,6	Viet Nam	8,9	Viet Nam	8,7	Viet Nam	8,5
4	USA	6,1	India	7,2	Chile	7,0	India	6,9	Chile	6,1
5	Thailand	5,9	USA	6,4	India	7,0	Chile	6,7	India	5,8
6	India	5,6	Chile	6,2	USA	6,3	USA	5,9	Thailand	5,7
7	Chile	5,3	Thailand	6,0	Thailand	6,0	Thailand	5,8	Ecuador	5,4
8	Canada	5,1	Canada	5,4	Canada	5,5	Canada	5,7	Indonesia	5,2
9	Sweden	4,4	Spain	4,7	Spain	5,2	Ecuador	5,5	USA	5,0
10	Spain	4,2	Ecuador	4,6	Ecuador	4,9	Indonesia	4,9	Canada	4,9
11	Indonesia	4,1	Indonesia	4,5	Sweden	4,8	Russian Fed	4,8	Russian Fed	4,9
12	Ecuador	3,9	Netherlands	4,2	Indonesia	4,8	Spain	4,8	Spain	4,7
13	Denmark	3,9	Sweden	4,2	Netherlands	4,6	Netherlands	4,6	Netherlands	4,6
14	Netherlands	3,8	Denmark	4,1	Russian Fed	4,5	Sweden	4,5	Sweden	4,4
15	Russian Fed	3,2	Russian Fed	3,6	Denmark	4,1	Denmark	4,2	Denmark	4,2
	Others	51,7	Others	57,8	Others	58,9	Others	57,6	Others	52,5
	TOTAL	146,2		160,1		166,8		163,7		152,3

Sumber: Data primer yang telah diolah

Belum tercapainya target nilai ekspor hasil perikanan pada tahun 2020 memunculkan pertanyaan terkait kondisi seperti apa yang terjadi di dalam perusahaan dalam kerangka efektivitas perusahaan. Sementara nilai ekspor hasil perikanan tertinggi ditunjang oleh komoditas udang, sehingga analisis lebih mendalam mengenai apa yang terjadi di dalam perusahaan pengolahan udang dalam kerangka efektivitas perusahaan dirasa diperlukan. Dengan adanya analisis ini nantinya diharapkan akan diketahui secara lebih detail bagaimana efektivitas perusahaan dilihat dari unsur keuangan, konsumen dan perusahaan. Studi multi kasus ini menganalisis kondisi kontekstual perusahaan dari segi mikro, meso, makro serta krono; anteseden efektivitas perusahaan dilihat dari 3 (tiga) level yakni level individu, level tim serta level perusahaan; pengukuran efektivitas perusahaan dilihat dari aspek keuangan, operasional, struktural dan sikap/budaya; serta outcome dari efektivitas perusahaan dilihat dari unsur keuangan, konsumen dan perusahaan.

Tujuan penelitian ini untuk meningkatkan pemahaman ilmiah tentang bagaimana kondisi kontekstual perusahaan dari segi mikro, meso, makro serta krono; anteseden efektivitas perusahaan dilihat dari 3 (tiga) level yakni level individu, level tim serta level perusahaan; pengukuran efektivitas perusahaan dilihat dari aspek keuangan, operasional, struktural dan sikap/budaya; serta outcome dari efektivitas perusahaan dilihat dari unsur keuangan, konsumen dan perusahaan, khususnya perusahaan perikanan di sektor hilir.

Beberapa penelitian yang mengangkat topik utama terkait efektivitas organisasi diantaranya yang dilakukan oleh Naveed, *et al* (2022) mengungkapkan bahwa sampel penelitian terkait hubungan budaya organisasi dan efektivitas perusahaan yang dimoderasi oleh inovasi adalah industri perbankan di Pakistan. Konteks budaya dalam industri perbankan tidak seperti kebijakan organisasi lainnya. Dengan demikian, penelitian di masa depan dapat memilih untuk berkonsentrasi pada sektor yang berbeda untuk memvalidasi dan menggeneralisasikan bukti terbaru.

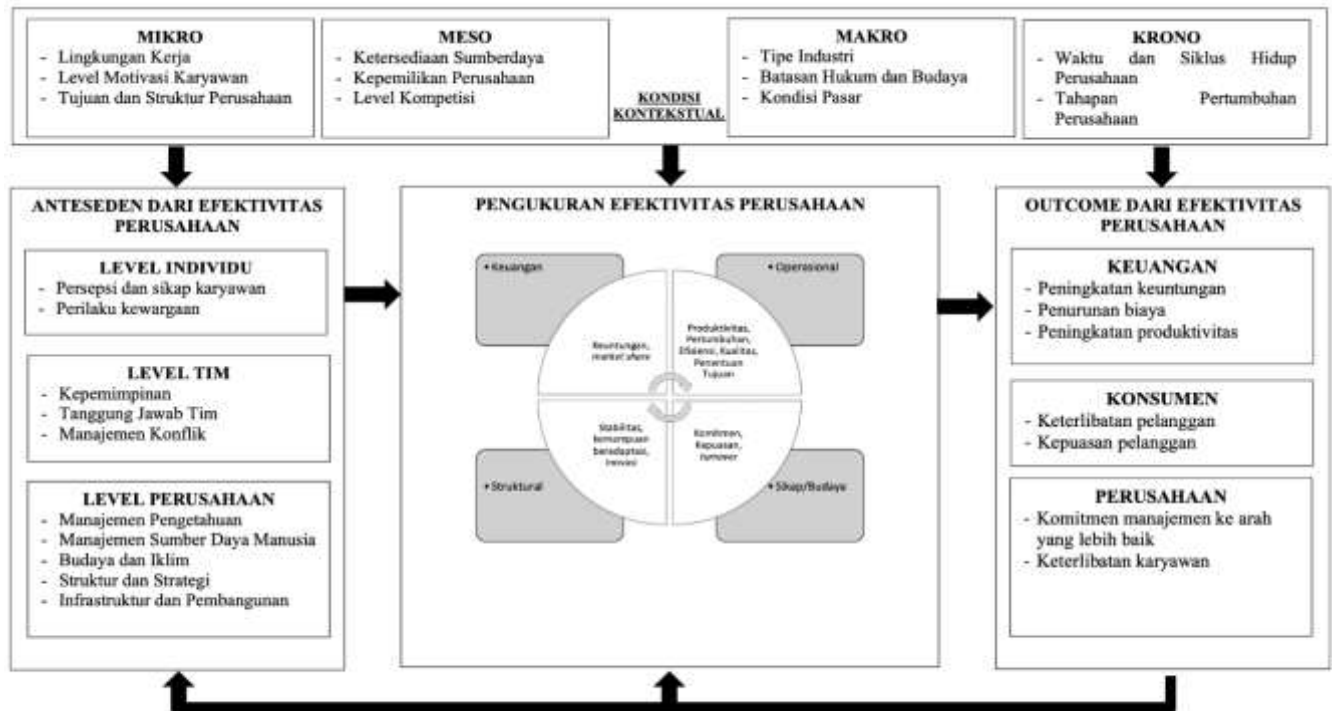
Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Singh (2019) perihal model *unified* efektivitas organisasi menyatakan bahwa model ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan beberapa konteks spesifik, skala pengukuran komprehensif yang sesuai dengan organisasi berdasarkan segmen industri, ukuran, tingkat organisasi, struktur organisasi, dan lainnya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Amah & Ahiauzu (2013) terkait keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi menyarankan agar penelitian lebih lanjut tentang nilai-nilai bersama dan efektivitas organisasi harus dilakukan di sektor lain untuk membandingkan dengan apa yang telah diungkapkan di sektor perbankan. Penelitian serupa terkait keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi juga dilakukan oleh Jha *et al.* (2019) namun hanya terbatas pada perusahaan tertentu yakni sektor IT dan hanya berlokasi di satu kota saja di India. Oleh karena itu, hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh sektor IT di India. Sehingga ke depannya dapat dilakukan penelitian serupa untuk sektor industri lainnya di lokasi yang berbeda.

Dhoopar *et al.* (2022) menggunakan empat kategori besar, yaitu mikro, meso, makro, dan krono untuk menggambarkan peran kondisi dalam kerangka konseptual perusahaan secara terpadu. Kondisi mikro terdiri dari lingkungan kerja perusahaan, tujuan dan struktur organisasi, serta level motivasi karyawan, yang mempengaruhi anteseden, tingkat efektivitas, dan hasil. Kondisi ini cenderung memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi. Pada tingkat meso, faktor internal perusahaan seperti ketersediaan sumberdaya, struktur kepemilikan, dan level kompetisi, mempengaruhi OE. Kondisi makro meliputi tipe industri, lingkungan perusahaan, batas-batas budaya dan hukum perusahaan, teknologi yang lazim digunakan serta kondisi pasar perusahaan. Konteks krono mengacu pada faktor-faktor yang bersifat evolusioner dan terkait dengan durasi sementara dari beberapa peristiwa, seperti waktu dan siklus hidup organisasi serta tahap pertumbuhan.

Analisis perilaku organisasi (*organizational behavior*) umumnya terjadi pada tiga tingkatan: individu, kelompok, dan organisasi, dan menggunakan teori sistem umum untuk mengintegrasikan ketiga tingkatan tersebut dalam sebuah organisasi. Pada tingkat individu, berbagai karakteristik psikologis dan personal seperti nilai, sikap, dan persepsi mempengaruhi OE. Faktor sosial-psikologis yang terkait dengan tim termasuk di tingkat kelompok, seperti kohesi, komunikasi, konflik, koordinasi antar kelompok, dan kepemimpinan. Pada tingkat organisasi, faktor sosiologis, seperti budaya organisasi, struktur, perubahan, pengambilan keputusan, dan manajemen sumber daya manusia (Dhoopar *et al.*, 2022) mempengaruhi OE. Penelitian yang dilakukan oleh Fetraty *et al.* (2022) terkait inovasi organisasi menjadikan kreativitas organisasi sebagai kemampuan yang sangat penting agar tetap kompetitif, mengusulkan pedoman praktis untuk mengelola kreativitas dengan memetakan faktor-faktor kontekstual pada tingkat individu, tim, dan organisasi yang dapat digunakan dengan model komponen dinamis.

Istilah ukuran berkonotasi dengan berbagai parameter yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menetapkan keefektifannya (Srivasta dan Gautam, 2009). Penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Singh (2019) dalam upayanya meninjau dan menyelaraskan pengukuran konstruk OE melalui ukuran yang telah tersedia dalam literatur yang telah ada, mengkategorikan pengukuran efektivitas menjadi empat bagian yakni: keuangan, operasional, struktural, dan perilaku/sikap.

Untuk membantu dalam memahami dan memperluas pertimbangan seputar OE serta memberikan pandangan komprehensif tentang OE dalam hal anteseden, ukuran, pengukuran dan hasil, digunakanlah model yang dikembangkan oleh Dhoopar *et al.* (2022) sebagai kerangka pemikiran teoritis dalam analisis penelitian ini sebagaimana tertuang pada Gambar 1. Model ini juga mencakup berbagai kondisi kontekstual dan menekankan sifat OE yang dinamis dan bertingkat.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

2. METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang OE dalam hal kondisi kontekstual perusahaan, anteseden dari efektivitas perusahaan, pengukuran efektivitas perusahaan dan hasil dari efektivitas perusahaan berdasarkan model yang dikembangkan oleh Dhoopar *et al.* (2022). Dengan demikian, penelitian ini merupakan penelitian terapan yang berfokus pada kontribusi terhadap pemecahan permasalahan konkrit berdasarkan hasil penelitian. Penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian studi kasus karena merupakan penyelidikan empiris terhadap situasi nyata dalam konteksnya sendiri (Yin, 2014). Oleh karena itu, dua perusahaan yang melakukan aktivitas ekspor produk udang di Provinsi Jawa Tengah dianalisis. Pemilihan kedua perusahaan disebabkan oleh fakta bahwa perusahaan-perusahaan ini melakukan aktivitas ekspor produk udang dan merupakan unit usaha skala besar dengan kapasitas produksi di atas 50 Ton/hari serta dianggap relevan dengan kerangka penelitian.

Untuk pengumpulan data, wawancara terstruktur digunakan, pertanyaan yang digunakan mengacu pada model yang disajikan oleh Dhoopar *et al.* (2022). Wawancara terstruktur memberikan informasi mendalam yang melampaui pertanyaan-pertanyaan dalam naskah yang telah ditentukan sebelumnya dan dianggap sebagai sumber informasi penting untuk studi kasus (Yin, 2014). Selain wawancara terstruktur, dilakukan juga studi dokumen. Studi dokumen

diperlukan untuk menambah data dan informasi terkait objek penelitian yang diteliti. Wawancara dilakukan terhadap perwakilan dari dua perusahaan, melibatkan berbagai bidang manajerial pada level menengah dan analisis data mengikuti pendekatan kualitatif, karena menggunakan data kategorikal untuk menganalisis masalah, bukan data numerik (Yin, 2014). Ada dua wawancara, masing-masing satu wawancara untuk setiap perusahaan yang dianalisis. Di perusahaan A, karyawan sebagai perwakilan dari manajer yang mempunyai keahlian di bidang sumberdaya manusia, operasional serta keuangan diwawancarai. Pada perusahaan B, wawancara dilakukan kepada manajer sumberdaya manusia yang telah mempunyai pengalaman selama belasan tahun.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Perusahaan A

Perusahaan A merupakan salah satu perusahaan pengolahan udang terkemuka di Indonesia yang berlokasi di Pati, Jawa Tengah. Didirikan pada bulan April 1994 dan dikelola oleh grup Dachan Greatwall sejak tahun 2014. Kedua perusahaan kemudian menjadi mitra pada tahun 2014 melalui mekanisme *Joint Venture*. Perusahaan ini mengkhususkan diri dalam mengolah udang tangkapan maupun budidaya dari jenis *Vannamei*, *Black Tiger*, serta udang laut menjadi produk udang mentah beku, udang dilapisi tepung roti, serta udang goreng.

3.1.1. Analisis kondisi kontekstual perusahaan

Kondisi kontekstual dari aspek lingkungan mikro perusahaan A digambarkan oleh partisipan memiliki kondisi lingkungan kerja yang kondusif, level motivasi karyawan yang tinggi karena adanya dukungan dari pihak manajemen yang memperhatikan kesejahteraan dan keselamatan karyawan, adanya tujuan perusahaan yang jelas serta mempunyai struktur perusahaan yang membagi tanggung jawab dan menempatkan karyawan sesuai kapasitasnya dalam perusahaan agar dapat mencapai visi dan tujuan perusahaan sebagaimana cuplikan wawancara berikut:

“...Lingkungan kerja di Perusahaan A itu aman nyaman dan juga memiliki akses transportasi yang mudah. Dimana pekerja bekerja sesuai dengan job desknya masing-masing dan juga mematuhi peraturan perusahaan yang sudah dibuat. Selain itu, setiap tahapan yang dilakukan juga ada SOP (Standar Operasional Prosedur) nya, sehingga menciptakan pekerja yang disiplin dan bertanggung jawab. Melihat kinerja karyawan yang unggul dalam pekerjaannya seperti kreatif, inovatif, semangat kerja yang tinggi serta bertanggung jawab memenuhi target, maka manajemen akan memberikan penghargaan kepada pekerja yang bertujuan untuk memotivasi pekerja.”

“...Perusahaan itu akan memberikan penghargaan kepada pekerja yang memenuhi target atau mampu menghasilkan produksi yang lebih. Terus kemudian untuk pekerja yang rajin, disiplin, cekatan dan kompeten di bidangnya juga akan cepat mendapatkan rekomendasi promosi kenaikan jabatan.

“...Tujuan dari perusahaan kami yakni bersama dengan tim kami, kami berjanji untuk memberikan produk yang aman dan berkualitas tinggi, mendukung kehidupan yang sehat, keselamatan tempat kerja dan lingkungan bagi masyarakat kami, serta mengembangkan pertumbuhan ekonomi di negara tempat kami beroperasi.”

“...Struktur perusahaan itu supaya perusahaan lebih mudah dalam hal pembagian tugas dan tanggung jawab tiap individu dalam menjalankan setiap usaha dan struktur perusahaan juga membantu perusahaan menempatkan pekerja yang berpotensi dan memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya

serta keahliannya. Dengan begitu, perusahaan dapat berjalan dengan baik dan berpotensi berkembang serta mencapai visi dan tujuan perusahaannya.”

Perusahaan A menggambarkan manusia, uang, material dan mesin sebagai sumberdaya *tangible* yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan sumberdaya *intangible* yang dimiliki oleh perusahaan berupa metode produksi serta cara kerja pemasaran. Kepemilikan perusahaan sendiri 100% dimiliki oleh asing atau Penanaman Modal Asing (PMA) yang berasal dari Taiwan sejak 2014 setelah sebelumnya sempat dimiliki oleh Jepang. Sedangkan untuk level kompetisi yang dihadapi perusahaan lebih banyak bersaing dengan perusahaan di luar negeri untuk perebutan pasar dan tidak melakukan persaingan dengan perusahaan dari dalam negeri karena produk semuanya ditujukan untuk pasar ekspor. Berikut gambaran kondisi kontekstual perusahaan A dari lingkungan meso merujuk pada wawancara yang dilakukan kepada partisipan :

“...Ketersediaan sumber daya yang dimiliki perusahaan berupa manusia, uang, material, kemudian ada mesin yang digunakan, metode yang digunakan serta pemasarannya.”

“...Disini pemegang sahamnya adalah PMA. Yang memiliki orang berkebangsaan Taiwan. 100% PMA sejak tahun 2014 sampai sekarang.”

“...Untuk kompetisi jadi kita tidak berebut pasar di domestik namun langsung berkompetisi ke luar negeri antar sesama pemain.”

Perusahaan A bergerak di industri makanan tepatnya industri pengolahan dan pengawetan ikan modern dengan komoditas utama yakni udang. Perusahaan ini melakukan pembekuan udang menjadi beraneka ragam olahan udang dan seluruh produk yang dihasilkan ditujukan untuk pasar ekspor. Batasan hukum yang dihadapi Perusahaan A yakni seputar regulasi perusahaan yang dikeluarkan oleh Dinas terkait dan regulasi sebagai perusahaan PMA. Perusahaan tidak mengalami kendala dalam hal adaptasi dengan budaya setempat karena pada dasarnya perusahaan banyak menempatkan tenaga lokal di jajaran manajemennya. Permintaan buyer Perusahaan A saat pandemi dan setelah pandemi tidak mengalami penurunan sehingga perusahaan tidak mengalami penurunan ekspor dan pengurangan karyawan.

“...Perusahaan kami bergerak di bidang pengolahan udang yang kita bedakan menjadi dua bentuk produk yaitu frozen shrimp dan breaded shrimp. Untuk pemasaran, kita tujuan utama untuk ekspor. Tujuan negara utama kita Jepang terus yang kedua Taiwan. Sebagian besar atau mungkin justru hampir semuanya untuk pasar ekspor.”

“...Batasan hukum yang ada di perusahaan disini itu diatur dalam peraturan perusahaan yang disahkan oleh Dinas Tenaga Kerja. Dimana semua pekerja harus mematuhi setiap pasal yang terdapat di dalamnya. Selain itu juga terdapat kontrak kerja yang harus ditandatangani dan juga dipenuhi oleh pekerja. Dan budaya perusahaan bisa membuat karyawan atau pekerja senang dan tenang yang mencakup visi dan misi perusahaan. Proses perekrutan karyawan sesuai dengan SOP serta memperhatikan kebutuhan karyawannya. Meskipun perusahaan PMA, dalam proses perekrutan pegawai tidak melihat latar belakang asal pegawai namun yang dilihat adalah kapasitas dan kualitasnya. Dan kita banyak merekrut tenaga lokal juga yang duduk di level manajerial”

“...Jadi selama pandemi pun tidak ada penurunan ekspor maupun pengurangan karyawan. Kondisi kita saat pandemi sampai sekarang bisa dibilang relatif stabil.”

Saat ini perusahaan A sedang berada pada siklus hidup unit bisnis fase awal atau pertumbuhan dan telah melewati masa transisi kepemilikan dari Jepang ke Taiwan. Sejak terjadi transisi kepemilikan perusahaan terdapat penambahan 2 (dua) unit *factory* baru, yang semula perusahaan hanya memiliki 1 (satu) unit *factory* saat ini memiliki 3 (tiga) unit *factory*. Masing-masing *factory* ini diperuntukkan untuk memproduksi produk yang berbeda. Penambahan *factory* ini dilakukan perusahaan guna memenuhi standar prosedur dalam memproduksi pangan yakni produk olahan perikanan serta untuk memenuhi kapasitas produksi yang mengalami peningkatan. Craig Shimasaki (2020) membagi tahapan pertumbuhan perusahaan menjadi 4 (empat) fase yakni: fase memulai, fase pengembangan, fase ekspansi dan terakhir yakni fase penurunan. Merujuk pada hal tersebut, Perusahaan A berada pada fase pengembangan dan lebih tepatnya yakni fase

pengembangan menengah dimana pada fase tersebut perusahaan terus tumbuh dengan kemajuan yang mantap dan konsisten menuju tujuan pengembangan perusahaan dan produknya. Gambaran mengenai lingkungan krono Perusahaan A digambarkan oleh partisipan melalui cuplikan wawancara berikut :

*“...Saat ini perusahaan dalam tahap pertumbuhan. Perusahaan berdiri sejak April 1994. Waktu itu masih dipegang oleh Jepang dan beralih kepemilikan itu pada tahun 2014 bulan Januari itu masih hanya terdapat satu *factory*. Kemudian di bulan September 2016, Perusahaan sudah mampu membangun *factory* kedua dan masih beroperasi sampai sekarang. Di tahun 2023 sekarang perusahaan sedang membangun *factory* yang ketiga.”*

*“...Sushi ebi atau frozen cooked shrimp untuk produk masak ready to eat. Jadi *factory* satu untuk produk frozen shrimp yang dibangun pada tahun 2014, *factory* dua dibangun pada 2016 untuk produk breaded shrimp. Sebenarnya dulu di *factory* satu sudah ada breaded shrimp juga, cuma karena di persyaratan proses produksi produk perikanan lini produksi untuk frozen dan breaded harus terpisah dan untuk memenuhi kapasitas produksi makanya sekarang *factory*nya dipisah.”*

*“...Sampai tahap pertumbuhan dimana pencapaian pada titik ini itu sudah menghasilkan keuntungan bahkan sudah mampu mengembangkan perusahaan menjadi beberapa *factory* yang tadi sudah dijelaskan. Brand produk yang terjual berhasil diterima pasar, perusahaan juga memiliki karyawan senior yang memiliki masa kerja cukup lama sehingga mereka dapat menangani operasional sehari-hari. Bisa dikatakan perusahaan dalam tahap pertumbuhan menuju pendewasaan yang lebih stabil.*

3.1.2. Analisis Pengukuran efektivitas perusahaan

Istilah ukuran berkonotasi dengan berbagai parameter yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menetapkan keefektifannya (Srivasta dan Gautam, 2009). Penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Singh (2019) dalam upayanya meninjau dan menyelaraskan pengukuran konstruk OE melalui ukuran yang telah tersedia dalam literatur yang telah ada, mengkategorikan pengukuran efektivitas menjadi empat bagian yakni: keuangan, operasional, struktural, dan perilaku/sikap.

Guna mengetahui efektivitas perusahaan, perusahaan perlu untuk melakukan pengukuran kinerja keuangannya. Pengukuran kinerja dianggap sebagai aspek paling utama yang digunakan sebagai indikator dalam melihat efektivitas perusahaan. Perusahaan A melihat penjualan produk dan *market share* sebagai aspek yang dilihat dalam hal keuangan. Perusahaan A melihat produktivitas dan efisiensi karyawan sebagai aspek yang perlu dilakukan pengukuran guna mengetahui efektivitas perusahaan dari segi operasionalnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amah dan Ahiauzu (2013) yang melihat produktivitas sebagai salah aspek yang perlu diperhatikan untuk mengetahui tingkat keterlibatan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas yang dimiliki perusahaan. Perusahaan belum melakukan pengukuran dalam aspek struktural untuk mengetahui efektivitas perusahaan.

“...Mungkin dari perusahaan untuk aspek pengukuran dalam keuangan kita ada beberapa pengukuran yang digunakan yaitu, pertama adalah peningkatan penjualan produk. Yang kedua yaitu market share tujuan ekspor.”

“...Untuk pengukuran dalam aspek operasional perusahaan yang diukur adalah produktivitas serta melalui efisiensi karyawan. Ada 2 yakni produktivitas yang untuk produk target produknya sama efisiensi karyawan atau kinerja karyawan ke produk yang dihasilkan.”

“...Terkait pengukuran aspek struktural, perusahaan belum melakukan hal tersebut.”

3.2. Perusahaan B

Perusahaan B memproduksi makanan laut kualitas premium sejak 2012. Perseroan didirikan pada tahun 2012 dan memulai usahanya dengan ekspor ke Malaysia pada tahun 2012, kemudian terus berkembang ke Tiongkok, Korea Selatan, Thailand, Jepang, dan Singapura pada tahun 2014. Kapasitas *cold storage* mulai diperluas di lingkungan kantor pusat Perseroan hingga mampu menyimpan 3.000 ton produk. Pada tahun 2015, Perseroan melakukan IPO (Penawaran Umum Perdana) saham di Bursa Efek Indonesia (BEI). Aksi korporasi ini dalam rangka meraih dana masyarakat untuk investasi, pengembangan pasar, teknologi dan pengembangan sumber daya manusia. Di tahun yang sama Perseroan juga menerima Sertifikat dari badan pangan Amerika Serikat FDA (*Food and Drug Administration*). Memasuki tahun 2016, Perseroan kembali melakukan

perluasan *cold storage* dengan kapasitas meningkat menjadi 25.000 ton. Selain itu, Perseroan juga menerima sertifikasi internasional dan beberapa penghargaan lainnya seperti Sertifikat *British Retail Consortium* (BRC) serta sertifikat *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) yaitu sebuah sertifikasi sebagai tanda bahwa produk- produk yang dihasilkan Perseroan dinyatakan lulus uji kimiawi, biologis dan fisik serta bebas dari bahan-bahan berbahaya. Di bidang sistem manajemen mutu, produk-produk Perseroan juga telah mendapatkan sertifikat ISO 9001 dan sertifikat halal dari Majelis Ulama Indonesia.

3.2.1. Analisis kondisi kontekstual perusahaan

Kondisi lingkungan kerja yang dihadapi Perusahaan B sedikit berbeda dibandingkan dengan Perusahaan A. Perusahaan B masih harus berjuang kembali ke kondisi normal seperti sebelum pandemi, dimana saat sebelum pandemi mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik bagi karyawannya. Kondisi level motivasi karyawan yang menurun dibandingkan saat sebelum pandemi. Hal tersebut disimpulkan oleh pihak perusahaan melalui tiga hal yakni: *turn over* karyawan, absensi karyawan serta produktivitas karyawan. Gambaran terkait tujuan perusahaan B tertuang pada Visi, Misi serta Kebijakan Mutu (*Quality Policy*) perusahaan yang tidak berubah sejak perusahaan didirikan. Berikut cuplikan Visi, Misi serta Kebijakan Mutu (*Quality Policy*) perusahaan yang tersurat pada dokumen Paparan Public tahun 2022. Struktur perusahaan B yang ada saat ini jauh lebih sederhana dibanding struktur perusahaan saat sebelum pandemi. Hal ini dijelaskan oleh partisipan melalui cuplikan wawancara berikut :

“...Sebelum pandemi itu sudah pernah mengalami kejayaan. Kejayaan itu dalam artian karyawan itu diberikan kesejahteraan yang sebaik-baiknya atau semaksimal mungkin atau bahkan malah di atas dari rata-rata kesejahteraan karyawan yang ada di Pati. Bentuknya itu karyawan diberikan seperti sembako setiap bulan. Perusahaan juga banyak memberikan bantuan-bantuan kepada karyawan-karyawan yang perlu dibantu secara ekonomi seperti itu, misalnya beasiswa, kemudian juga bantuan- bantuan kepada desa-desa sekitar yang membutuhkan bantuan supaya mereka bisa membuat fasilitas umum. Hal tersebut terjadi sebelum adanya pandemi. Nah, semuanya

berlangsung dengan baik dan ketika terjadi pandemi mendadak berubah karena tidak ada order, yang tadinya ekspor ke Jepang itu juga tidak diekspor. Produk tidak bisa masuk, tidak bisa terjual dan akhirnya perusahaan mengalami kerugian. Karena bahan baku rusak dan juga harus menanggung biaya yang terus berjalan dan itu sangat memberatkan perusahaan sehingga akhirnya perusahaan mengalami kerugian. Dan akibat kerugian ini perusahaan sempat mengajukan PKPU (Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang) Perusahaan pada tahun 2022.

Singkat kata, setelah selesai pandemi, baru perusahaan ini mencoba untuk bisa normal. New normal ekspor lagi ke Jepang. Tetapi masih mempunyai beban hutang di masa lalu. Dan itu sangat memberatkan dari sisi performance perusahaan. Artinya perusahaan mempunyai profit yang baik tetapi tergerus oleh kewajiban-kewajiban yang harus dilunasi. Dan itu yang menyebabkan secara psikis karyawan di sini mereka merasa bahwa kok kerja hasilnya kok enggak maksimal. Tidak seperti sebelum pandemi. Mereka merasa itu secara psikis sudah melakukan yang terbaik tetapi kok ya belum bisa kembali seperti sebelum pandemi. Nah itu pertanyaan-pertanyaan psikis dari karyawan. Tetapi memang kenyataannya karena itu tadi, perusahaan mempunyai beban di masa lampau. Jadi kalau dilihat dari sisi makro dan mikronya, kondisi perusahaan seperti itu. Sekarang itu kondisinya perusahaan sedang berjuang supaya bisa normal operasional dan juga bisa kembali seperti sebelum pandemi.”

“...Kalau mengenai struktur perusahaan sekarang ini berbeda dengan yang dulu. Kalau dulu sebelum pandemi, ini saya mungkin patokannya sebelum pandemi dan sesudah pandemi, kalau sebelum pandemi memang struktur perusahaan itu lebih kompleks lebih lengkap. Tapi kalau sekarang ini sederhana banget. Sederhana banget itu dalam artian struktur sekarang ini, hanya ada 4 layer. Empat layer itu dalam artian dari top manajemen, manajemen, mid manajemen dan layer paling bawah supervisor, operator serta karyawan. Top manajemen itu meliputi presiden direktur, kemudian direktur dan juga GM.”

Perusahaan B merupakan perusahaan dengan status Perusahaan Terbuka (Tbk) dimana sahamnya mayoritas dimiliki oleh investor dari dalam negeri sehingga bisa dikatakan bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN). Sedangkan untuk kompetisi yang dihadapi perusahaan, perusahaan tidak bersaing dengan perusahaan dari dalam negeri melainkan perusahaan dari luar negeri dan saat ini pesaing terberat mereka adalah perusahaan dari Vietnam. Kondisi terkait kepemilikan perusahaan B dan level kompetisi yang dihadapi perusahaan dijelaskan partisipan melalui cuplikan wawancara berikut:

“...Kalau dari sisi manajemen, kami melihat bahwa perusahaan ini milik pemegang saham terbesar yaitu Pak WU. Dan beliau masih mengendalikan semua lini di perusahaan ini. Persentase saham yang dimiliki beliau lebih dari 50%. Dan beliau merupakan WNI asal Jepara Jawa Tengah.” (Perusahaan B)

“...Kompetisinya dengan negara-negara lain. Kalau dari sesama pemain Indonesia sama sekali enggak ada kompetisi. Karena masing-masing kan mereka tergantung dari biaya ekonomisnya yang bisa masuk dibeli oleh buyer dari asing. Justru kompetisinya ini malah diluar. Kompetitor terdekat perusahaan berasal dari Vietnam.” (Perusahaan B)

Sama halnya dengan perusahaan A, perusahaan B juga bergerak di industri makanan tepatnya industri pengolahan dan pengawetan ikan modern dengan komoditas utama yakni udang. Namun pada perusahaan B ini juga melakukan usaha jasa penyewaan cold storage khusus untuk produk perikanan. Perusahaan B melakukan pembekuan udang menjadi beraneka ragam olahan udang dan seluruh produk yang dihasilkan ditujukan untuk pasar ekspor. Pada Perusahaan B batasan hukum yang dihadapi seputar regulasi terkait dengan Perusahaan Terbuka (Tbk). Kendala budaya yang dihadapi lebih kepada karakteristik orang Jawa, karena mayoritas karyawan dan manajerial merupakan orang Jawa, agar bisa bersaing di pasar global. Sama halnya dengan Perusahaan A yang tidak mengalami penurunan permintaan dari buyer, Perusahaan B menggambarkan bahwa permintaan dari buyer juga tidak mengalami penurunan saat pandemi justru perusahaan tidak mampu memenuhi semua permintaan buyer karena kapasitas produksi yang terbatas.

“...Kalau di perusahaan ini kita bergerak dalam bidang pengolahan makanan. Dan pengolahan makanan ini kita sudah tersertifikasi. Sertifikasinya kita termasuk BPOM, Halal, serta BRC. Sertifikasi supaya kita bisa ekspor ke Eropa. Kalau dilihat dari tipe industri selain produksi makanan, ada juga persewaan. Jadi kita punya cold storage yang kita sewakan untuk produk seafood juga.” (Perusahaan B)

“...Untuk hukum sendiri kalau di perusahaan kami secara hukum karena kita perusahaan TBK, sudah jelas secara hukum sudah tidak ada masalah di kami. Semua izin-izin itu juga sudah dipunyai oleh perusahaan. Yang mungkin lebih menarik itu adalah budaya. Mengacu kepada budaya perusahaan dulu. Perusahaan ini kan sebenarnya dimiliki oleh orang Indonesia asli kelahiran Jepara Jawa Tengah. Jadi budaya-budaya lokal sebenarnya kental banget di dalam perusahaan. Tentu budaya-budaya lokal yang melekat di dalam perusahaan ini dalam rangka mengelola perusahaan supaya mampu berkompetisi di internasional. Nah itu tugasnya atau bebannya dari perusahaan. Makanya ada slogannya di medsos kami yakni “From Pati to The World” Seperti visinya menjadi perusahaan pengolahan perikanan terkemuka di dunia. Bisa tidak sih budaya lokal ini mendunia. Salah satu kendala kita, orang Jawa itu kan penuh dengan rasa sungkan. Tapi bagaimana kita bisa membawa rasa sungkan ini, bisa dikelola bukan menjadi suatu halangan tapi bisa berkompetisi di dunia internasional.”

“...Perusahaan ini 100% produknya semuanya diperuntukkan untuk ekspor. Kondisi pasar untuk saat ini perusahaan memang tidak begitu mengalami kesulitan ya dalam rangka berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan internasional. Jadi sekarang ini tantangannya bukan karena gak ada pasar, tapi karena enggak ada kapasitas. Kapasitas produksinya justru yang kurang, harus ditingkatkan. Kalau dari sisi pasar, perusahaan buyer-buyer internasional itu banyak, yang permintaannya belum bisa dipenuhi.” (Perusahaan B)

Sama halnya dengan perusahaan A, perusahaan B juga berada dalam siklus hidup pertumbuhan dan belum memasuki tahap dewasa. Perusahaan B masih dalam kondisi keuangan yang merugi, namun sedang

berusaha untuk pulih. Bisa dikatakan bahwa Perusahaan B masih dalam fase merugi dan berada pada fase awal siklus hidup perusahaan seperti yang dinyatakan oleh Michael S. Allen (2000) bahwa siklus hidup unit bisnis secara umum bermula dari fase merugi atau melaba dalam jumlah kecil saat bisnis dan produk mulai memasuki pasar. Jika fase ini berhasil, perusahaan akan masuk ke fase baru yang ditandai dengan lonjakan penjualan dan laba kemudian selanjutnya memasuki fase kedewasaan. Gambaran mengenai waktu dan siklus hidup perusahaan B digambarkan oleh partisipan melalui cuplikan wawancara berikut :

“...Kalau sekarang ini bertumbuh. Kalau dikatakan sudah dewasa itu ya belum. Kalau dikata apakah ini sudah stabil? Ya belum stabil sama sekali. Hanya bertumbuh dan tidak stabil.”

Perusahaan B saat ini berada pada fase pengembangan dan lebih tepatnya yakni fase pengembangan menengah dimana pada fase tersebut perusahaan terus tumbuh dengan kemajuan yang mantap dan konsisten menuju tujuan pengembangan perusahaan dan produknya. Gambaran mengenai tahap pertumbuhan perusahaan B digambarkan oleh partisipan melalui cuplikan wawancara berikut :

“...Dalam tahapan pertumbuhan menuju dewasa.” (Perusahaan B)

3.2.2. Analisis pengukuran efektivitas perusahaan

Perusahaan B lebih melihat kepada aspek penjualan, *gross profit*, *net income* dan *Earning Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization* (EBITDA) atau laba sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi perusahaan guna melihat kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan B melihat produktivitas sebagai aspek yang perlu dilakukan pengukuran guna mengetahui efektivitas perusahaan dari segi operasionalnya. Perusahaan belum melakukan pengukuran dalam aspek struktural untuk mengetahui efektivitas perusahaan. Meskipun pada Perusahaan B telah melakukan hal yang berkaitan dengan pengukuran struktural namun untuk parameter sendiri belum ada sehingga pengukurannya pun belum bisa dilakukan.

“...Tentu perusahaan itu semuanya harus diukur dengan uang karena ukurannya itu ya uang itu. Nah, dalam rangka pengukuran dalam hal keuangan, perusahaan ini yang pertama dari head departemennya itu harus tahu bahwa dia bekerja itu ada ukurannya dan ukurannya itu

dibahas setiap hari dalam meeting harian. Jadi meeting harian yang pertama itu adalah keuangan yang dibahas. Bukan keuangan pengeluaran berapa pemasukan berapa tidak, tapi yang diukur adalah berapa yang sudah dikerjakan itu nilainya berapa, kemudian berapa kekurangan yang belum bisa dikerjakan. Jadi pengukuran demikian. Bermula dari produktivitas. Kemudian darisitu kita ada pengukuran terkait penjualan, gross profit, net income dan EBITDA.”

“...Kalau pengukuran dalam hal operasional itu kan yang diukur itu adalah hasilnya atau produktivitas. Jadi operasional hari ini diukur sesuai dengan planning, seperti itu. Kalau menggambarkan proses pengukurannya, dilihat dari hasil harian atau target produksi harian. Dari itu jadi ukurannya di situ.”

“...Kalau pengukuran dalam hal operasional itu kan yang diukur itu adalah hasilnya atau produktivitas. Jadi operasional hari ini diukur sesuai dengan planning, seperti itu. Kalau menggambarkan proses pengukurannya, dilihat dari hasil harian atau target produksi harian. Dari itu jadi ukurannya di situ.”

4. KESIMPULAN

Temuan studi ini dapat membantu pengambil keputusan dan pemangku kepentingan dalam mengadopsi, merancang dan menerapkan sistem pengendalian internal proaktif untuk meningkatkan efisiensi operasional, efektivitas dan keunggulan kompetitif. Karena penelitian initerkonsentrasi pada perusahaan pengolahan ikan yang memiliki karakteristik berbeda, maka kemampuan generalisasi kesimpulannya mungkin terbatas.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu pelaksanaan penelitian sampai selesainya laporan bahkan sampai terpublikasi.

6. REFERENSI

Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12679>

Al Aarimi, A. A. (2013). Exploratory Study On Employees' Motivation In The Omani Private Banking Sector. In *International Journal of Organization Theory And Behavior* (Vol.16, Issue 2).

Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661–674. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2010-0064>

Amfo, B., Osei Mensah, J., & Aidoo, R. (2021). Migrants' satisfaction with working conditions on cocoa farms in Ghana. *International Journal of Social Economics*, 48(2), 240–259. <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2020-0131>

Amornkitvikai, Y., & Harvie, C. (2011). Finance, Ownership, Executive Remuneration, and Technical Efficiency: A Stochastic Frontier Analysis (SFA) of Thai Listed Manufacturing Enterprises. In *Business and Finance Journal Australasian Accounting, Business and Finance Journal* (Vol. 5, Issue 1). Australasian Accounting. <https://ro.uow.edu.au/aabfj>

Bag, S., & Dhamija, P. (2022). Research progress on working conditions in supply chains: a comprehensive literature review and future research propositions. In *TQM Journal*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2022-0290>

Basol, E., & Dogerlioglu, O. (2014). Structural Determinants of Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Management Studies*, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2014.273364>

Behera, R. K., Bala, P. K., Rana, N. P., & Kizgin, H. (2022). Cognitive computing based ethical principles for improving organisational reputation: A B2B digital marketing perspective. *Journal of Business Research*, 141, 685–701. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.070>

Browaey, M.-J., & Price, R. (2015). Understanding Cross-Cultural Management. www.pearson-books.com

Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>

Christofi, M., Vrontis, D., Leonidou, E., & Thrassou, A. (2020). Customer engagement through choice in cause-related marketing: A potential for global competitiveness. *International Marketing Review*, 37(4), 621–650. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0133>

- Craig Shimasaki. (2020). Company Growth Stages and the Value of Corporate Culture. In *Biotechnology Entrepreneurship: Leading, Managing and Commercializing Innovative Technologies* (Second Edition). Academic Press.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among a Five Approaches* (4th ed.). CA: Sage.
- Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Darwish, T. K., Singh, S., & Mohamed, A. F. (2013). The role of strategic HR practices in organisational effectiveness: an empirical investigation in the country of Jordan. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3343–3362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775174>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management Concepts and Cases (A Competitive Advantage Approach)* 16th Edition. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Dhoopar, A., Sihag, P., & Gupta, B. (2022). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100915>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>
- Gillis, W., Johansen, D., & Vivek, S. D. (2019). How Customer Engagement and Customer Participation Translate Across High-Involvement Purchases (Like Higher Education). <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/amt> p-
- Global Shrimp Market, Volume, Size, Forecast 2023-2028, Industry Trends, Growth, Share, Outlook, Impact of Inflation, Opportunity Company Analysis. (2023).
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Gomes, K. (2018). Exploring the Relationship between Conflict Management Style and Organizational Performance: An Empirical Study in the Organizations of Bangladesh Exploring the Relationship between... Sustainable Textile Production Bangladesh View project. In *Article in Global Journal of Management and Business Research*. <https://www.researchgate.net/publication/344953920>
- Graen, G., Canedo, J. C., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.003>
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, 59(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Gupta, P., & Harris, J. (2010). How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 1041–1049. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.015>
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Vol. 9, Issue 2). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039>
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36, 51–110. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Hitt, M. A., Ireland, R. Duane., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management : competitiveness & globalization : concepts*. South-Western Cengage Learning.
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(4), 302–313. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0044>
- Im, Y., & Kim, C. A. (2022). A study on hotel employees' perceptions of the fourth industrial technology. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 559–567. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.003>
- Jaya, I. M. L. M. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*. Quadrant.

- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7–8), 699–718. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0097>
- Kanani, A., & Farahani, A. K. (2014). Evaluation of relationship between conflict management styles and organization effectiveness. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(4), 795–800. <https://doi.org/10.19026/rjaset.7.319>
- Kanwal, N., Zafar, M. S., & Bashir, S. (2017). The combined effects of managerial control, resource commitment, and top management support on the successful delivery of information systems projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1459–1465. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.007>
- Lin, L., Lin, -Chin, Purna Irawan, A., Anggarina, P. T., & Kumar, S. (2022). Transformational Leadership Impact on Organizational Effectiveness.
- Lut, D., & Lazoc, A. (2020). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Effectiveness. <https://www.researchgate.net/publication/341267219>
- Manoharan, A., & Singal, M. (2019). Organizational effectiveness in hospitality: Managers perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 123–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.02.004>
- Massimo, B., & Nora, A. (2022). Barriers to organizational learning and sustainability: The case of a consumer cooperative. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100182>
- Michael S. Allen. (2000). *Business Portfolio Management*. Navigant Consulting, Inc.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. Al, & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Nienaber, H., & Martins, N. (2020). Exploratory study: Determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness. *TQM Journal*, 32(3), 475–495. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0151>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. www.elsevier.com/locate/lrp
- Nowotny, S., Hirsch, B., & Nitzl, C. (2022). The influence of organizational structure on value-based management sophistication. *Management Accounting Research*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100797>
- Olan, F., Ogiemwonyi Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Rather, N. A. (2023). Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 135–154. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-11-2022-0078>
- Pazir, M. K., Ahmadi, A., & Khezri, P. H. (2022). The effect of COVID-19 pandemic on the shrimp industry of Iran. *Marine Policy*, 136. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104900>
- Pounder, J. S. (2002). Public accountability in Hong Kong higher education: Human resource management implications of assessing organizational effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 15(6–7), 458–474. <https://doi.org/10.1108/09513550210439616>
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital-the new virtuous reality of competitiveness.
- Semykina, A., Zagorodnii, N., & Novikov, A. (2022). Study of the effectiveness of the organization of the system of maintenance and repair of quarry transport of mining and processing plants. *Transportation Research Procedia*, 63, 983–989. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.097>
- Sharma, N., & Singh, R. K. (2019). A unified model of organizational effectiveness. In *Journal of Organizational Effectiveness* (Vol. 6, Issue 2, pp. 114–128). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2018-0084>
- Srivasta, R., & Gautam, V. (2009). Organizational effectiveness: Literature review and a research framework for food processing enterprises. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 8(1), 9–24. <https://doi.org/10.1177/0972622520090103>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (2nd ed., Vol. 29). Alfabeta.
- Tayal, R., Tripathi, M., Singh, N., & Bamel, U. (2022). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour: a mediated-moderation examination in an emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2021-1383>

- Xie, Q., Gao, Y., Xia, N., Zhang, S., & Tao, G. (2023). Coopetition and organizational performance outcomes: A meta-analysis of the main and moderator effects. *Journal of Business Research*, 154, 113363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113363>
- Yin, R. K. (2014). *Studi Kasus Desain dan Metode*. Seribu Pohon Ek.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, 37(7), 930–939. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.0>