

Analisis *Adizes's Corporate Life Cycle* Pt. Kig Dan Strategi Untuk Berada Di Titik Terbaik

Saiful Amri¹, Dodie Tricahyono²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, amrich@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini membahas siklus hidup perusahaan PT. KIG. Dalam teori siklus hidup yang dikemukakan oleh Dr. Ichak Adizes perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi di fase siklus hidup mana PT. KIG berada melalui penyebaran kuisioner dan observasi. Selain itu pada penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya manajerial (PAEI) yang sama-sama dikemukakan oleh Dr. Ichak Adizes. Metode dari penelitian ini adalah kualitatif yaitu kombinasi observasi, penyebaran kuisioner, dan wawancara. Tujuan dari identifikasi dua hal tersebut adalah sebagai acuan untuk mengetahui konflik yang akan datang dan merumuskan strategi agar PT. KIG berada pada siklus hidup terbaiknya yaitu fase *Prime*. Melalui penelitian tersebut diketahui bahwa PT. KIG berada dalam fase *Adolescence* atau masa remaja dan memiliki tiga konflik yang menghambat PT. KIG untuk maju ke tahap berikutnya. Konflik tersebut antara lain Pegawai inti PT. KIG keluar, Visi dan Misi perusahaan tidak jelas, dan secara administratif dan sistem kerja karyawan belum siap untuk memenuhi mimpi *Founder*.

Kata kunci: Adizes; Corporate Life Cycle; PAEI

I. PENDAHULUAN

PT. KIG adalah Perusahaan *investment holding* yang berdiri tahun 2017 oleh bapak MW dan bapak ES. Perusahaan ini berfokus mendanai 3 anak perusahaannya yang bergerak di industri geospasial di Indonesia. Perusahaan ini berdiri dikarenakan PT. KNI dan PT. SNI bersepakat untuk menciptakan *holding*. Saat ini PT. KIG memiliki tiga anak perusahaan yang aktif termasuk PT. KNI, PT. SNU dan, sekarang bertambah dengan adanya PT GKI. Dengan menggabungkan tiga perusahaan yang bergerak dalam industri yang serupa tersebut dapat mempermudah perencanaan dan pengelolaan operasional di masa mendatang. Oleh karena itu penggabungan pasar industri geospasial yang ada di Indonesia ini juga bisa membuat posisi dari *holding company* dan anak perusahaannya menjadi lebih kuat dan juga luas.

Sama seperti makhluk hidup, perusahaan juga memiliki siklus hidup yang bertahap. *corporate life cycle* merupakan tahapan perkembangan organisasi dengan kondisi, tantangan, permasalahan transisi, dan implikasi yang timbul dari masing-masing kesulitan tahapan tersebut. Seperti organisme hidup, pertumbuhan dan kemunduran organisasi disebabkan oleh dua faktor utama yaitu kerentanan dalam merespon setiap perubahan yang terjadi lingkungan dan kemampuan untuk mengendalikan setiap perubahan (Adizes, 1996). Selama 7 tahun Perusahaan ini telah melewati dinamika-dinamika keadaan perusahaan. Dinamika-dinamika tersebut akan dijadikan acuan untuk menentukan tahap *corporate life cycle* PT. KIG dengan menggunakan teori *corporate life cycle* yang dikemukakan oleh Dr. Ichak Adizes. Terdapat 10 Tahap dalam *corporate life cycle*, yaitu: *Infant, Courtship, Go-Go, Adolescence, Prime, Stable (The Fall), Aristocracy, Early Bureaucracy, Bureaucracy, and Death* (Raharja, 2010). Analisa posisi tahap ini nantinya digunakan sebagai acuan perumusan strategi agar PT. KIG mencapai titik terbaiknya yaitu *prime* atau mempertahankan titik tersebut selama mungkin. Menurut teori *corporate life cycle*, perusahaan dan bisnis juga memiliki siklus hidup di setiap tahapnya, di mana mereka mengadopsi kebijakan yang berbeda. Dengan kata lain, ini menunjukkan pertumbuhan dan penuaan bisnis ditentukan berdasarkan kemampuan mereka untuk dikendalikan dan seberapa fleksibelnya perusahaan. Bisnis sangat fleksibel di masa mudanya (tahap pertumbuhan), namun dalam banyak kasus sulit untuk dikendalikan, dan akhirnya kemampuan untuk mengendalikan akan menurun seiring bertambahnya usia (penurunan) (Adizes, 2011). Dengan kebutuhan untuk terus berkembang dan mengendalikan kontrol dan fleksibilitas tersebut perusahaan harus dapat memformulasi kan strategi nya dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut.

II. TINJAUAN PUSTAKA

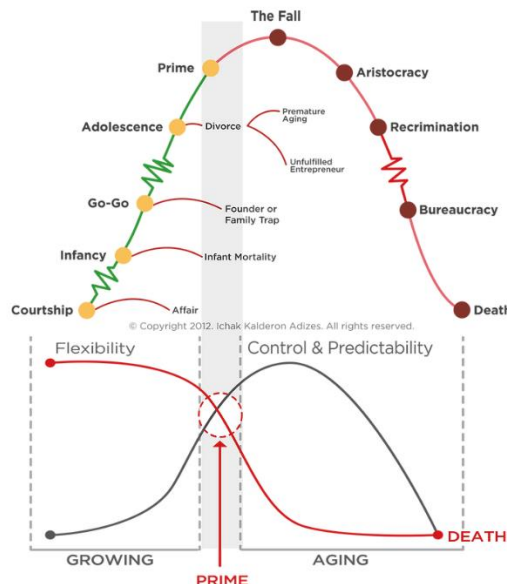
A. Manajemen strategis

Strategi adalah komponen penting keberhasilan organisasi dan sumber keunggulan kompetitif yang potensial (Tawse & Tabesh, 2021). Strategi tidak hanya melibatkan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi juga melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu berteori tentang beberapa rangkaian tindakan dan bagaimana kaitannya dengan tujuan tersebut. Dengan cara ini, sebuah strategi terdengar sangat mirip dengan rencana yang dimiliki seseorang mengenai apa yang akan dilakukannya dan bagaimana tindakan tersebut berhubungan dengannya pencapaian suatu tujuan (Silver, 2020).

Mintzberg dalam Aulia (2018:iii) menjelaskan tentang strategi dalam buku “Simply Managing: What Manager Do-And Can Do Better” yaitu strategi adalah rencana, pola aksi, posisi, dan perspektif. Lebih lanjut Mintzberg menjelaskan bahwa strategi merupakan rancangan rencana yang berisi tindakan untuk mencapai tujuan, kebijakan yang berlaku atau yang akan dibuat, dan rincian sistematis dari segala kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan.

B. Corporate Life Cycle

Menurut Adizes (2015), corporate life cycle adalah proses dimana semua perusahaan akan mengalami fase kehidupan sama seperti makhluk hidup. Perusahaan akan mengalami banyak dinamika-dinamika dan permasalahan yang normal atau sudah dialami oleh banyak perusahaan lain, yang akan membuat perusahaan berkembang menuju fase siklus hidup selanjutnya jika berhasil menyelesaikan dilemma dan masalah yang dialami. Tahap perkembangan dari corporate life cycle ini bisa diprediksi dan berulang (Adizes, 1999). Oleh karena itu, memahami tiap tahap dalam corporate life cycle memungkinkan organisasi atau perusahaan kemampuan untuk proaktif dan prefentif dalam melihat permasalahan mendatang diperusahaan (Saputra & Sachanovrissa, 2022)



Gambar 1 Corporate Life Cycle (Sumber: adizesinstitut.com)

C. Model Gaya Manejerial (PAEI)

Organisasi akan berjalan secara efektif dan efisien saat menjalankan rencana jangka pendek dan jangka panjangnya dengan mengatur gaya manajerialnya, terdapat 4 gaya manajerial menurut Adizes (2015) yang dapat disingkat “PAEI”. “P” adalah singkatan dari purpose, secara garis besar peran ini berbicara tentang performa, manfaat dan tujuan organisasi yang harus dicapai. gaya manajerial selanjutnya adalah “A” atau administer, secara garis besar gaya manajerial ini menjelaskan bahwa untuk menjadi organisasi yang efektif dalam perencanaan jangka pendeknya, perusahaan harus dapat mensistemasi program, membuat program, dan menciptakan regulasi atas program yang dibuat. Hal ini bertujuan untuk menekankan bahwa sesuatu harus dilakukan pada waktu yang tepat, dengan intensitas yang tepat, dan dengan arahan yang jelas. gaya manajerial ke 3 yaitu “E” atau entrepreneur, gaya manajerial ini menjelaskan bahwa organisasi yang efektif dalam menjalankan rencana jangka panjangnya harus dapat memprediksi masa depan. Dengan mengetahui masa depan secara tidak langsung perusahaan dapat mengetahui masalah organisasi yang akan dihadapinya dan kebutuhan organisasi kedepannya. Untuk melakukan hal tersebut artinya organisasi telah mengambil resiko dan berinovasi. Menurut Lumpkin & Dess dari Triono 2020 Inovasi mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru. Jika

dilakukan dengan tepat gaya manajerial ini akan sangat menunjang efektifitas organisasi secara jangka panjang. Gaya manajerial selanjutnya adalah "I" yaitu integrate yang berarti organisasi menyelesaikan tujuan nya dengan mengabungkan komponen-komponen yang ada pada organisasi harus dapat mendukung satu sama lain seperti yang dibutuhkan dan tidak ada komponen organisasi yang berada lebih penting dibandingkan komponen lainnya.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan penelitian eksplorasi dan deskriptif, yang artinya penelitian ini tidak hanya memaparkan apa yang telah dijawab oleh narasumber, namun juga menggali lebih dalam tentang situasi perusahaan dilihat dari gaya manajerial dan keadaan implmentasi manajerial perusahaan sehari-hari. Kirk & Miller dalam Abdussamad (2021) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental bergantung pada pengamatan kepada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang – orang dalam peristilahannya.

Tabel 1 Jenis Penelitian

Karakteristik Penelitian	Jenis Penelitian
Berdasarkan metode	Kualitatif
Berdasarkan tujuan	Deskriptif
Berdasarkan tipe penyelidikan	Komparatif
Berdasarkan keterlibatan penelitian	Tidak mengintervensi data
Berdasarkan waktu pelaksanaan	<i>Cross – section</i>
Berdasarkan unit analisis	Organisasi

Berikut adalah tahap-tahap peneliti dari awal hingga akhir dalam melakukan penelitian skripsi ini:

- A. Identifikasi penelitian terdahulu
Identifikasi dilakukan dengan cara membaca jurnal-jurnal dan skripsi-skripsi terdahulu dengan topik *Corporate Life Cycle*. Dengan bekal ini maka dilakukan lah penelitian tentang topik tersebut pada PT. KIG dengan menggunakan metode penelitian kualitatif
- B. Identifikasi masalah
Peneliti mengidentifikasi masalah secara umum dengan cara mengajukan pertanyaan kepada salah satu pegawai yang bekerja PT. KIG. Jawaban dari identifikasi ini adalah untuk mengetahui permasalahan yang mendukung latar belakang pada penelitian ini.
- C. Tujuan penelitian
Dalam penelitian ini peneliti bertujuan untuk merumuskan strategi menggunakan acuan dari hasil Analisa *corporate life cycle* agar PT. KIG berada pada titik terbaiknya yaitu *prime*.
- D. Mencari literatur penelitian
Literatur yang digunakan untuk menjadi acuan ini adalah menggunakan teori *corporate life cycle* dari Adizes. Selain itu peneliti juga menggunakan beberapa konsep yang sudah dikemukakan peneliti-peneliti sebelumnya terkait dengan teori tersebut, literatur ini berasal dari skripsi-skripsi sebelum peneliti.
- E. Persiapan pengumpulan data
Peneliti mempersiapkan beberapa hal sebelum melakukan penelitian kepada PT. KIG. Pertama peneliti harus mendapat persetujuan kepada pihak PT. KIG untuk melakukan penelitian. Kedua peneliti akan mempersiapkan kuisioner kepada karyawan PT. KIG sebagai acuan untuk menjawab asesmen *corporate life cycle test* dari adizes.com. Selanjutnya peneliti mempersiapkan pertanyaan untuk melakukan wawancara kepada *Top Managment* di PT. KIG untuk menilai gaya manajerial (PAEI)
- F. Pengumpulan data
Peneliti akan menjawab pertanyaan-pertanyaan asesmen *corporate life cycle test* sesuai dengan jawaban terbanyak yang diberikan oleh karyawan. Kemudian peneliti mewawancarai petinggi PT. KIG guna mengetahui keadaan gaya panajerial (PAEI) pada perusahaan.
- G. Pengolahan data
Peneliti mengolah data dengan menginput jawaban kuisioner pada *corporate life cycle test* dari adizes.com guna mengetahui di tahap siklus hidup mana PT. KIG berada. Kemudian peneliti akan mengkaji jawaban-jawaban *Top Managment* perusahaan dan mencocokkannya dengan indikator-indikator gaya manajerial (PAEI) yang sudah dijabarkan.
- H. Hasil pengolahan data
Peneliti mendapatkan hasil dari tiga cara tersebut dan menggunakannya sebagai acuan untuk melihat potensi konflik yang akan terjadi.
- I. Selanjutnya peneliti membuat kesimpulan dari penelitian ini, berdasarkan tujuan penelitian yang sudah dirancang dan memberikan saran strategi yang diharapkan dapat diimplentasikan oleh PT. KIG.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi tahap kedewasaan

Setelah melakukan asesmen corporate life cycle pada website adizes.com dan melakukan observasi selama enam hari kerja di perusahaan tersebut diketahui bahwa PT. KIG berada dalam fase *Adolescence* atau masa kelahiran kembali. Pada fase ini perusahaan memiliki konflik dalam mempertahankan identitas dan tujuan perusahaan kedepannya. Perusahaan saat ini memiliki kebijakan yang belum terformulasikan secara baik dan sering berubah-ubah sehingga para pegawai bingung dengan apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan atau apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Di sisi lain hal tersebut mengidentifikasi bahwa fleksibilitas perusahaan ini masih lebih tinggi dibandingkan dengan kontrolabilitas sehingga sesuai dengan teori dimana perusahaan yang berada di fase pre-prime. Selain itu perusahaan ini juga memiliki konflik kewenangan diantara jajaran direksi atau top management dengan para supervisor atau middle management, hal ini mengakibatkan para pegawai kebingungan atas siapa yang berwenang dan bertanggung jawab atas sebuah tugas. Lebih jauh hal ini dikhawatirkan menjadi masalah serius jika kewenangan dilakukan secara tidak etis sehingga para pegawai kehilangan tujuan dan bahkan satu persatu meninggalkan perusahaan.

B. Identifikasi Hasil PAEI dalam PT. KIG

Dari hasil penelitian diatas, gaya manajerial pada PT. KIG tidak selaras gaya manajerial perusahaan dengan tahap *Adolescence* karena PT. KIG malah mengesampingkan aspek *Administer* dalam proses bisnisnya. Hal ini menimbulkan konflik karena dari segi *Entrepreneurship* mereka siap mengambil resiko-resiko yang terukur akan tetapi dengan lemahnya aspek *Administer* karyawan mengalami demotivasi karena belum mampu mengejar apa yang menjadi mimpi para jajaran direksi.

Pada tahap ini juga PT. KIG justru memiliki kekuatan pada aspek *Integrate*, Namun pada tahap *Adolescence* perusahaan dapat mengesampingkan aspek selain *Administer* dan *Entrepreneur*. Dengan mengesampingkan aspek *Integrate* PT.KIG dapat fokus mengembangkan *Administer* dalam perusahaan

Tabel 2 Hasil Analisis PAEI

Indikator	Identifikasi	Life Cycle	Ciri-ciri
<i>Purpose (p)</i>	PT. KIG saat ini memiliki tujuan untuk menjembatani potensi industri geospasial melalui anak perusahaannya. Anak-anak perusahaan ini sudah memenuhi kebutuhan industri secara <i>end to end solution</i> mulai dari penyediaan barang geospasial <i>low to middle</i> , <i>middle to high</i> dan jasa survey Selanjutnya PT. KIG memiliki tujuan mengintegrasikan anak-anak perusahaan ini dan ingin berkontribusi banyak terhadap ekosistem industri geospasial.	<i>Adolescence</i>	Pada tahap ini perusahaan sedang mengesampingkan fungsi <i>purpose</i> dan <i>integrate</i> karena terdapat benturan pada <i>Administer</i> dan <i>Entrepreneur</i> yang menjadi prioritas. Terkadang pengambilan resiko dan pengembangan inovasi tidak selaras dengan efektifitas pegawai dan sistem kerja perusahaan. (Adizes, 2004)
<i>Administer (a)</i>	Proses kerja di PT. KIG belum dikatakan efektif untuk menerjang resiko-resiko yang ingin diambil. Akan tetapi saat ini proses ini sedang dianalisa dan mulai diperbaiki guna mempersiapkan PT. KIG ke tahap selanjutnya. Persiapan ini meliputi perbaikan sistem kerja, memperbaiki sistem penggajian yang kurang adil, dan mempersiapkan program latihan untuk pegawai.		
<i>Entrepreneur (E)</i>	PT. KIG tidak takut mengambil resiko. Pengambilan resiko ini didasarkan oleh keberanian dan rasa percaya diri perusahaan karena masih terbilang <i>agile</i> . Selain itu terdapat mitigasi resiko agar kegagalan sebuah resiko dapat ditekan. Lebih lanjut perusahaan ini secara jangka pendek ingin melakukan ekspansi melalui investasi dan menstabilkan anak-anak perusahaannya. Sedangkan target jangka panjang perusahaan ini adalah menjadi <i>holding company</i> yang tidak hanya di industri		

	geospasial tapi juga menjadi <i>holding</i> yang multisectoral.		
<i>Integrate (I)</i>	PT. KIG saat ini tidak kesulitan menemukan pegawai yang kompeten akan tetapi saat ini perusahaan sedang mencari cara agar pegawai di sini dapat berkembang baik secara kemampuan maupun karir. Pegawai-pegawai di PT. KIG sangat fleksibel dan terkadang harus siap mengerjakan sesuatu diluar tanggung jawabnya. Hal ini dilakukan tidak hanya dikarenakan perusahaanya yang kecil tetapi juga agar pegawai-pegawai disini dapat belajar banyak hal. Lebih lanjut keadaan kebijakan di perusahaan saat ini belum terformulasi dengan baik sehingga karyawan maupun jajaran direksi masih melanggar kebijakan yang dibuat. Saat ini perusahaan sedang memformalisasikan kembali kebijakan tersebut agar menunjang profesionalitas dan efektivitas kerja.		

C. Analisis Potensi Konflik

Merujuk pada hasil analisis diatas ditemukan potensi konflik yang harus dipantau atau diselesaikan. Pemantauan atau penyelesaian konflik ini bertujuan agar perusahaan siap menginjak ketahap selanjutnya yaitu *Prime*, selaras dengan tujuan penelitian ini. Analisis potensi konflik ini menggunakan metode *Root Cause Analysis* (RCA) karena metode ini cocok digunakan untuk pemecahan masalah secara jangka panjang dan bukan hanya sekedar perbaikan kecil yang berpotensi terjadi kembali. Berikut potensi konflik PT. KIG:

1. Pegawai inti PT. KIG keluar (CLC)

Pegawai inti PT. KIG satu persatu keluar atau dikeluarkan karena tanggung jawab dan tugasnya yang tidak jelas dan berubah-ubah. Pegawai inti ini meliputi jajaran direksi, manajer, dan karyawan yang memiliki performa yang sangat baik. Kekurangan sumber daya manusia membuat PT. KIG sulit menjalankan proses bisnisnya yang mengakibatkan PT. KIG tidak memiliki cukup sumber daya manusia untuk bertahan.

2. Ketidak Jelasan Visi dan Misi Perusahaan (CLC)

Dengan peluang-peluang yang semakin banyak *founder* dan jajaran direksi berkonflik tentang peluang mana yang harus diambil dan tidak diambil sehingga visi dan misi perusahaan semakin tidak jelas.

3. Konflik yang terus ada yang menyebabkan turunnya motivasi (CLC)

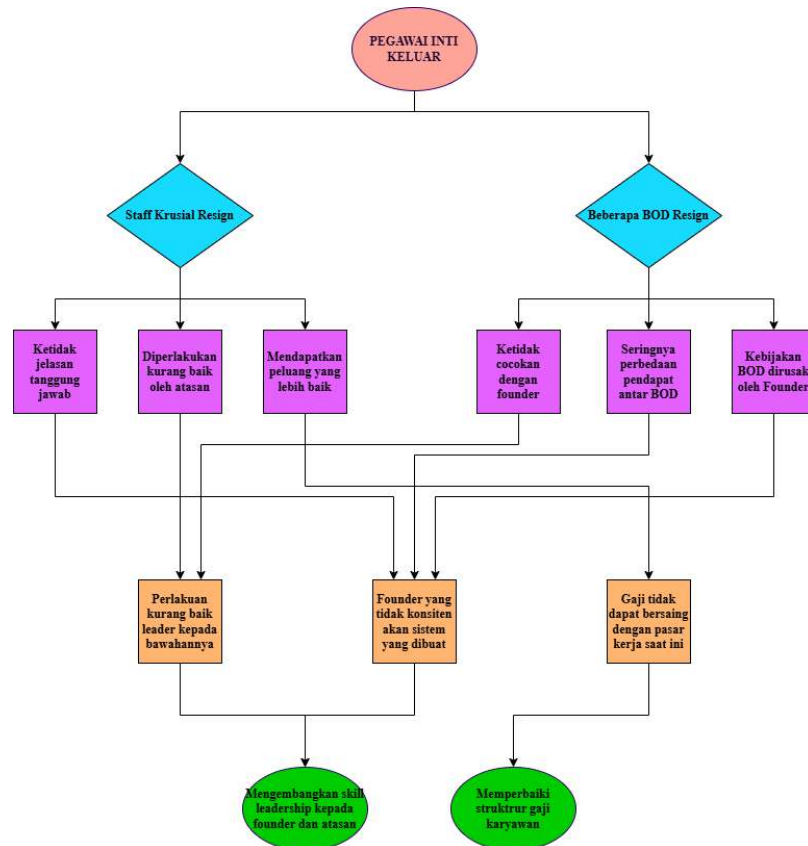
Konflik yang terus ada membuat karyawan mengalami demotivasi dikarenakan tanggung jawab yang semakin tidak jelas. Jika dibiarkan maka tidak hanya pegawai inti yang akan keluar akan tetapi seluruh karyawan akan mencari peluang baru di perusahaan lain yang arah dan tujuannya lebih jelas.

4. Sistem kerja dan karyawan belum siap untuk memenuhi mimpi *Founder* (PAEI)

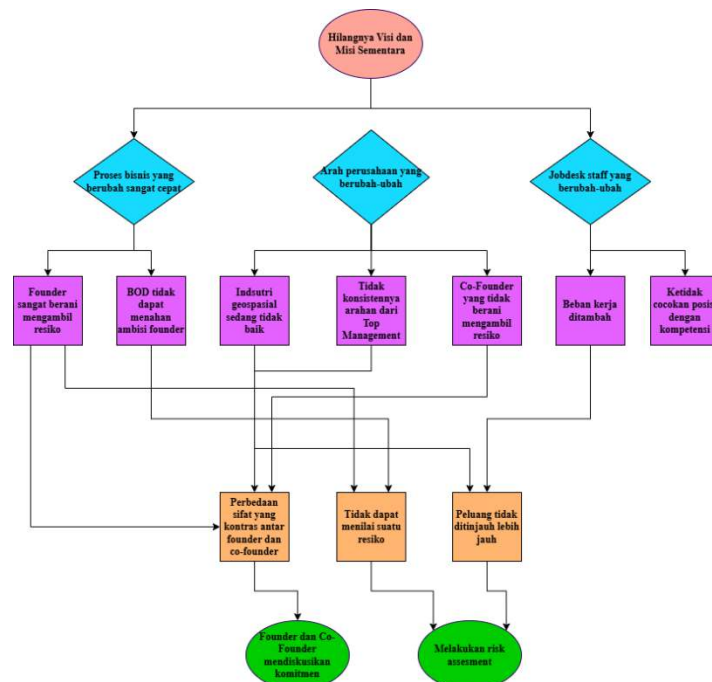
Dengan banyaknya peluang yang ada *Founder* sangat siap untuk mengambil resiko tanpa mempertimbangkan kesiapan sumber daya yang ada di perusahaan sehingga karyawan dinilai tidak melakukan tugasnya dengan baik oleh *founder*.

D. Analisis Penyebab Konflik dan Identifikasi Solusi

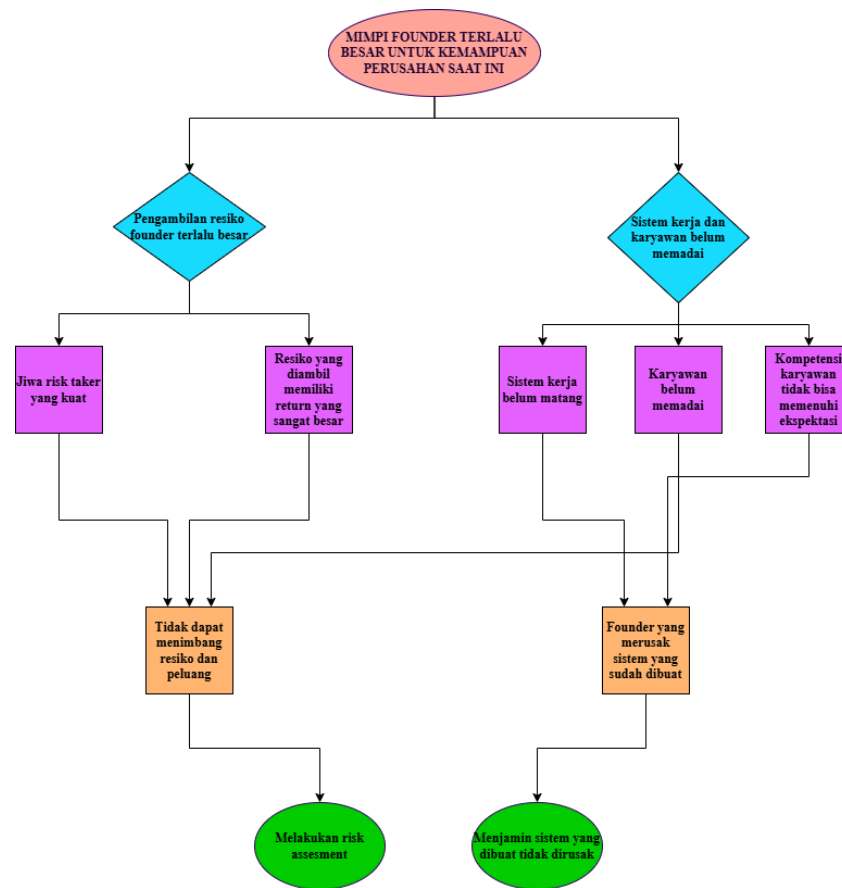
Dari potensi konflik diatas selanjutnya ditentukan cara penyelesaian konflik yang efektif menggunakan metode *Root Cause Analysis* (RCA). Metode ini memecahkan konflik menjadi gejala lalu dipecahkan solusi menjadi kemungkinan penyebab lalu dipecah Kembali agar penyebab sebenarnya terlihat sehingga solusi dapat diselesaikan dari akarnya. Flow chart yang peneliti gunakan akan digambarkan seperti akar pohon dimana lingkaran berwarna merah adalah masalah, belah ketupat biru adalah gejala, persegi ungu muda adalah kemungkinan akar penyebab, persegi jingga adalah akar penyebab yang sebenarnya, dan terakhir adalah lingkaran hijau adalah solusi. Berikut flow chart *Root Cause Analysis* dari setiap potensi konflik yang ada:



Gambar 2 Rekomendasi Pemecahan Konflik ke-1



Gambar 3 Rekomendasi Pemecahan Konflik ke-2



Gambar 4 Rekomendasi Pemecahan Konflik ke-3

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil dari penelitian kualitatif yang berjudul “**Analisis Adizes’s Corporate Life Cycle PT. KIG dan Strategi untuk Berada di Titik Terbaik**” dapat disimpulkan bahwa:

1. Saat ini Perusahaan berada di tahap *adolescence* (pAEi). Pada tahap ini perusahaan memiliki konflik dalam mempertahankan identitas dan tujuan perusahaan kedepannya. Kondisi ini juga menjelaskan pudarnya visi dan misi perusahaan sehingga para pegawai kebingungan tentang apa yang harus dikerjakan dan siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut. Selain itu pada tahap ini terdapat konflik jajaran direksi tentang visi dan misi tersebut. Di sisi lain tahap ini tepat sebelum tahap terbaik yaitu *prime* yang artinya jika perusahaan dapat mengatasi konflik dan permasalahan kedewasaan ini perusahaan dapat naik tahap menjadi *prime*.
2. Dalam perusahaan ini terdapat benturan diantara gaya manajerial *Administer* dan *Entrepreneur*. Hal ini berarti bahwa perusahaan sedang mengambil resiko atau peluang yang diinginkan sekaligus memperbaiki proses bisnis secara bersamaan. Dengan kondisi ini perusahaan tidak dapat mengejar target yang diinginkan karena proses kerja yang belum terformulasikan dengan baik.
3. Terdapat benturan kewenangan antara *top management* dan pihak *middle management* yang mengakibatkan kacaunya rantai komando dalam struktural. Oleh karena itu perusahaan sering mengalami miskomunikasi antar level struktural.
4. Dari hasil analisa kualitatif tersebut terdapat potensi konflik yang akan dihadapi perusahaan. Konflik pertama adalah kebijakan yang sering dilanggar, pegawai-pegawai yang keluar atau dikeluarkan, rantai komando yang semakin kacau, dan salah satu antara pihak entrepreneur atau profesional dikeluarkan.
5. Hasil potensi konflik akan dipecahkan menggunakan metode *Root Cause Analysis* (RCA). Metode ini dipilih karena metode ini dapat meminimalisir konflik yang berulang sesuai saran dari buku *Managing Corporate Life Cycle* oleh adizes yang menyebutkan bahwa pada tahap *Adolescence*

perusahaan harus fokus menyelesaikan konflik dengan asumsi jangka panjang dan bukan perbaikan kecil.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Saran untuk PT Trans Armada Indonesia
Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti memiliki saran untuk perusahaan untuk merealisasikan hasil *Root Cause Analysis* pada bab 4. Hasil tersebut dapat mengantarkan perusahaan untuk naik ke tahap selanjutnya yaitu *Prime* sesuai dengan tujuan penelitian kualitatif ini. Jika ada permasalahan atau konflik yang baru timbul dan tidak tercantum dalam penelitian ini, perusahaan ini disarankan menggunakan metode *Root Cause Analysis* untuk memecahkan permasalahan tersebut.
2. Saran untuk peneliti selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat meneliti korporasi yang bergerak di industri selain *operational holding*. Peneliti juga mengharapkan agar penelitian selanjutnya dapat membahas lebih dalam keadaan gaya manajerial dan implmentasi manajerial lebih dalam melalui observasi yang lebih terperinci. Selain itu peneliti juga berharap agar dapat memformulasikan strategi perusahaan untuk mempertahankan tahap *Prime* selama mungkin.

REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. Syakir Media Press
- Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8, 3-25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9).
- Adizes, I. 1996. The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success With The Adizes Program. United States: Prentice-Hall.
- Adizes, I. (1999), Managing Corporate life cycles, Paramus NJ: Prentice Hall.
- Adizes, I. 2015. Managing Corporate Lifecycles (Part II). United States: Adizes Institute Publication.
- Adizes, I. 2017. Mastering Change Expanded and Revised New Edition: Introduction To Organizational Therapy. United States: Adizes Institute Publication.
- Adizes, I. 2018. Insight of Management: Vol III. United States : Adizes Institute Publication.
- Aulia, M. F., & Hidayatullah, D. S. (2018). PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN TEORI CORPORATE LIFE CYCLE PADA UKM DISTRICT ARTEM DI BANDUNG. 5(3). Damayanthi, y. Peran kepemimpinan dalam manajemen.
- Eriksson, T., Bigi, A. and Bonera, M. (2020), "Think with me, or think for me? On the future role of artificial intelligence in marketing strategy formulation", *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 795-814. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0303>
- Greiner L (1972) Evolution and revolution as organization grow. *HarvBus Rev* 50:37–46
- Iqbal, M. S. (2020). *Perumusan strategi pengembangan perusahaan percetakan Alpucard dengan menggunakan teori corporate life cycle dari Ichak Adizes*. Universitas Telkom.
- Irawanti, H. A. A. (2024). *Analisis strategi pengembangan korporasi PT. Pos Indonesia (Persero) menggunakan teori corporate life cycle Adizes*. Universitas Telkom.
- Lippitt GL, Schmidt WH (1967) Crises in a developing organization. *Harv Bus Rev* 45:102-112
- Raharja, S. 2010. Siklus Hidup Organisasi: Suatu Analisis Perkembangan Organisasi. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol.6 No.1. Pp.94–100.
- Rahimi, F., & Fallah, S. (2015). Study of Organizational Life Cycle and its Impact on Strategy Formulation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 50-58. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.10.152>.
- Ramdhan, M. (2021). Metode Penelitian. Cipta Media Nusantara.
- Refachlis, M. I. (2022). Analisis Strategi Bisnis Model Canvas Dan Corporate Lifecycles (Studi Kasus: Umkm "Rahabakti", Kabupaten Lamongan). Jurnal Riset Entrepreneurship, 5(2), 1. <https://doi.org/10.30587/jre.v5i2.4141>
- Rosyidah, M., & Fijra, R. (2021). Metode Penelitian. Deepublish.
- Santoso, B.S., dan Astuti, J.H. 2005. Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat "Going Concern" Dan Tetap Unggul. Jurnal EKUITAS. Vol.9 No.1. Pp.1- 14.
- Saputra, W., & Sachanovrissa, S. (2022). ANALISIS STRATEGI BISNIS MODEL CANVAS DAN CORPORATE LIFECYCLES PADA UMKM ALIF KUE BAY TAT KOTA BENGKULU. Seminar Nasional Ekonomi, Manajemen Penyerapan.
- Silver, K. (2020). Strategy (Part I): Conceptual Foundations. *Philosophy Compass*. <https://doi.org/10.1111/phc3.12717>.

- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (2nd ed.). Alfabeta.
- Stephanie Tamara Rindang, & Risris Rismayani. (2021). THE ANALYSIS OF OTORITAS JASA KEUANGAN POSITION IN THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 6(1), 955–973. <https://doi.org/10.20473/jraba.v6i1.35532>
- Tricahyono, D., & Purnamasari, S. R. (2018). Business Ecosystem of SMEs with Value Network Analysis Approach: A Case Study at Binong Jati Knitting Industrial Centre (BJKIC) Bandung. *PERTANIKA JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE AND HUMANITIES*, 26, 113-118.
- Triono, S. P. H., & Jaya, R. C. (2021, September). Business intelligence & analytics and its effect on indonesia's startup performance. In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020) (pp. 658-664). Atlantis Press.
- Wahyuningtyas, R., Disastra, G., & Rismayani, R. (2023). Toward cooperative competitiveness for community development in economic society 5.0. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 594-620. <https://doi.org/10.1108/jec-10-2021-0149>