

Analisis Posisi *Corporate Life Cycle* Pada Bandung Digital Telemedia

Fadhli Dhifan¹, Muhammad Iqbal Alamsyah²

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

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

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi fase *Corporate Life Cycle* Bandung Digital Telemedia serta merumuskan strategi restrukturisasi organisasi yang sesuai. Bandung Digital Telemedia adalah perusahaan *digital marketing* di Bandung dengan layanan utama pembuatan konten media sosial dan video promosi, yang mengalami penurunan jumlah klien dan pendapatan signifikan sejak Juni 2024 hingga Maret 2025. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi internal perusahaan. Analisis data menggunakan teori *Corporate Life Cycle* Adizes, PAEI, dan CAPI, serta divalidasi melalui triangulasi sumber dan *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada fase *Adolescence* yang ditandai konflik internal, pembagian kerja tidak seimbang, dominasi keputusan oleh *founder*, dan struktur organisasi yang belum formal. Perusahaan memiliki kombinasi peran pael dengan *Integrator* dominan, *Entrepreneur* belum optimal, serta otoritas terpusat pada *founder*. Penelitian ini merekomendasikan restrukturisasi organisasi melalui penyusunan SOP dan *job description* yang jelas, pembentukan tim lintas fungsi, pelimpahan wewenang kepada manajemen, serta penguatan peran *Entrepreneur* untuk mendukung pertumbuhan menuju fase *Prime*.

Kata Kunci: *Corporate Life Cycle*, PAEI, CAPI, *Adolescence*, Manajemen Strategi.

I. PENDAHULUAN

Indonesia telah memasuki era *digital* yang berkembang pesat, di mana transformasi teknologi menjadi katalis utama perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk sektor bisnis. Perusahaan di berbagai sektor dituntut untuk cepat beradaptasi agar tetap kompetitif di tengah perkembangan industri yang dinamis. Dalam konteks ini, transformasi *digital* menjadi pendorong utama peningkatan daya saing, efisiensi operasional, dan kemampuan berinovasi. Salah satu fenomena penting yang muncul adalah pertumbuhan industri *digital*, khususnya startup yang bergerak di bidang layanan *digital* dan teknologi.

Bandung Digital Telemedia merupakan salah satu startup yang bergerak dalam layanan pemasaran *digital* dan solusi kreatif berbasis media sosial. Perusahaan ini didirikan dengan visi menjadi mitra strategis UMKM dalam memanfaatkan potensi *digital marketing*. Namun, seiring meningkatnya persaingan dan perubahan perilaku konsumen, perusahaan menghadapi tantangan signifikan, salah satunya adalah penurunan jumlah klien dan pendapatan yang berdampak pada keberlangsungan bisnis. Data internal menunjukkan bahwa sejak pertengahan 2024 hingga awal 2025, jumlah klien menurun drastis, dan pendapatan mengalami penurunan signifikan. Hal ini menunjukkan perlunya strategi adaptif dan pemetaan ulang posisi perusahaan dalam siklus hidup organisasi.

Masalah penurunan jumlah klien dan pendapatan yang dialami Bandung Digital Telemedia ini akan disolusikan dengan cara menganalisis posisi perusahaan dalam *Corporate Life Cycle* guna menentukan fase perkembangan perusahaan saat ini. Melalui pemetaan fase tersebut, penelitian ini membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang relevan dengan tahap perkembangannya. *Corporate Life Cycle* digunakan sebagai *tools* pada tahap perumusan strategi dalam *framework* manajemen strategi David, sehingga perusahaan memiliki dasar pengambilan keputusan strategis yang tepat untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usahanya.

Corporate Life Cycle adalah konsep yang menggambarkan tahapan-tahapan perkembangan organisasi mulai dari kelahiran, pertumbuhan, kedewasaan, hingga penurunan. Setiap tahap memiliki karakteristik, tantangan, serta kebutuhan manajerial yang berbeda. Pemahaman terhadap posisi perusahaan dalam *Corporate Life Cycle* sangat penting untuk menentukan strategi yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi. Teori Ichak Adizes

memperkenalkan pendekatan *Corporate Life Cycle* yang terdiri dari variabel PAEI (*Purpose, Administrator, Entrepreneur, Integrator*) dan CAPI (*Coalesced Authority, Power, Influence*), yang digunakan untuk menganalisis efektivitas struktur organisasi dan kepemimpinan dalam setiap fase kehidupan organisasi.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak bagi Bandung Digital Telemedia untuk memahami posisinya dalam *Corporate Life Cycle* agar dapat menyusun strategi pertumbuhan yang tepat sesuai fase perkembangan dan mencegah *premature aging* atau stagnasi bisnis di masa depan. Selain itu, penelitian ini penting karena minimnya kajian *Corporate Life Cycle* pada startup di Indonesia.

II. TINJAUAN LITERATUR

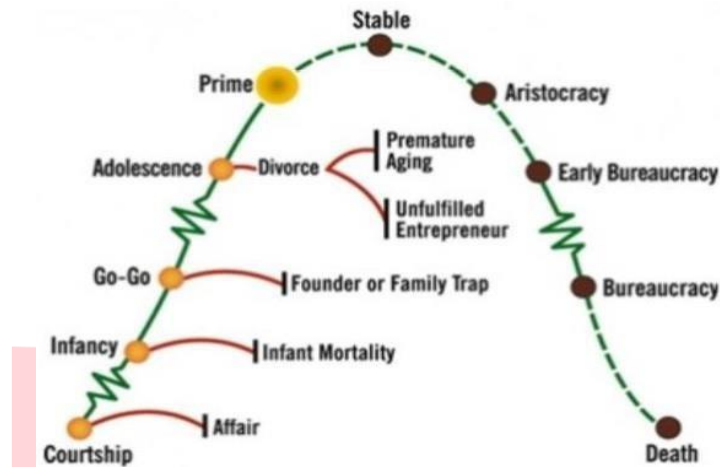
A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses menyeluruh dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan strategis yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya (David, 2011). Menurut Wheelen dan Hunger (2012), manajemen strategi mencakup analisis lingkungan eksternal dan internal, perumusan visi dan misi, serta implementasi dan evaluasi kebijakan organisasi. Strategi berfungsi sebagai peta jalan untuk bersaing di lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Mintzberg (2024) menekankan bahwa strategi adalah respons organisasi terhadap ketidakpastian eksternal yang memerlukan kebijakan terpadu dan tindakan yang konsisten. Menurut David (2011), model manajemen strategi terdiri dari tiga tahap utama, yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*): Tahap ini meliputi pengembangan visi dan misi perusahaan, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pengembangan alternatif strategi, serta pemilihan strategi yang akan digunakan.
2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*): Tahap ini merupakan proses penerapan strategi yang telah diformulasikan. Aktivitas implementasi mencakup penetapan kebijakan, pengalokasian sumber daya, pengembangan struktur organisasi yang mendukung, dan memastikan adanya kepemimpinan yang efektif. David (2011) menekankan bahwa implementasi strategi sering dianggap tahap tersulit karena membutuhkan koordinasi dan komitmen seluruh pihak dalam organisasi.
3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*) : Tahap terakhir adalah menilai dan mengevaluasi strategi yang telah dijalankan untuk memastikan apakah strategi tersebut efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi strategi dilakukan dengan mengukur kinerja, mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi, serta melakukan tindakan korektif bila diperlukan.

B. *Corporate Life Cycle*

Corporate Life Cycle adalah kerangka kerja yang menjelaskan tahapan perkembangan organisasi mulai dari kelahiran (*courtship*) hingga kematian (*death*), dengan mempertimbangkan perubahan karakteristik organisasi, tantangan manajerial, serta peran kepemimpinan di setiap fase (Adizes, 1999). Konsep ini didasarkan pada analogi kehidupan manusia, di mana setiap organisasi mengalami fase pertumbuhan, stabilitas, dan penurunan. Pemahaman atas posisi perusahaan dalam siklus ini penting untuk menentukan strategi yang sesuai dan mencegah disfungsi organisasi (Raharja, 2010; Rezai & Samany, 2014). Studi dari Iqbal, Tricahyono, dan Djatmiko (2020) menyatakan bahwa penerapan model *Corporate Life Cycle* sangat berguna bagi perusahaan, terutama UMKM, dalam mengidentifikasi posisi strategis mereka dan menentukan fokus pembenahan.



Gambar 1. Tahapan *Corporate Life Cycle*
 Sumber: Website Adizes (2004)

a. Masa *Courtship*

Pada fase ini, organisasi belum terbentuk secara formal. Yang dominan adalah antusiasme pendiri terhadap ide atau visi besar yang ingin diwujudkan. Menurut Adizes (1999), fase ini ditandai oleh motivasi tinggi namun belum diimbangi dengan realisasi konkret. Jika ide tidak diuji secara realistis atau risiko tidak dihitung secara moderat, organisasi bisa gagal sebelum terbentuk (*infant mortality*)

b. Masa *Infancy*

Tahap ini dimulai saat organisasi mulai beroperasi secara nyata. Fokus utama adalah bertahan hidup, mengatasi keterbatasan sumber daya, dan membentuk sistem dasar. Pendiri memegang kendali penuh, dan struktur masih sangat sederhana. Organisasi masih sangat tergantung pada figur pendiri, dan keberlanjutan sangat bergantung pada komitmen personal pendiri terhadap visi awal (Adizes, 2004).

c. Masa *Go-Go*

Fase ini ditandai oleh keberhasilan awal organisasi dalam menghasilkan pendapatan dan mulai melihat pertumbuhan. Namun, euforia ini sering memicu kecenderungan organisasi untuk mengejar semua peluang secara bersamaan tanpa memperhitungkan kapasitas internal. Kepemimpinan masih terpusat dan sering kali menolak sistematisasi karena takut menghambat fleksibilitas. Menurut Rindang (2020), banyak organisasi terjebak di fase ini jika tidak segera menata sistem manajerial secara formal.

d. Masa *Adolescence*

Fase *adolescence* adalah tahap transisi penting dari kepemimpinan berbasis pendiri menuju sistem manajerial profesional. Pada fase ini, organisasi sering menghadapi konflik antara visi pendiri dan arah baru yang dibawa tim manajerial. Menurut Wahyuningtyas, Disastra, dan Rismayani (2023, hlm. 612), daya saing organisasi dalam era digital sangat ditentukan oleh orientasi digital, dukungan pemerintah, serta kapabilitas internal. Namun, resistensi terhadap perubahan kerap menjadi hambatan utama dalam proses transformasi. Namun, fase ini juga penuh konflik internal, terutama antara “tim lama” yang loyal kepada pendiri dan “tim baru” yang membawa pendekatan profesional. Jika konflik tidak teratasi, organisasi berisiko mengalami *premature aging* atau terjebak dalam *divorce*—perpecahan internal yang menghambat pertumbuhan (Adizes, 2015; Iqbal, Tricahyono, & Djatmiko, 2020).

e. Masa *Prime*

Prime adalah fase ideal dalam *Corporate Life Cycle*, di mana organisasi mencapai keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol. Sistem dan prosedur sudah tertata, namun tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan. Organisasi berinovasi dengan strategi yang terukur dan orientasi jangka panjang. Menurut Adizes (1999), *Prime*

adalah fase yang paling diidamkan, karena perusahaan mampu mempertahankan efisiensi tanpa kehilangan semangat kewirausahaan.

f. *Masa Stable*

Organisasi berada dalam fase stabil, masih efisien dan fleksibel, namun semangat inovasi mulai menurun. Tantangan utama di fase ini adalah menjaga momentum pertumbuhan sambil mencegah stagnasi. Jika organisasi terlalu nyaman dan tidak melakukan penyegaran strategi, risiko penurunan menjadi nyata. Seperti dijelaskan Adizes (2004), fase ini merupakan titik kritis: apakah organisasi akan memperbarui diri atau mulai menuju kemunduran.

g. *Masa Aristocracy*

Organisasi mulai terlalu terfokus pada prosedur, simbol formalitas, dan struktur yang birokratis. Orientasi terhadap pelanggan mulai berkurang, dan keputusan lebih didasarkan pada kekuasaan formal ketimbang hasil. Budaya organisasi cenderung konservatif dan menolak perubahan. Investasi pada pertumbuhan dan inovasi digantikan oleh pengeluaran simbolik seperti kantor mewah dan rapat formal (Adizes, 2004).

h. *Masa Early Bureaucracy*

Di fase ini, organisasi mulai kehilangan fleksibilitas dan tidak responsif terhadap perubahan pasar. Struktur kekuasaan semakin kaku, dan terjadi pergeseran perhatian dari tujuan organisasi ke dinamika internal seperti konflik personal dan politik kantor. Fokus organisasi tidak lagi pada pelanggan, tetapi pada mempertahankan sistem yang sudah usang (Rezai & Samany, 2014).

i. *Masa Bureaucracy*

Organisasi menjalankan proses yang lambat, rigid, dan sangat prosedural. Pelanggan dianggap sebagai gangguan, bukan pusat aktivitas organisasi. Efisiensi menurun, inovasi berhenti, dan energi organisasi terkuras untuk mempertahankan status quo. Organisasi hanya bertahan karena proteksi eksternal atau kebijakan subsidi, bukan karena kekuatan internal.

j. *Masa Death*

Pada tahap ini, organisasi kehilangan fungsi dan komitmen internal. Tidak ada lagi upaya revitalisasi, dan seluruh energi terkuras oleh konflik internal atau kepasifan struktural. Organisasi bisa saja masih hidup secara legal, tetapi secara operasional dan fungsional sudah mati. Menurut Adizes (1999), kematian organisasi terjadi ketika tidak ada satu pun individu atau kelompok yang memiliki komitmen untuk mempertahankan eksistensi institusi tersebut.

C. Peran-Peran Manajerial dalam PAEI

Untuk organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam melaksanakan rencana jangka pendek maupun jangka panjang terdapat empat peran manajerial yang harus dilakukan. Adizes (2015) mengemukakan bahwa PAEI merupakan empat faktor dalam pengambilan keputusan, dimana keempat faktor ini dapat menjelaskan mengenai kapan, kenapa, dan bagaimana budaya perusahaan berubah dalam siklus hidupnya. Empat faktor ini juga dapat menjabarkan mengapa keputusan yang diambil menjadi tidak efektif, hingga memprediksi keputusan apa yang akan dibuat dan bagaimana keputusan tersebut akan dibuat. Apabila salah satu dari empat faktor dalam PAEI ini hilang, akan muncul pola yang dapat diprediksi dan hanya terdapat dalam pembuatan strategi yang tidak efektif.

a. *Purpose (P)*

Purpose merujuk pada orientasi terhadap tujuan jangka pendek yang spesifik dan konkret. Fungsi ini berfokus pada penyalarsan aktivitas organisasi dengan pencapaian output yang jelas dan terukur. Organisasi dengan peran *Purpose* yang kuat akan memiliki fokus yang tajam terhadap hasil, tujuan jangka pendek yang realistis, serta mampu mendorong anggota tim untuk bekerja menuju target yang telah ditentukan (Adizes, 2015). Dalam konteks startup digital, lemahnya dimensi *Purpose* dapat terlihat dari tidak adanya arah yang eksplisit terhadap prioritas kerja atau target kuantitatif yang dipegang bersama.

b. *Administrator (A)*

Peran *Administrator* berkaitan dengan pembentukan sistem, prosedur, dan mekanisme kerja yang terstruktur. *Administrator* memastikan bahwa organisasi memiliki standar operasional yang terdokumentasi, pengelolaan

data yang tertib, serta pembagian tugas yang efisien. Menurut Adizes (2004), organisasi tanpa peran A yang kuat akan kesulitan menjaga konsistensi operasional dan rawan terjadi kekacauan struktural. Dalam fase *Adolescence*, *Administrator* menjadi penting karena berfungsi membangun landasan sistemik untuk transformasi dari model kepemimpinan informal ke sistem profesional.

c. *Entrepreneur* (E)

Entrepreneur adalah dimensi yang mendorong inovasi, visi jangka panjang, serta pencarian peluang baru dalam pasar. Peran ini mencerminkan keberanian dalam mengambil risiko, berpikir strategis, dan menjelajahi pendekatan-pendekatan baru untuk pertumbuhan organisasi. Adanya fungsi E yang aktif memungkinkan organisasi keluar dari stagnasi dan mampu menavigasi perubahan eksternal secara adaptif (Adizes, 2015). Dalam konteks startup *digital* seperti Bandung Digital Telemedia, peran *Entrepreneur* menjadi kunci untuk menjaga relevansi di tengah perubahan preferensi pasar dan teknologi yang cepat.

Integrator (I)

Fungsi *Integrator* berfokus pada penciptaan kohesi tim dan internalisasi nilai-nilai organisasi. *Integrator* bertugas membangun kesatuan antara divisi, menjaga komunikasi yang sehat, serta menciptakan suasana kerja yang kolaboratif. Menurut Adizes (2004), peran ini adalah fondasi dari budaya organisasi yang kuat dan menjadi penghubung antara sistem dengan manusia. Dalam organisasi yang sedang bertumbuh, peran I sangat penting dalam mencegah fragmentasi internal yang kerap muncul akibat perluasan struktur dan masuknya personel baru.

E. Model Implementasi - CAPI

Menurut Adizes (2004) Kekuatan internal dan eksternal yang menjelaskan mengapa CAPI berperilaku seperti yang dilakukannya pada berbagai tahap siklus hidup. CAPI (*Coalesced Authority, Power, and Influence*) dapat terganggu karena faktor internal, terutama dalam bisnis keluarga. Salah satu penyebab utamanya adalah memburuknya hubungan antar anggota keluarga atau perbedaan kepentingan yang mulai muncul. Para *founder* bisnis sering kali memegang kendali penuh atas perusahaan mereka, namun pendekatan mereka yang cenderung otoriter, arogan, dan tidak partisipatif dalam pengambilan keputusan dapat menjadi masalah. Keputusan biasanya dibuat secara intuitif tanpa strategi yang terartikulasi dengan jelas, sehingga sulit dipahami oleh orang lain.

a. CA (*Coalesced Authority*)

Coalesced Authority mengacu pada kesatuan antara otoritas formal yang berasal dari posisi struktural dengan legitimasi sosial yang diberikan oleh anggota organisasi. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya memiliki wewenang secara legal, tetapi juga diakui secara sosial dan budaya sebagai pihak yang berwenang membuat keputusan (Adizes, 2015). Dalam organisasi yang matang secara struktural, *coalesced authority* tidak hanya terletak pada satu individu, tetapi terdistribusi dalam sistem manajerial yang sudah mapan. Sebaliknya, dalam organisasi yang masih berkembang, otoritas seringkali bersifat personal dan tidak terinstitusionalisasi, yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan kolektif.

b. P (*Power*)

Power merupakan kemampuan seseorang atau kelompok untuk memengaruhi hasil keputusan melalui kendali atas sumber daya penting organisasi, seperti keuangan, informasi, sistem kerja, dan akses jaringan. Seseorang yang memiliki *power* tinggi dapat memberikan atau menahan akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan pihak lain untuk menjalankan fungsinya (Adizes, 2004). *Power* tidak selalu berkaitan dengan jabatan formal; individu dengan posisi non-struktural pun dapat memiliki pengaruh kuat apabila mereka mengendalikan informasi strategis atau hubungan kunci organisasi.

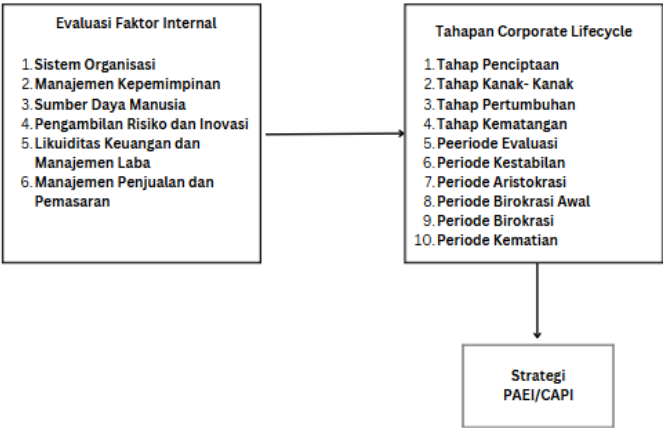
c. I (*Influence*)

Influence mengacu pada kekuatan interpersonal yang berasal dari kemampuan individu untuk membujuk, memotivasi, dan memengaruhi orang lain secara emosional atau psikologis. *Influence* tidak berasal dari struktur atau sistem, melainkan dari karisma, pengalaman, dan kredibilitas personal seseorang dalam organisasi (Spillan, 2015). *Influence* sering kali menjadi mekanisme kepemimpinan informal, khususnya dalam organisasi yang

masih dalam fase awal atau mengalami perubahan struktur. Pengaruh *interpersonal* ini sangat efektif untuk membangun kepercayaan tim dan mempercepat proses adopsi strategi baru.

F. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono dalam Sekar (2011: 60) kerangka pemikiran adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan faktor- faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting yang melandasi pemahaman-pemahaman lainnya, yang menjadi pondasi bagi suatu bentuk atau proses dari keseluruhan penelitian yang akan dilakukan.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran
Sumber: Data yang telah diolah oleh penulis (2025)

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai objek yang diteliti. Pendekatan ini berfokus pada penggalian data yang relevan untuk menjawab permasalahan penelitian. Data yang diperoleh dianalisis secara mendalam dan menyeluruh untuk menghasilkan kesimpulan yang sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena dalam konteks alaminya secara lebih komprehensif.

Tabel 1. Karakteristik Penelitian

| No | Jenis Penelitian | |
|----|-------------------------------------|--------------------|
| 1 | Berdasarkan Metode | Kualitatif |
| 2 | Berdasarkan Tujuan | Deskriptif |
| 3 | Berdasarkan Tipe Penyelidikan | Eksploratif |
| 4 | Berdasarkan Keterlibatan Penelitian | Partisipatif Pasif |
| 5 | Berdasarkan Waktu Analisis | Cross sectional |
| 6 | Berdasarkan Unit Analisis | Organisasi |

Sumber: Data yang telah diolah penulis (2025)

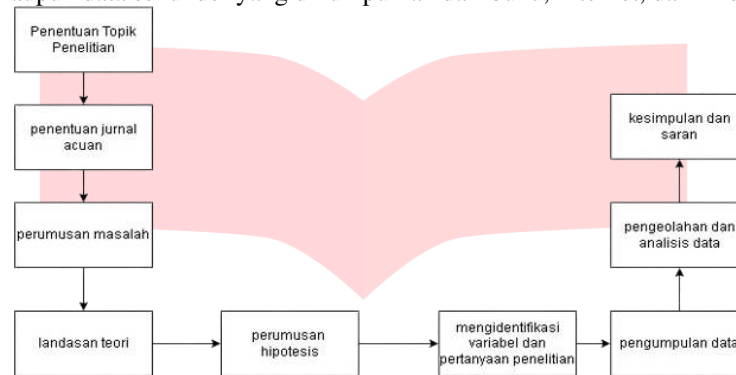
B. Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2017), variabel adalah keseluruhan penetapan yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari guna memperoleh informasi tentang hal tersebut, yang kemudian akan disimpulkan. Operasionalisasi

variabel adalah cara untuk mengartikan suatu konsep variabel ke dalam parameter pengukuran. Definisi operasional merupakan aspek penting dalam penelitian, karena melalui penjelasan ini, peneliti dapat merancang dan menyusun alat ukur yang akurat dan tepat.

C. Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, dilakukan survei awal untuk mengidentifikasi masalah yang ada di Bandung Digital Telemedia. Selanjutnya, rumusan masalah serta manfaat dan tujuan penelitian ditetapkan. Kemudian, ditentukan landasan teori yang relevan dengan topik penelitian dan metode yang akan digunakan. Tahap berikutnya melibatkan pengumpulan data yang diperlukan, baik data primer yang diperoleh melalui wawancara maupun data sekunder yang dikumpulkan dari buku, internet, dan informasi perusahaan.



Gambar 3. Tahapan Penelitian

Sumber: Data yang telah diolah oleh penulis (2025)

D. Situasi Sosial

Situasi sosial dalam penelitian ini merujuk pada keseluruhan konteks sosial yang menjadi latar tempat berlangsungnya kegiatan penelitian. Situasi ini mencakup lokasi fisik, pelaku yang terlibat, aktivitas yang diamati, serta interaksi sosial yang berlangsung di dalamnya. Penelitian dilakukan pada organisasi yang bergerak di bidang layanan pemasaran digital, dengan ruang lingkup sosial yang terbagi ke dalam beberapa struktur peran. Aktivitas utama yang diamati meliputi perencanaan proyek, pelaksanaan layanan digital, dan evaluasi hasil kerja.

E. Pengumpulan Data dan Sumber Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahap krusial dalam proses penelitian untuk mendapatkan informasi yang akurat dan sesuai kebutuhan. Metode ini melibatkan berbagai pendekatan seperti wawancara, observasi, kuesioner, serta studi dokumentasi. Pemilihan metode pengumpulan data disesuaikan dengan tujuan penelitian, jenis data yang dibutuhkan, serta karakteristik dari responden atau objek penelitian. Dengan memilih teknik yang tepat, peneliti dapat menjamin bahwa data yang dikumpulkan bersifat relevan, valid, dan reliabel (Sugiyono, 2018). Untuk memastikan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan metode member checking dan triangulasi. Dilakukan pula pengujian transferability, dependability, dan confirmability. Menurut Sugiyono (2017), data kualitatif dianggap valid jika tidak terdapat perbedaan antara informasi yang dilaporkan oleh peneliti dengan kenyataan yang sebenarnya di lapangan. Metode member checking dilakukan dengan cara meminta konfirmasi ulang kepada informan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh telah benar dan tidak mengalami penyimpangan.

Sumber data adalah sumber informasi atau fakta yang digunakan dalam penelitian atau analisis berbasis fenomenologis, yang berarti memahami fenomenologi secara menyeluruh (Fiantika, 2022). Data yang dipakai ada data primer dan data sekunder.

Menurut Sugiyono (2017:183), dalam penelitian kualitatif, data dianggap valid jika tidak terdapat perbedaan antara informasi yang dilaporkan oleh peneliti dan kenyataan yang sebenarnya pada objek penelitian. Realitas dalam penelitian kualitatif memiliki makna yang beragam, selalu berubah, tidak konsisten, dan cenderung mengulangi pola sebelumnya.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data deskriptif dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk menggambarkan fenomena secara rinci tanpa melakukan perubahan atau manipulasi terhadap data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian kualitatif, analisis deskriptif membantu peneliti mengenali pola, tema, serta kategori yang muncul dari data seperti hasil wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Menurut Indrawati (2018) pada penelitian kualitatif data yang dianalisis berbentuk teks yang berasal dari transkrip yang bersumber dari interview atau FGD dan hasil observasi peneliti.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

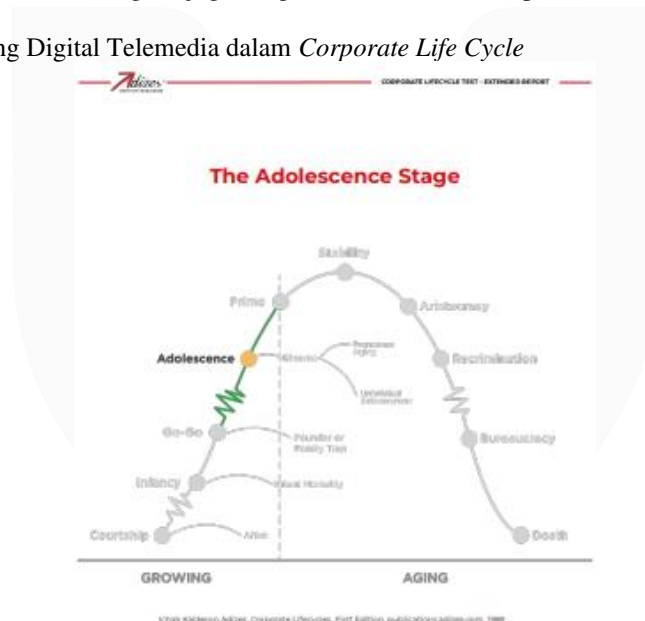
A. Karakteristik Narasumber

Penelitian ini melibatkan empat narasumber utama yang berasal dari berbagai divisi strategis dalam organisasi, yaitu CEO, *Social Media Director*, *Digital Marketing Strategist*, dan *Digital Market Expert*. Pemilihan narasumber dilakukan secara *purposive* untuk memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman mendalam mengenai struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, serta dinamika internal yang relevan dengan *Corporate Life Cycle*.

B. Hasil Penelitian

Hasil observasi yang diperoleh lewat teknik Triangulasi Sumber yaitu observasi langsung, dokumen perusahaan, dan wawancara yang dilakukan terhadap narasumber yang terlibat dalam penelitian ini. Kuesioner yang diambil dari *website* adizes.com digunakan sebagai alat bantu untuk mengetahui di tahap mana *Corporate Life Cycle* perusahaan berada. Hasil wawancara mendalam dari narasumber kemudian dicocokkan dengan hasil dari tahapan tersebut, serta dibandingkan juga dengan data dari dokumen perusahaan dan hasil observasi lapangan.

a. Analisis Fase Bandung Digital Telemedia dalam *Corporate Life Cycle*



Gambar 4. *Corporate Life Cycle* test pada Bandung Digital Telemedia
Sumber: Data yang telah diolah melalui Adizez.com (2025)

Berdasarkan hasil kuisisioner pada situs Adizes.com, Bandung Digital Telemedia berada pada fase **Adolescence**, yaitu masa transisi dari kepemimpinan berbasis pendiri menuju sistem manajemen profesional. Fase ini ditandai oleh konflik internal antara tim lama dan baru, ketidakseimbangan visi, serta belum matangnya struktur dan sistem kerja. Organisasi juga mengalami fluktuasi emosi, penurunan stabilitas operasional, dan gejala ketimpangan kekuasaan yang menghambat desentralisasi otoritas. Adapun salah satu kebutuhan penting

dalam fase ini adalah membangun kolaborasi lintas fungsi dan struktur kerja yang stabil sebagai fondasi pertumbuhan jangka panjang. Sejalan dengan Noviyanti dan Tricahyono (2024), pengembangan ekosistem bisnis dan kemampuan beradaptasi dengan aktor eksternal menjadi strategi penting dalam menghadapi dinamika organisasi dan perubahan pasar. Pendekatan ini dinilai relevan untuk mendorong transisi organisasi menuju fase *Prime* yang lebih efisien dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sari (2020) yang menganalisis perusahaan *digital marketing* di Jakarta, yang menemukan bahwa fase *Adolescence* ditandai dengan *turnover* karyawan yang tinggi dan rendahnya retensi klien akibat struktur organisasi yang belum optimal dan dominasi pengambilan keputusan oleh *founder*.

Tabel 4. Permasalahan Fase *Adolescence*

| Fase | Permasalahan yang Sedang Dihadapi | |
|------------|---|---|
| | Normal | Abnormal |
| Adolesence | Pertengkar antara pendatang baru dan anggota lama | Hilangnya kepercayaan atau rasa hormat secara permanen |
| | Konflik memanas. Semangat kerja rendah | Kehilangan personel kunci |
| | Kehilangan visi sementara dan kebingungan arah tujuan | Masalah internal menyebabkan hilangnya fokus pasar secara terus-menerus |
| | Pendiri kesulitan mengubah gaya kepemimpinan | Gaya kepemimpinan tidak berubah dan disfungsiional |
| | Penerimaan pendiri terhadap kedaulatan organisasi masih goyah | Pendiri diberhentikan |
| | Delegasi otoritas yang tidak konsisten (yo-yo delegation) | Pendiri menolak berubah atau mendelegasikan kontrol kepada pihak yang lebih mampu |
| | Delegasi dan desentralisasi masih kurang | Tidak mampu mendeentralisasi kepada pihak lain |
| | Sistem insentif yang mendorong perilaku salah | Tidak mampu mengubah sistem kompensasi ke arah sistem berbasis profit |
| | Dewan direksi mencoba memperkuat kontrol | Dewan mencopot pemimpin yang berjiwa kewirausahaan |
| | Hubungan cinta-benci antara pendiri dan wirausahawan | Organisasi lumpuh akibat pergeseran kekuasaan yang tak berkesudahan |
| | Pendiri memonopoli tanggung jawab terhadap keuntungan | Tanggung jawab keuntungan didelegasikan tanpa kemampuan mengelolanya |
| | Infrastruktur terus-menerus berada di bawah rekonstruksi | Pengenaan biaya dan pengeluaran yang berlebihan |
| | Tujuan dan insentif tidak berbasis keuntungan | Gaji berlebihan untuk mempertahankan karyawan |
| | Laba meningkat, tetapi aset tetap | Laba meningkat, namun penjualan menurun |
| | Penjualan menurun | Investasi dalam R&D dan pengembangan produk berkurang |

Sumber: Data yang telah diolah melalui Adizez.com (2025)

Berdasarkan ciri-ciri yang ada pada tabel di atas, Bandung Digital Telemedia mengalami beberapa permasalahan di fase *adolescence* oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Bandung Digital Telemedia mengalami masalah yang normal. Hal ini ditunjukkan dengan adanya keberlangsungannya proses transformasi struktural, munculnya delegasi terbatas kepada kepala divisi, serta semangat perbaikan dalam sistem manajemen internal. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sari (2020) yang menganalisis perusahaan *digital marketing* di Jakarta, yang menemukan bahwa fase *Adolescence* ditandai dengan *turnover* karyawan yang tinggi dan rendahnya retensi klien akibat struktur organisasi yang belum optimal dan dominasi pengambilan keputusan oleh *founder*. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa perusahaan *digital marketing* yang berada pada fase *Adolescence* membutuhkan strategi restrukturisasi organisasi, penegasan SOP, dan pembagian peran yang jelas sebelum melakukan ekspansi pasar atau pengembangan layanan lebih lanjut. Strategi tersebut relevan untuk membantu Bandung Digital Telemedia mengatasi penurunan jumlah klien dan pendapatan, serta mendukung perusahaan bertumbuh menuju fase *Prime* dengan keseimbangan fleksibilitas dan kontrol yang optimal.

b. Analisis Faktor P (*Purpose*)

Peran *Purpose* terlihat melalui kejelasan segmentasi pelanggan dan penetapan tujuan jangka pendek. Namun, arah strategis belum sepenuhnya terstruktur dan masih bersifat responsif terhadap dinamika eksternal.

c. Analisis Faktor A (*Administrator*)

Fungsi *Administrator* belum berjalan optimal. Divisi *human capital* belum memiliki sistem manajemen SDM yang stabil, termasuk dalam sistem *reward-punishment* dan dokumentasi kerja.

d. Analisis Faktor E (*Entrepreneur*)

Peran *Entrepreneur* cenderung pasif. Meskipun terdapat kesadaran akan pentingnya inovasi, pengambilan risiko dan strategi jangka panjang belum menjadi prioritas utama organisasi.

e. Analisis Faktor I (*Integrator*)

Fungsi *Integrator* merupakan dimensi paling kuat. Kolaborasi antar divisi mulai terbentuk dan menunjukkan adanya semangat kebersamaan serta kohesi tim yang baik.

f. Analisis Faktor CA (*Coalesced Authority*)

Wewenang strategis dalam organisasi masih terpusat pada pendiri yang menjabat sebagai CEO. Seluruh keputusan utama harus mendapatkan persetujuan langsung dari pimpinan tertinggi, termasuk dalam pengambilan proyek, alokasi klien, dan penentuan arah kerja tim. Struktur formal belum sepenuhnya berfungsi sebagai dasar otoritas; keputusan tetap bergantung pada persetujuan personal. Hal ini menunjukkan bahwa otoritas formal belum terkoalisi secara penuh dengan legitimasi dan pengakuan dari seluruh elemen organisasi

g. Analisis Faktor P (*Power*)

Kekuatan struktural dalam organisasi dijalankan melalui pelimpahan teknis kepada kepala divisi, namun pelaksanaannya belum merata. *Power* bersifat terbatas pada peran-peran fungsional seperti pengelolaan konten dan strategi *digital*. Beberapa kepala divisi memiliki keleluasaan dalam menjalankan fungsi, namun tetap dalam pengawasan CEO. Tidak terdapat sistem kontrol berbasis data atau pelaporan berkala yang kuat, sehingga *power* dalam organisasi belum terdistribusi secara efektif dan sistemik.

h. Analisis Faktor I (*Influence*)

Influence lebih bersifat personal dan berdasarkan pengalaman individu, bukan dari sistem formal atau struktur jabatan. Kepala divisi mendapatkan pengaruh karena keterlibatan langsung dan pengalaman kerja sebelumnya, namun pengaruh tersebut tidak selalu meluas lintas divisi. Tidak ada sistem formal yang menilai atau membangun pengaruh secara institusional, sehingga potensi *influence* sebagai alat integrasi lintas unit belum dioptimalkan.

C. Analisis Akhir *Corporate Life Cycle*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi berada pada fase **Adolescence** dalam *Corporate Life Cycle*, yang ditandai dengan konflik internal, ketidakseimbangan struktur, serta dominasi keputusan oleh *founder*. Analisis PAEI mengindikasikan dominasi peran *Integrator*, namun lemahnya fungsi *Administrator* dan *Entrepreneur* menghambat stabilisasi organisasi. Sementara itu, hasil analisis CAPI memperlihatkan belum menyatunya *Coalesced Authority*, *Power*, dan *Influence*, yang berdampak pada kurang efektifnya eksekusi keputusan strategis. Hal ini berbeda dengan kondisi ideal dalam fase *Prime*, di mana suatu organisasi telah mencapai stabilitas sistem dan keseimbangan antara pengendalian dan adaptabilitas. Menurut Raharja dalam Stephanie & Risris, (2021:960), organisasi dianggap berada dalam fase *Prime* apabila mampu menjaga keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas, serta tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan meskipun telah memiliki sistem dan prosedur yang tertata. Oleh karena itu hal ini dapat memperkuat karakteristik organisasi dalam fase transisi, yang memerlukan konsolidasi struktur dan kolaborasi lintas fungsi sebagai dasar menuju fase *Prime*. Dengan demikian, Bandung Digital Telemedia dapat meminimalkan konflik internal yang sering muncul pada fase transisi dan memastikan proses pengambilan keputusan berjalan lebih efektif. Strategi penguatan SDM, restrukturisasi tugas, serta *monitoring* capaian kinerja secara berkala menjadi langkah penting agar tujuan pertumbuhan jangka panjang dapat tercapai secara optimal.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Bandung Digital Telemedia berada pada fase *Adolescence* dalam tahapan *Corporate Life Cycle*, yang ditandai dengan konflik internal, pembagian kerja tidak seimbang, dan dominasi pengambilan keputusan oleh *founder*. Karakteristik fase ini menyebabkan penurunan jumlah klien karena peran *Entrepreneur* (E) belum optimal meskipun peran *Integrator* (I) dominan. Strategi yang direkomendasikan adalah restrukturisasi organisasi, melalui penyusunan SOP dan *job description* yang jelas, pembentukan tim lintas fungsi, pelimpahan wewenang operasional kepada manajemen, serta pelatihan inovasi manajerial untuk mendukung pertumbuhan menuju fase *Prime*.

B. Saran

Bagi Bandung Digital Telemedia

Perusahaan disarankan melakukan restrukturisasi organisasi dengan menyusun SOP dan *job description* yang jelas, membentuk tim lintas fungsi untuk memperkuat koordinasi divisi, mendelegasikan wewenang kepada manajemen, serta mengadakan pelatihan inovasi dan manajerial guna meningkatkan peran *Entrepreneur* (E) dan mendukung pertumbuhan menuju fase *Prime*.

Peneliti Selanjutnya

Disarankan melibatkan lebih banyak perusahaan *digital marketing*, menggunakan metode *mixed method* untuk mengukur hubungan kausal variabel, menambahkan analisis pesaing dan kondisi industri, serta memperluas objek penelitian ke industri lain untuk memperkuat generalisasi hasil.

REFERENSI

- Adizes, I. (1999). *Managing corporate lifecycles: How organizations grow, age and die*. Prentice Hall.
- Adizes, I. (2004). *The ideal executive: Why you cannot be one and what to do about it*. Adizes Institute Publications.
- Adizes, I. (2015). *Managing corporate lifecycles* (2nd ed.). Adizes Institute.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson Education.
- Indrawati. (2018). METODE PENELITIAN KUALITATIF Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Informasi dan Komunikasi (Rachmi (ed.)). Refika Aditama.
- Indrawati. (2025). *Adoption of ChatGPT in educational institutions in Botswana: A customer perspective*. *Asia Pacific Management Review*, 30(1), 35–47. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.01.005>
- Iqbal, M., Tricahyono, D., & Djatmiko, B. (2020). Menerapkan teori *Corporate Life Cycle* bagi UMKM dalam menentukan strategi organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(3), 2541–2547
- Mintzberg, H. (2024). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (Updated ed.). Free Press.
- Noviyanti, L., & Tricahyono, D. (2024). Kolaborasi ekosistem dalam meningkatkan kinerja bisnis di era disrupsi. *Jurnal Bisnis Digital dan Inovasi*, 12(1), 40–45.
- Raharja, S. (2010). *Tahapan perkembangan organisasi dan strategi adaptif*. Mitra Wacana Media.
- Rezai, A., & Samany, N. N. (2014). Diagnosing organizational life cycle stage and matching strategies. *International Journal of Management and Applied Research*, 1(2), 1–10.
- Riawan, T. B. A., Pasaribu, R. D., & Sutjipto, M. R. (2024). Review of Scenario Planning and Future Strategy of PT. Telkomsel's Fixed Mobile Convergence 67 (FMC) Service Implementation. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies*, 1(2), 149–163. <https://doi.org/10.35912/jomabs.v1i2.1898>
- Sari, R. D. (2020). *Analisis Corporate Life Cycle pada Perusahaan Digital Marketing di Jakarta*. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia.
- Spillan, J. E. (2015). Leadership effectiveness and influence in small business. *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 42–47.
- Stephanie, T. R., & Rismayani, R. (2021). *The analysis of Otoritas Jasa Keuangan position in the organizational life cycle*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga*, 6(1), 955–973. <https://www.jraba.org>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Utami, S., & Astuti, R. (2024). *Use of Social Media Marketing among MSMEs: Driving and Inhibiting Factors*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 21–29. <https://doi.org/10.25124/jmi.v24i1.5475>

- 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.
- Wahyuningtyas, R. (2015). An Integrated Talent Management System: Challenges for Competitive Advantage. *International Business Management*, 9.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall

