

**PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN TEORI
CORPORATE LIFE CYCLE PADA UKM DISTRICT ARTEM DI BANDUNG**

***CORPORATE STRATEGY MAKING USING CORPORATE LIFE CYCLE THEORY ON
DISTRICT ARTEM COMPANY IN BANDUNG***

Muhammad Faiz Aulia¹, Deden Syarif Hidayatullah²

Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom

¹faizaull@yahoo.com,²dedensy@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Banyak perusahaan atau usaha yang gugur karena tidak dapat merumuskan strategi yang tepat dalam menghadapi masalah yang sedang atau akan dihadapi. Kesulitan dalam merumuskan strategi yang tepat sendiri adalah pemilihan alat bantu atau *tools* yang dapat membantu pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi. Hal ini dapat diatasi dengan pemanfaatan *Corporate Life Cycle* atau siklus hidup perusahaan. Dalam siklus hidup perusahaan, perusahaan dapat mengetahui masalah-masalah apa saja yang sedang dan akan perusahaan hadapi dimasa yang akan datang, yang dapat membantu *strategist* dalam merumuskan strategi yang tepat.

Untuk menggunakan metode ini, diperlukan analisis empat faktor, yaitu *Purpose*, *Adminstration*, *Entrepreneurial*, dan *Integration* atau disingkat menjadi PAEI. Keempat hal ini perlu untuk diteliti karena dapat membantu perusahaan yang menggunakan metode *Corporate Life Cycle* dalam menentukan ada di fase manakah perusahaan dalam siklus hidup perusahaan.

Dengan menganalisis keempat faktor tersebut, dapat diketahui posisi perusahaan di dalam *Corporate Life Cycle*, mengetahui masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan, dan strategi yang tepat untuk mengatasinya.

Objek penelitian dalam karya tulis ini merupakan usaha kecil menengah (UKM) di Bandung yang menjual aksesoris cincin bernama District Artem. Setelah dianalisis, District Artem berada pada posisi *Go-go* (PaEi)

Strategi yang cocok untuk perusahaan di fase ini adalah penambahan kontrol pada perusahaan, penyebaran kewajiban kepada bawahan, pemilihan orang yang tepat untuk diembankan kewajiban, memiliki batasan dalam mengambil kesempatan, perbaikan transfer informasi dalam perusahaan, dan adaptasi secara terus menerus.

Kata Kunci: *Corporate Life Cycle*, PAEI, Strategi

Abstract

There were a lot of company that failed because they cant make the correct strategy to face a problem that happens right now or in the future. There is a problem when people want to make a strategy, its because they don't know the right tools that can help strategist when making a strategy. This problem can be solved using Corporate Life Cycle Theory. In this theory, corporate will know what wil the company face in the future, and right now, and this can help strategist when they form a strategy.

To use this methods, we need to analize four factor, which is purpose, administration, entrepreneurial, and integration, or can be called PAEI. We need to analize this PAEI factor because it will help corporate know where is the position of the company in corporate life cycle.

After we analize these four factors, we will know where is our company position in corporate life cycle, and we also know a lot of problems that a lot of company usually face in that position, and also a strategy to conquer it.

The object of research in this paper is a small company in Bandung that sell an skull ring, called District Artem. After we examine the PAEI factor, we knew that District Artem is in Go-go phase in corporate life cycle.

A strategy that fit company in this phase is adding more control into the company, spreading responsibility across the subordinates, choosing the right people that can be given responsibilities, have some kind of boundaries when taking a project or facing an opportunity, fixing companies communication line, and adapt continuously.

Keywords: Corporate Life Cycle, PAEI, Strategy

1. Pendahuluan

Berdasarkan hasil dari survei yang diadakan oleh *Bureau of Labor Statitics* pada 2015, dapat diketahui bahwa tingkat hidup usaha akan semakin menurun seiring dengan waktu usaha tersebut bertahan. Salah satu faktor yang menjadi penghambat dalam mempertahankan suatu usaha adalah takutnya para *entrepreneur* terhadap masalah. Banyak perusahaan yang gulung tikar ketika salah langkah menghadapi suatu masalah. Hal ini dapat diatasi dengan memanfaatkan teori *Corporate Life Cycle*.

Perusahaan dapat memanfaatkan teori ini untuk mengetahui ada di fase manakah perusahaan di dalam *Corporate Life Cycle* dan mengetahui masalah-masalah apa yang sedang dan akan dihadapi oleh perusahaan. Setelah itu, perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah-masalah tersebut yang akan membuat perusahaan naik ke fase selanjutnya di *Corporate Life Cycle*.

Objek di dalam penelitian ini adalah UKM bernama District Artem yang menjual aksesoris berbentuk cincin. Di dalam penelitian ini, empat faktor (PAEI) akan diteliti yang selanjutnya akan diketahui masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan strategi yang tepat untuk mengatasinya.

2. Tinjauan Pustaka

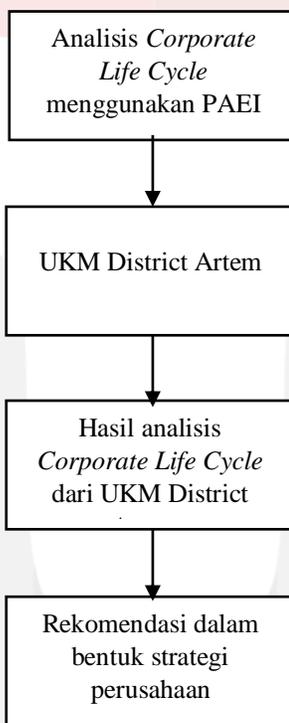
Corporate Life Cycle menurut Adizes (2014) merupakan keadaan dimana perusahaan mengalami fase-fase kehidupan layaknya suatu mahluk hidup. Perusahaan akan mengalami suatu

perjuangan dan kesulitan yang normal atau telah dialami oleh banyak perusahaan lainnya yang akan terus muncul, apabila perusahaan tersebut akan naik ke fase selanjutnya dalam perkembangannya di dalam *life cycle*. Oleh karena itu, *Corporate Life Cycle* merupakan alat yang dapat digunakan untuk mendiagnosis suatu organisasi atau perusahaan yang dapat digunakan untuk membuat strategi.

Martinson (2012) menyatakan bahwa *Corporate Life Cycle* merupakan cerminan sistematis dari bagaimana keadaan perusahaan saat itu, contohnya adalah pertumbuhan penjualan, pengelolaan kas, hingga tujuan strategis dari suatu perusahaan.

Adizes (2015) Tahapan dalam siklus hidup dapat diketahui melalui bagaimana perusahaan mengaplikasikan empat faktor, yaitu *Purposeful* (P), *Administration* (A), *Entrepreneurship* (E), dan *Intregation* (I) atau biasa disingkat menjadi PAEI.

Kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Pemikiran Penulis

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi posisi perusahaan di dalam *Corporate Life Cycle* yang akan menentukan posisi perusahaan di dalam siklus hidup. Setelah mengetahui posisi perusahaan saat ini akan diketahui masalah-masalah yang akan dihadapi oleh perusahaan dan juga solusi berupa strategi yang tepat untuk mengatasinya.

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan hasil dari penelitian yang dilakukan, yaitu analisis PAEI dari UKM District Artem. Data diambil dengan cara triangulasi, dimana informasi didapat dari analisis hasil wawancara dengan narasumber utama

(pemilik usaha) dan juga tambahan (konsumen District Artem), dan juga data yang didapat dari perusahaan.

3.2 Variabel Operasional

Variabel merupakan semua hal yang bernilai, dimana nilai yang terkandung di dalam variabel tersebut tidaklah konstan, bergantung kepada waktu, dan objek yang dikenakan terhadap variabel yang dimaksud. (Sugiyono, 2010)

Widagdo dan Widayat (2011) berpendapat bahwa operasional merupakan pernyataan berupa masalah atau variabel yang diteliti di dalam penelitian yang diadakan di tempat atau lapangan tempat penelitian tersebut di jalani.

Oleh karena itu, variabel operasional dalam penelitian ini merupakan faktor-faktor yang dapat membantu menentukan posisi dari UKM District Artem di dalam *Corporate Life Cycle* yang dapat digunakan untuk mengetahui strategi yang tepat untuk District Artem pada posisi tersebut.

Berikut adalah empat variabel operasional didalam penelitian ini yang dirumuskan dari seluruh teori yang dipakai. Variabel-variabel tersebut adalah :

1. Faktor P (*Purposeful factor*, Target pasar dan Pemenuhan kebutuhan pasar)
2. Faktor A (*Administration factor*, Efektifitas proses bisnis, langkah prefentif ketika ada masalah)
3. Faktor E (*Entrepreneurial factor*, Pengambilan resiko, cara mendapatkan keuntungan dari resiko yang diambil)
4. Faktor I (*Integration factor*, Kewajiban karyawan dan insentif yang diberikan)

3.3 Uji Validitas dan Reabilitas

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa uji keabsahan yang diperlukan untuk suatu penelitian kualitatif ada beberapa, yaitu : uji *Credibility*, *Transferability*, *Dependabilitas*, dan *Confirmability*. Data yang dilampirkan dapat dinyatakan kredibel apabila informasi yang didapat oleh peneliti tidak memiliki perbedaan dengan hal yang terjadi pada objek penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2014) berpendapat bahwa teknik pengumpulan data adalah hal yang paling penting di dalam suatu penelitian karena tujuan dari suatu penelitian, yaitu mendapatkan data maupun informasi. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara observasi, dokumen-dokumen, kuisisioner, dan gabungan dari semuanya.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi atau gabungan dari semuanya. Dengan menggunakan teknik ini, peneliti telah mengumpulkan data sekaligus menguji apakah data yang didapatkan kredibel atau tidak. (Sugiyono, 2014)

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. . Hal-hal yang dilakukan berupa *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan atau verifikasi). (Sugiyono, 2014)

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Narasumber utama di dalam penelitian ini adalah *founder* atau pendiri usaha dari UKM District Artem. Pemilihan narasumber didasari oleh seberapa berpengaruh apa orang yang dijadikan narasumber di dalam UKM tersebut.

Adapun narasumber tambahan sebanyak tiga orang yang merupakan konsumen dari District Artem. Hasil wawancara dengan narasumber tambahan akan di *crosscheck* dengan apa yang dikatakan oleh narasumber utama untuk menambah kredibilitas dari penelitian.

Hasil penelitian didapat dari hasil wawancara melalui tatap muka langsung dan chat WA, studi dokumen perusahaan, dan juga dengan studi literatur.

4.2 Pembahasan

Setelah dianalisis, dapat diketahui bahwa UKM District Artem ada di posisi *Go-go* di dalam *Corporate Life Cycle* karena District Artem memiliki poin PaEi. Dalam fase ini, perusahaan memiliki aliran dana yang kuat dan penjualan yang tinggi. Perusahaan dianggap sudah melewati fase awal (*courtship* dan *infant*) karena ide-ide berani yang diusulkan dapat dilaksanakan (contoh, *endorsement*). Dalam fase ini, perusahaan berusaha untuk merealisasikan semua ide-ide mereka. (Raharja, 2010).

Perusahaan dalam fase *Go-go* senang mengambil risiko karena mereka terpicu oleh kesuksesan mereka di fase sebelumnya (penjualan terdahulu). Salah satu ciri-ciri dari fase ini adalah *owner* sudah mulai merealisasikan mimpi mereka dan mencoba untuk menyelesaikan mimpi-mimpi yang lain. Namun, arogansi ini akan menjadikan mereka fokus kepada semua hal, mereka membuat keputusan dan komitmen yang tidak selalu jelas. (Adizes, 2014)

Ciri-ciri lain dari fase ini adalah fokus perusahaan adalah penjualan, dimana setiap risiko atau kesempatan yang belum ada di pasar akan mereka ambil. Perusahaan juga bersikap reaktif daripada proaktif terhadap kesempatan atau risiko. Risiko yang ada akan diambil, terkadang tanpa melihat kondisi perusahaan terlebih dahulu. Perusahaan juga menghadapi banyak kesempatan atau rencana sekaligus dan lebih memilih proyek yang terhitung baru. Perusahaan juga mengabaikan proyek-proyek yang sangat dibutuhkan dan penting dimata strategi (contohnya, District lebih memilih proyek yang menaikkan sales, daripada membenahi staff-staff yang bermasalah).

Perusahaan dalam fase *go-go* juga memiliki pihak manajemen yang fleksibel, dimana masih banyak divisi yang mengerjakan tugas divisi lain, padahal mereka sudah memiliki *jobdesk* masing-masing. District Artem memiliki masalah ini sehingga menjadikan para *staff* mereka tidak memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas mereka sendiri. Perusahaan berubah bentuk menjadi perusahaan yang berbasis kepada proyek, dimana kewajiban yang diemban akan didasari kepada siapa yang bisa melakukan proyek yang diambil. Pembangunan infrastruktur pun berbasis kepada proyek yang sedang diambil, bukan kepada tujuan jangka panjang. District Artem memiliki masalah ini, dimana perusahaan memilih untuk memfokuskan terhadap *sales*, namun penanganan internal perusahaan ditunda.

Dikarenakan beberapa hal tersebut, *owner* dituntut untuk terus selalu mengawasi jalannya perusahaan yang pada akhirnya akan membuat perusahaan tidak dapat bergerak secara independen tanpa bergantung kepada *owner*.

5. Kesimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilandaskan pada rumusan masalah pembahasan penelitian.

5.1 Posisi UKM District Artem di dalam *Corporate Life Cycle*

Dari hasil penelitian yang didapatkan dari narasumber utama dan tambahan, dapat diketahui bahwa UKM District Artem berada pada posisi *Go-go* (PaEi) di dalam *Corporate Life Cycle*. Hal ini dikarenakan perusahaan mengalami beberapa gejala yang dimiliki oleh perusahaan lain di fase *Go-go*. Gejala-gejala yang dimaksud yaitu :

1. Menyukai risiko, berani mengambil kebijakan atau keputusan yang memiliki risiko tinggi, namun memiliki kemungkinan untuk mendapatkan hasil yang banyak pula
2. Bersifat proaktif terhadap kesempatan yang ada di pasar
3. Penjualan diutamakan dibandingkan dengan penghasilan
4. Manajemen yang fleksibel, mengerjakan tugas divisi lain saat dibutuhkan
5. *Owner* yang tidak tergantikan, perusahaan berputar disekitar *owner*

District Artem memiliki keseluruhan hal yang disebutkan diatas, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa District Artem berada pada fase *Go-go* didalam *Corporate Life Cycle*.

5.2 Masalah yang dihadapi oleh District Artem

Perusahaan pada fase *Go-go* memiliki beberapa masalah yang dihadapi oleh banyak perusahaan yang berada pada fase ini. Data didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber utama, dan di *crosscheck* dengan hasil analisis laporan-laporan perusahaan. Masalah-masalah yang dimaksud adalah:

1. Perusahaan masih terlalu mementingkan penjualan. Hal ini menyebabkan pengembangan usaha terhambat karena dana yang ada dialokasikan terhadap bagaimana perusahaan dapat meningkatkan penjualan (*marketing*).
2. *Meeting* yang tidak produktif, dimana pertemuan yang dilakukan oleh pihak perusahaan yang memiliki tujuan untuk menganalisis apa yang terjadi pada perusahaan, jarang dihadiri oleh seluruh divisi District Artem. Hal ini dibuktikan dengan daftar hadir rapat yang hampir setiap rapatnya ada yang tidak hadir.
3. Kewajiban dan peran yang tidak sesuai *jobdesk* yang diberikan, divisi A masih mengerjakan tugas divisi B.
4. District Artem sangat bergantung kepada *owner* yang menjadikan perusahaan terpusat kepada pemilik perusahaan. Hanya *owner* yang mengetahui seluruh jalannya perusahaan dan perusahaan akan mati apabila *owner* tidak melakukan tugasnya.

Hal-hal diatas sedang dialami oleh District Artem, dimana apabila tidak diatasi dengan benar akan menyebabkan perusahaan gagal untuk naik tingkat ke fase selanjutnya atau berkembang menjadi masalah yang lebih sulit untuk diatasi.

5.2 Strategi berdasarkan hasil analisis yang dilakukan

Berdasarkan dari hasil analisis yang dilakukan, dapat dirumuskan beberapa hal yang sebaiknya dilakukan oleh District Artem. Solusi yang diberikan merupakan strategi yang digunakan untuk mengatasi masalah yang sedang atau akan dihadapi, yang dibutuhkan untuk dapat naik kepada fase selanjutnya pada *Corporate life cycle*. Solusi yang diberikan yaitu:

1. Penambahan kontrol kepada perusahaan dengan melakukan penambahan pada struktur perusahaan mereka. Perusahaan dapat melakukan cara ini dengan menambah divisi atau *staff* agar perusahaan dapat dilakukan proses selanjutnya.
2. Setelah itu, perusahaan harus mengkonversikan atau menyebar kewajiban yang selama ini diemban oleh *owner* sendiri. Hal ini dilakukan agar tiap divisi di dalam perusahaan memiliki kewajiban atau tugas yang tepat yang akan membuat perusahaan tidak bergantung kepada *owner*. Namun, hal ini tidak dapat dilakukan apabila perusahaan belum memiliki orang dan divisi yang tepat untuk dilakukan penyebaran kewajiban yang dimaksud.
3. Pemilihan orang yang tepat pada divisi yang dibuat. Perusahaan harus dapat mengatasi masalah yang ditimbulkan dari ketidaktepatan tugas yang diemban oleh orang yang diberikan tanggung jawab. Perusahaan dapat melakukan diskusi dengan orang yang merasa bahwa tugas yang dia miliki tidak cocok dengan yang ia inginkan. Ketepatan orang yang dipilih akan sangat berpengaruh terhadap transfer kewajiban yang dilakukan oleh *owner* yang menjadikan poin ini harus dilakukan dengan serius, detail, dan hati-hati.
4. Membatasi pengambilan banyak kesempatan yang memiliki risiko sekaligus. Hal ini menjadikan perusahaan tidak dapat memfokuskan diri kepada keputusan yang diambil. Perusahaan harus menyelesaikan dahulu satu persatu kesempatan yang ia ambil. Hal ini akan mengurangi kesulitan pendanaan yang sedang dialami oleh District Artem saat ini. Perusahaan juga harus dapat memiliki kontrol diri dan memilah proyek manakah yang sanggup direalisasikan oleh perusahaan. Pencarian investor juga dapat membantu perusahaan dalam mengatasi masalah pendanaan.
5. Perusahaan harus memiliki batasan dalam memutuskan sesuatu. Kontrol diri dibutuhkan agar proyek yang dipilih memiliki bahan bakar dalam penyelesaiannya
6. Perbaiki sistem komunikasi, kepercayaan antar staff, dan respek. Hal ini dapat dilakukan dengan transfer kewajiban yang diemban oleh *owner* kepada bawahan-bawahannya. *Owner* harus dapat memilih orang yang tepat untuk dapat diberikan tanggung jawab yang diemban sebelumnya.
7. Adaptasi secara terus menerus. Ekspansi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan harus selalu didasari kepada struktur organisasi perusahaan yang baik, pembagian peran dan kewajiban yang tepat, pendanaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan, dan semua itu harus diawasi secara detail, disiplin dan kontrol diri yang baik.

5.2 Saran

5.1 Saran Bagi UKM District Artem

Saran bagi UKM District Artem adalah menganalisis terlebih dahulu masalah-masalah yang ada dalam karya tulis ini. District Artem harus mengatasi masalah-masalah yang disebutkan didalam karya tulis ini, namun perusahaan tidak dapat mengatasi hal-hal ini sekaligus. District Artem harus

memilah terlebih dahulu hal apa yang mau dibenahi terlebih dahulu dan membangun strategi berdasarkan solusi yang diberikan oleh penulis terhadap District Artem. Perusahaan harus dapat mengatasi masalah yang ada dengan kecepatan yang disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki.

Strategi yang dirumuskan oleh penulis tidaklah absolut, District Artem harus dapat memilah hal-hal mana sajakah yang baik untuk perusahaan. Namun, hasil analisis yang dilakukan penulis didasari oleh data-data yang didapatkan dari narasumber, laporan, dan lain-lain yang menjadikan rumusan strategi yang diajukan oleh penulis dapat dijadikan dasar atau pembandingan ketika merumuskan strategi.

5.2 Saran Bagi Dunia Kewirausahaan (Pembuatan Strategi)

Teori *Corporate Life Cycle* dapat dijadikan alat untuk membantu *strategist* dalam merumuskan strategi perusahaan. Perusahaan yang dimaksud tidak dibatasi oleh besarnya perusahaan tersebut, yang menjadikan *Corporate Life Cycle* menjadi alat pembantu dalam merumuskan strategi bagi segala jenis perusahaan dengan besaran yang beragam. Penulis berharap kedepannya para *strategist* menggunakan teori ini untuk merumuskan strategi, mengingat kegunaannya yang sangat beragam, namun kurangnya pengaplikasian teori ini dalam pembuatan strategi.

5.3 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Saran bagi penelitian selanjutnya untuk berhati-hati dalam melakukan analisis variabel yang ada ketika akan merumuskan strategi menggunakan teori tertentu. Hasil yang didapatkan akan berbeda apabila penulis tidak dapat menentukan metode dan variabel yang diteliti dengan tepat yang akan berdampak kepada strategi yang dihasilkan yang dapat memiliki ketidaksesuaian dengan keadaan perusahaan yang terjadi saat ini.

Referensi

- [1] Adizes, Ichak Kalderon. (2014). *Managing Corporate Lifecycles* (part 1). Santa Barbara County, California, United States of America: Adizes Institute Publication.
- [2] Adizes, Ichak Kalderon. (2015). *Managing Corporate Lifecycles* (part 2). Santa Barbara County, California, United States of America: Adizes Institute Publication.
- [3] Bureau of Labor Statistics. (2018, 28 April). Business Establishment Age of Survival.
- [4] Martinson, Brian. (2012). And The Winner Is! Corporate Life Cycle Stage as an Antecedent to CEO Selection Characteristics. *American Journal of Business and Management*. 1(4), 248-258
- [5] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- [6] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- [7] Widagdo, Bambang dan Widayat. (2011). *Pemodelan Persamaan Struktural*. Malang: UMM Press