

# ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KORPORASI PT. SNOGEN INDONESIA MENGGUNAKAN TEORI *CORPORATE LIFE CYCLE* – ADIZES

Rafa Maisa Shabira<sup>1</sup>, Dodie Tricahyono<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia,  
[rafamaishbr@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:rafamaishbr@student.telkomuniversity.ac.id) [dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id](mailto:dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id)

## **Abstract**

*This study aims to identify the life cycle phase of PT. Snogen Indonesia based on Ichak Adizes' Corporate Life Cycle (CLC) approach and to evaluate the balance of managerial functions using the PAEI (Purpose, Administrator, Entrepreneur, Integrator) and CAPI (Coalesced Authority, Power, Influence) frameworks. Qualitative methods were employed, utilizing analytical tools and in-depth interviews from the Adizes Institute. The research findings indicate that PT. Snogen Indonesia is in the adolescence phase, a transitional period between growth and maturity. This phase is characterized by the emergence of formal systems that are not yet fully stabilized within the organizational culture. The Entrepreneur and Administrator functions are performing adequately, while the Purpose and Integrator functions require strengthening. Although the decision-making structure has a good distribution of power, informal influence is not yet optimal. This study recommends strategies to strengthen collaborative work culture, internalize core company values, and involve broader participation in decision-making to drive the company toward the Prime phase. These findings are expected to serve as strategic guidelines for the development of similar organizations.*

**Keywords-** *Corporate Life Cycle, Adizes, PAEI, CAPI, Organizational Strategy*

---

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi fase siklus kehidupan organisasi PT. Snogen Indonesia berdasarkan pendekatan Corporate Life Cycle (CLC) dari Ichak Adizes serta mengevaluasi keseimbangan fungsi manajerial menggunakan kerangka PAEI (Purpose, Administrator, Entrepreneur, Integrator) dan CAPI (Coalesced Authority, Power, Influence). Metode kualitatif digunakan, menggunakan alat analisis dan wawancara mendalam dari Adizes Institute. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Snogen Indonesia berada di fase adolesensi, yaitu masa transisi organisasi antara pertumbuhan dan kematangan. Fase ini ditandai dengan munculnya sistem formal namun belum sepenuhnya stabil secara budaya organisasi. Entrepreneur dan Administrator memiliki fungsi yang cukup baik, sedangkan Tujuan dan Integrator perlu diperkuat. Meskipun struktur pengambilan keputusan memiliki pembagian kekuasaan yang baik, pengaruh informal belum optimal. Penelitian ini merekomendasikan strategi penguatan budaya kerja kolaboratif, internalisasi nilai inti perusahaan, serta pelibatan lebih luas dalam pengambilan keputusan untuk mendorong perusahaan menuju fase Prime. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis dalam pengembangan organisasi sejenis.

**Kata Kunci-** Corporate Life Cycle, Adizes, PAEI, CAPI, Strategi Organisasi.

---

## **I. PENDAHULUAN**

Indonesia sebagai negara berkembang mengalami pertumbuhan pesat di sektor industri manufaktur, termasuk industri kimia tekstil yang memiliki peran penting dalam mendukung sektor lainnya. PT. Snogen Indonesia, sebagai salah satu perusahaan kimia tekstil yang berdiri sejak 1998 dan merupakan cabang dari Snogen Korea Selatan, telah menunjukkan ketahanan dan inovasi tinggi, terutama saat menghadapi tantangan besar seperti pandemi Covid-19.

Di tengah fluktuasi pendapatan yang dialami dalam lima tahun terakhir, PT. Snogen Indonesia tetap mampu bertahan dengan strategi yang adaptif dan fokus pada hubungan baik dengan pelanggan serta manajemen yang terarah. Hal ini menjadikan perusahaan sebagai objek yang relevan untuk dianalisis menggunakan teori Corporate Life Cycle

dari Ichak Adizes, guna mengetahui pada tahap siklus kehidupan mana perusahaan ini berada dan strategi apa yang perlu diterapkan untuk mencapai fase puncak.

Dengan pendekatan analisis PAEI (Purpose, Administrator, Entrepreneur, Integrator) dan CAPI (Coalesced Authority, Power, Influence), penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan internal perusahaan serta memberikan rekomendasi strategis yang tepat. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai posisi organisasi saat ini, tantangan yang dihadapi, serta solusi berbasis teori manajemen strategis yang dapat diterapkan oleh PT. Snogen Indonesia dalam menjaga daya saing dan keberlanjutannya di industri kimia tekstil

## **II. TINJAUAN LITERATUR**

### **2.1 Pengertian Strategi**

Menurut David (2011), manajemen strategi adalah proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif serta tujuan organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi mencakup serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Wheelen & Hunger, 2012).

### **2.2 Corporate Life Cycle**

Menurut Adizes dalam Refachlis (2022) *Corporate Life cycles* yang telah dikemukakan tersebut, Adizes (2016) menguraikannya lagi terkait dengan siklus yang ada, sehingga para pelaku bisnis dapat survive dengan setiap kondisi yang melanda usahanya. Adapun uraian Adizes (2016) dibagi menjadi tiga tahapan diantaranya: Pertama, tahap pertumbuhan yang terdiri dari masa *courship* (pengenalan), *infancy* (masa bayi), *go-go* (anak-anak). Kedua, masa *coming of age* yang terdiri dari masa *adolescence* (kedewasaan), *prime* (puncak atau keemasan). Ketiga, masa penurunan yang terdiri dari *stable* (kemapanan), *aristocracy* (aristokrasi), *early bureaucracy* (birokrasi awal), *late bureaucracy* (birokrasi), dan *death* (mati).

### **2.3 Kombinasi PAEI untuk setiap tahapan Corporate Life Cycle**

*Corporate Life Cycle* dapat dijadikan alat yang tepat untuk menentukan dan membuat strategi yang tepat untuk sebuah usaha. sebuah model kepemimpinan yang menjelaskan empat peran utama yang diperlukan organisasi untuk berhasil. Model ini dapat diterapkan pada siklus hidup perusahaan, atau siklus hidup perusahaan, untuk membantu perusahaan menemukan kebutuhan kepemimpinan yang berbeda pada setiap tahap perkembangan mereka. Menurut Adizes (2004) PAEI yaitu *Purpose*, *Administration*, *Entrepreneur*, dan *Integration*. P (*Purpose*) Menurut Adizes (2004) Fungsi pertama kepemimpinan adalah peran P, yang membuat organisasi menjadi efektif dalam jangka pendek. P adalah singkatan dari Kinerja yang Bertujuan dari organisasi. A (*Administration*). Bagaimana dengan efisiensi dalam jangka pendek? Untuk menjadi efisien dalam jangka pendek, manajemen harus melakukan sistematisasi, program, dan pengorganisasian. Manajemen harus memastikan bahwa hal-hal yang tepat terjadi pada waktu yang tepat, dengan intensitas yang tepat, dalam urutan yang tepat. Itu berarti Administrasi. 3. E (*Entrepreneur*). Menurut Adizes (2015) dalam Iqbal (2020) Entrepreneurial apabila diartikan kedalam bahas Indonesia memiliki arti sebagai wirausaha. Oleh karena itu, Entrepreneurial dapat digambarkan sebagai seseorang yang memiliki penghasilan dengan cara membuat suatu bisnis mereka sendiri dengan melihat dan memanfaatkan peluang yang ada dan juga mengambil resiko yang ada. Integrator adalah menyatukan orang-orang yang merupakan jantung tim atau dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana harmoni dalam sebuah kelompok.

### **2.4 Penggunaan PAEI dalam Corporate Life Cycle**

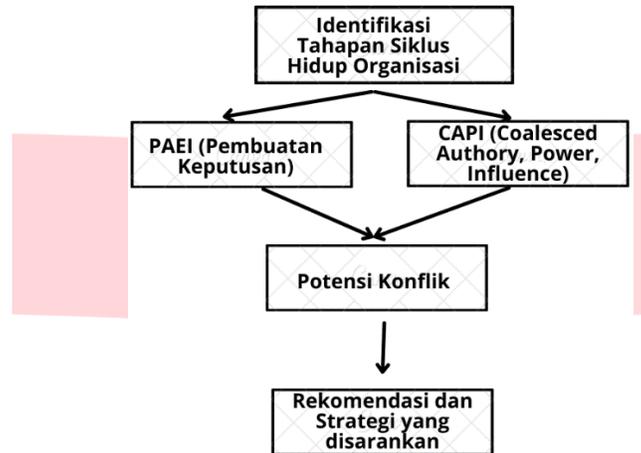
Menurut Adizes (2004) “*We can gauge an organization’s vitality by the number of people in the organization who are committed to it and it’s functionality*” maka kita perlu mengetahui bahwa organisasi lahir ketika komitmen diuji, dan mereka mati ketika tidak ada komitmen terhadap fungsionalitas: ketika kita tidak tahu mengapa kita melakukan apa pun yang kita lakukan.

### **2.5 Model Implementasi Manajemen – CAPI**

Menurut Adizes (2004) Kekuatan internal dan eksternal yang menjelaskan mengapa CAPI berperilaku seperti yang dilakukannya pada berbagai tahap siklus hidup. CAPI dapat rusak karena alasan internal. Dalam bisnis keluarga, CAPI dapat rusak karena memburuknya hubungan di antara anggota keluarga atau karena kepentingan lain mulai berbeda. Karena para pendiri membuat semua keputusan dan mengendalikan perusahaan mereka, mereka menjadi arogan, diktator, dan otoriter. Mereka membuat keputusan dengan cara yang tidak partisipatif: secara intuitif.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono dalam Faiz (2018) menyatakan bahwa kerangka pemikiran adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting yang melandasi sebuah pemahaman yang menjadikan sebuah pondasi bagi suatu bentuk ataupun proses dari keseluruhan penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran juga dapat disimpulkan menjadi suatu gambaran atau figur dari penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang diteliti dan bagaimana penelitian ini dilakukan



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penulisan

Sumber; Adizes (1998)

## III. METODOLOGI PENELITIAN

Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat menggali mendalam faktor-faktor internal maupun eksternal yang berdampak dari transisi antar fase dalam siklus hidup perusahaan. Model kualitatif ini memberi fleksibilitas dalam menangkap kompleksitas perusahaan yang tidak hanya dijelaskan dengan angka, sehingga memberi wawasan yang lebih terperinci dalam mengambil keputusan dan perencanaan bisnis perusahaan.

Tabel 3.1 Karakteristik Penelitian

No	Jenis Penelitian	
1	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2	Berdasarkan Tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan Tipe Penyelidikan	Komperatif
4	Berdasarkan Keterlibatan Penelitian	Tidak Mengintervensi Data
5	Berdasarkan Waktu Analisis	Cross – Section
6	Berdasarkan Unit Analisis	Organisasi

Sumber: Data yang telah diolah Penulis (2025)

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

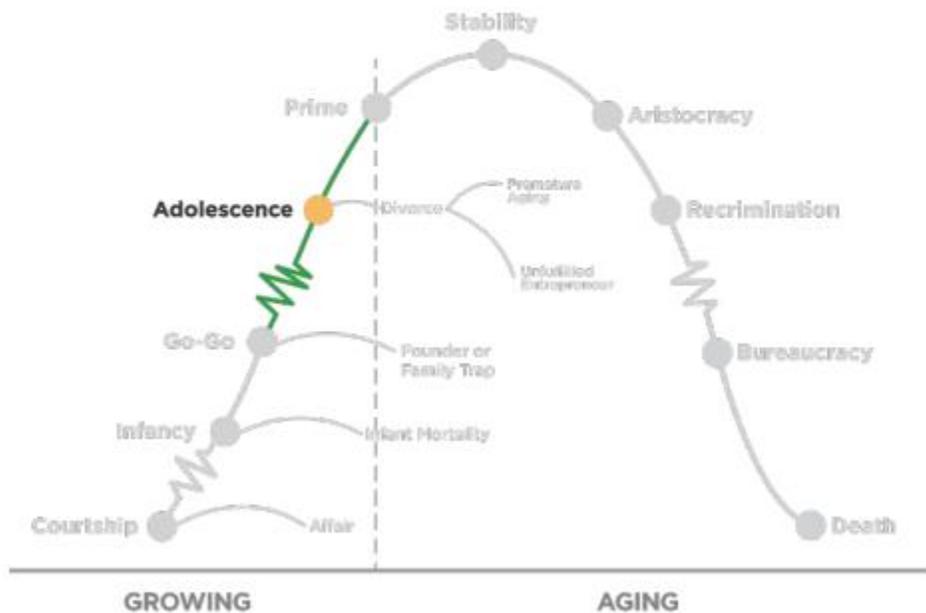
Dari hasil observasi yang didapatkan menggunakan Triangulasi Teknik (Dokumen perusahaan, observasi dan wawancara) yang dilakukan kepada narasumber, dimana kuesioner dari website adizes.com yang digunakan sebagai angket untuk menentukan letak tahap hidup perusahaan. Setelah melakukan wawancara dengan hasil yang akan dikonfirmasi dengan tahap kehidupan perusahaan, juga dokumen serta observasi lapangan yang dilakukan untuk memenuhi proses analisis penelitian kualitatif. Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dialami dan dikaji informasinya dari semua sumber akan disimpulkan menjadi Kesimpulan yang dapat dimengerti dan mudah dipahami.

#### 4.2.1 Analisis Fase PT. Snogen Indonesia Dalam Corporate Life Cycle

Setelah melakukan Uji Siklus Hidup Perusahaan dari hasil kuesioner di input kedalam Website Adizes.com, keluarlah hasil tahapan siklus hidup perusahaan dari PT. Snogen Indonesia. Dari hasil analisis fase PT. Snogen Indonesia memasuki tahap Adolescence / Masa remaja, pada masa remaja ini perusahaan terlahir Kembali setelah banyak masalah berat menimpa perlu adanya mengorganisasikan Kembali kepemimpinan perusahaan. Kelahiran

kedua membuat perusahaan menemukan kehidupan yang berbeda dari yang diberikan oleh para pendiri. Transisi krisis perusahaan sama dengan kelahiran kembali yang dialami oleh manusia untuk membangun kemandirian dari orang tua.

## The Adolescence Stage



Gambar 4.1 *Corporate Life Cycle Test* PT. Snogen Indonesia

Sumber: Data yang Telah Diolah melalui Adizes.com (2025)

Fase remaja dalam siklus kehidupan organisasi ditandai oleh munculnya konflik internal, seperti ketidaksesuaian antara penjualan dan produksi, ekspektasi pelanggan yang tidak terpenuhi, serta ketegangan antara karyawan lama dan baru. Meskipun dipimpin oleh sosok berpengalaman, konflik yang tidak tertangani dapat menyebabkan organisasi mengalami penuaan dini hingga berujung pada disintegrasi struktural.

### 4.2.2 Analisis Variabel PAEI pada PT. Snogen Indonesia

#### 1. P (Purpose)

PT. Snogen Indonesia belum sepenuhnya berjalan sesuai konsep PAEI. Alasan pendirian dan pemilihan pelanggan lebih bersifat pragmatis, belum didasarkan pada visi atau nilai strategis yang terinternalisasi. Meskipun ada upaya memenuhi kebutuhan pasar dan menjaga kepuasan pelanggan, pendekatannya masih operasional, bukan berbasis arah jangka panjang organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi Purpose belum optimal sebagai pedoman strategis organisasi.

#### 2. A (Administration)

PT. Snogen Indonesia telah berjalan cukup baik dan sesuai secara konseptual dengan model PAEI. Struktur kerja, pembagian tugas, dan koordinasi antar divisi dinilai jelas dan efektif. Proses bisnis berjalan stabil, dan tanggung jawab tiap bagian telah terlaksana dengan baik. Meskipun beberapa jawaban menekankan aspek komunikasi eksternal,

secara umum menunjukkan bahwa sistem kerja dan fungsi administratif sudah berjalan sesuai dengan prinsip dasar fungsi A.

3. E (Entrepreneur)

PT. Snogen Indonesia memiliki arah pengembangan yang luas dan terbuka terhadap ekspansi, yang menandakan bahwa fungsi Entrepreneur berjalan dengan baik dan dipahami secara praktis dalam pengambilan keputusan.

4. I (Integrator)

Integrasi dalam perusahaan menggambarkan adanya kerja sama tim, saling bantu, dan dukungan terhadap satu tujuan bersama, yang menunjukkan bahwa fungsi I mulai tumbuh. Namun, satu pertanyaan terkait kepatuhan terhadap aturan lebih mencerminkan aspek administratif (fungsi A) daripada nilai integratif, karena fokus utamanya adalah konsekuensi hukum, bukan komitmen bersama. Dengan demikian, meskipun ada indikasi bahwa fungsi I telah hadir, instrumen sebaiknya lebih diarahkan pada eksplorasi budaya organisasi, komunikasi lintas fungsi, dan keterlibatan emosional antar individu untuk menggali fungsi integrator secara lebih utuh.

#### 4.2.3 Analisis Variabel CAPI pada PT. Snogen Indonesia

1. CA (Coalesced Authority)

Keputusan utama berada di tangan direksi, namun telah didelegasikan ke masing-masing divisi sesuai tanggung jawabnya. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara legal, melalui pertimbangan bersama dan konsultasi antara manajer dan pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi CA di PT. Snogen Indonesia telah berjalan sesuai konsep CAPI, dengan otoritas yang sah, diterima, dan dijalankan secara bertanggung jawab.

2. P (Power)

Keputusan berada di tangan direksi dan selama ini keputusan tersebut tidak memberatkan karyawan, serta diambil berdasarkan informasi yang valid. Jawaban mencerminkan bahwa kekuasaan ada pada direksi, digunakan dengan pertimbangan, dan tidak menimbulkan tekanan negatif.

3. I (Influence)

Keputusan diambil melalui diskusi bersama pihak-pihak terpercaya, mencerminkan pengaruh kolektif. Pengaruh dibangun lewat komunikasi yang menjaga reputasi dan diukur dari tidak adanya penolakan terhadap keputusan. Instrumen telah menggali aspek influence, meski masih dapat diperluas untuk memahami pengaruh antar individu dalam organisasi.

#### 4.2.3 Analisis Akhir Corporate Life Cycle PT. Snogen Indonesia

Berdasarkan hasil analisis menyeluruh, PT. Snogen Indonesia berada pada fase Adolescence dalam siklus kehidupan organisasi menurut teori Adizes. Fase ini tercermin dari munculnya sistem kerja dan struktur formal yang mulai stabil, seperti pembagian tugas yang jelas dan pengambilan keputusan yang berbasis kewenangan, namun belum sepenuhnya selaras dengan nilai-nilai strategis perusahaan dan budaya kolaboratif. Fungsi manajerial Entrepreneur (E) dan Administrator (A) teridentifikasi kuat, terlihat dari kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan tren pasar dan menjaga efektivitas operasional. Sebaliknya, fungsi Purpose (P) dan Integrator (I) masih lemah karena kurangnya internalisasi visi serta minimnya sistem kolaborasi antar divisi. Melalui pendekatan CAPI, ditemukan bahwa Coalesced Authority (CA) dan Power (P) telah dijalankan secara legal dan terstruktur, sementara fungsi Influence (I) belum berkembang maksimal karena belum menjadi kekuatan budaya organisasi. Karakteristik ini menunjukkan bahwa perusahaan berada di masa kritis yang menentukan arah perkembangan ke depan. Jika tidak segera memperkuat keselarasan nilai, kolaborasi tim, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan, organisasi berisiko stagnan atau mengalami penuaan dini. Namun, dengan potensi dan struktur yang ada, PT. Snogen Indonesia memiliki peluang besar untuk melangkah ke fase Prime dengan strategi penguatan manajerial yang terintegrasi.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Snogen Indonesia berada pada fase Adolescence dalam Corporate Life Cycle, yaitu fase transisi yang ditandai dengan perubahan struktural dan emosional pasca-penurunan efektivitas operasional. Perusahaan mulai mengembangkan kembali proses bisnis dan berinovasi, namun masih menghadapi tantangan dalam internalisasi nilai strategis dan membangun budaya kolaboratif. Fungsi manajerial Entrepreneur (E) dan Administrator (A) berjalan cukup baik, tetapi Purpose (P) dan Integrator (I) masih lemah. Dalam aspek pengambilan keputusan, fungsi Coalesced Authority (CA) dan Power (P) telah dijalankan dengan baik melalui distribusi otoritas formal, sementara Influence (I) belum optimal karena belum menyatu dalam budaya organisasi.

Dengan memperkuat fungsi Purpose dan Integrator, PT. Snogen Indonesia memiliki potensi besar untuk bergerak menuju fase Prime.

## 5.2 Saran

Dari kesimpulan diatas, maka penulis mempunyai saran yang berkaitan sebagai berikut, PT. Snogen Indonesia disarankan untuk memperkuat internalisasi visi, misi, dan nilai perusahaan (Purpose) agar menjadi pedoman dalam operasional dan pengambilan keputusan. Selain itu, perlu dibangun sistem kerja sama lintas divisi (Integrator) secara formal melalui forum rutin yang mendorong kolaborasi. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Influence) juga perlu ditingkatkan guna menciptakan rasa memiliki dan penerimaan terhadap keputusan. Di samping itu, perusahaan sebaiknya menyusun rencana jangka panjang yang mencakup pengembangan SDM, efisiensi sistem, dan budaya kerja untuk mendukung keberlanjutan menuju fase Prime.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan satu objek, yaitu PT. Snogen Indonesia, sehingga belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih dari satu perusahaan lintas sektor agar memperoleh gambaran yang lebih representatif. Selain itu, perlu melibatkan informan dari berbagai level organisasi dan menggunakan metode campuran untuk menghasilkan data yang lebih objektif dan mendalam. Fokus kajian terhadap dinamika fase transisi seperti kepemimpinan, konflik, dan perubahan budaya juga penting untuk memahami tantangan dalam peralihan menuju fase organisasi yang matang.

## REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Adizes, I. (2004). Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
- Adizes, I. (2025). Managing Corporate Life Cycles. Adizes Institute Publishing
- Aridiyanto, M, J., & Penangsang, P. (2022). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KOPERASI (STUDI KASUS : KOPERASI DI SURABAYA UTARA). Jurnal Ekonomi & Bisnis, Volume 7. Nomor 1. Hal 27 – 40.
- Aulia, M, F., & Hidayatullah, D, S. (2018). PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN TEORI CORPORATE LIFE CYCLE PADA UKM DISTRICT ARTEM DI BANDUNG. e-Proceeding of Management : Vol.5, No.3 Desember 2018.
- Daruhadi, G., Sopiati, P. (2024). Pengumpulan Data Penelitian. J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah, Vol.3, No.5. Direktorat Statistik Industri. (2024). PERKEMBANGAN INDEKS PRODUKSI INDUSTRI MANUFAKTUR 2023. Diakses pada 13 Oktober 2024, dari <https://jabar.bps.go.id/id>
- Fadli, M, M. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum, Vol. 21. No. 1. (2021), 33-54.
- Indriyatni, L. (2010). PENGARUH KONFLIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI / PERUSAHAAN. Vol. 5 No. 1 Juni 2010 : 36 – 42
- Iqbal, M. S., Tricahyono, D., & Djatmiko, T. (2020). PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN PERCETAKAN ALPUCARD DENGAN MENGGUNAKAN TEORI CORPORATE LIFE CYCLE DARI ICHAK ADIZEZ. 7.
- Irawanti, H, A, A. (2024). ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KORPORASI PT. POS INDONESIA (PERSERO) MENGGUNAKAN TEORI CORPORATE LIFE CYCLE ADIZES. 658.401 2 - STRATEGIC MANAGEMENT.
- Lenaini, I. (2021). TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL PURPOSIVE DAN SNOWBALL SAMPLING. Vol. 6, No. 1, Juni 2021, Hal. 33-39
- Marlina, L (2018) DEFINISI ADMINISTRASI DALAM BERBAGAI SUDUT PANDANG. Vol 5, No 4. (2018).
- Monitaria, A, M., & Baskoro, Ery. (2021). Pengaruh Harga, Pelayanan Dan Promosi Pnline Terhadap Keputusan Pembelian Pada Rumah Makan Gubuk Tiwul. Jurnal Manajemen Diversivikasi Vol. 1. No. 3 (2021).
- Noviyanti., Tricahyono, D. (2024). Business Ecosystem Development in Corporate Business Strategy. Jurnal Bisnis dan Pemasaran Digital (JBPD), Vol 4, No 1, 2024, 41- 56.
- Nursanjaya. (2021). MEMAHAMI PROSEDUR PENELITIAN KUALITATIF: Panduan Praktis untuk Memudahkan Mahasiswa. NEGOTIUM: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Volume 4, No. 1, 126-141.
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. Vol. 17 No. 33 Januari – Juni 2018.
- Ryan, R., Kodrat, D, S. (2018). PERAN LEADERSHIP UNTUK MENGEMBANGKAN START-UP BUSINESS. PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis Volume 3, Nomor 3.

Sari, P., Ismah, I, Z. (2023). Firm life cycle and financial distress: Working capital strategy as moderation. The Indonesian Accounting Review Vol. 13, No. 1, January - June 2023, pages 21 – 34

Wahyuningtias, R., Disastra, G., Rismayani, R. (2021). Toward cooperative competitiveness for community development in Economic Society 5.0. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. Vol. 17 No. 3, 2023.

Wardani, F. S., Lestari, I. P., Sari, D. T., Umamah, N., & Wulandari, N. U. T. (2021). Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecil Menengah Di Masa Pandemi. *Academica Journal of Multidisciplinary Studies*. 5 (1), 27-38.



**KUESIONER PENENTUAN SIKLUS HIDUP PERUSAHAAN**

**Kuisioner Website Adizes.com**

**1. Dalam PT. Snogen Indonesia, kesuksesan jangka panjang dicapai dengan:**

- a. Menghindari risiko – Semakin sedikit risiko yang diambil, semakin sukses Anda
- b. Mengambil risiko – Semakin banyak risiko yang diambil, semakin sukses Anda

**2. Hampir setiap peraturan dapat diterapkan di PT. Snogen Indonesia, kecuali:**

- a. Diizinkan kecuali secara eksplisit dilarang
- b. Dilarang kecuali secara eksplisit diizinkan
- c. Umumnya jelas mengenai apa yang diizinkan dan apa yang dilarang

**3. Sehubungan dengan tujuan dan target PT. Snogen Indonesia yaitu:**

- a. Kami secara konsisten melampaui target
- b. Hasil kami sulit diprediksi
- c. Sulit untuk mencapai target, tetapi umumnya kami berhasil mencapainya

**4. Fokus PT. Snogen Indonesia adalah:**

- a. Apa yang harus dilakukan dan mengapa hal itu harus dilakukan; siapa dan bagaimana akan ditentukan kemudian
- b. Prosedur yang rinci dan tanggung jawab yang sempit; hasil aktual dan tujuan tampak kurang penting
- c. Keseimbangan antara apa, mengapa, siapa, dan bagaimana

**5. Kekuatan pengambilan keputusan yang sebenarnya terjadi PT. Snogen Indonesia:**

- a. Berada di Staf Korporat (misalnya keuangan, akuntansi, atau hukum)
- b. Berada di Fungsi Lini (misalnya pemasaran, penjualan, atau pengembangan produk)
- c. Berubah atau berada pada keduanya tergantung situasi

**6. PT. Snogen Indonesia sebagian besar berfokus pada:**

- a. Kemungkinan di masa depan
- b. Keberhasilan di masa lalu
- c. Kemungkinan masa depan dengan mempertimbangkan kemampuan saat ini

**7. Saat ini PT. Snogen Indonesia sedang berusaha untuk:**

- a. Menghasilkan arus kas yang cukup untuk mendanai operasi dan memperkuat posisi keuangan
- b. Meningkatkan penjualan dan memperoleh pangsa pasar
- c. Mencapai keuntungan yang lebih baik
- d. Mencapai keuntungan dan manfaat yang lebih tinggi

**8. Keputusan penting dibuat oleh:**

- a. Pendiri/CEO/Presiden
- b. Pendiri/CEO/Presiden meskipun ada orang lain yang kompeten untuk membuat keputusan
- c. Tidak jelas siapa yang membuat keputusan penting

**9. Fokus utama perusahaan adalah untuk:**

- a. Menyempurnakan produk dan layanan yang sudah ada
- b. Perluasan ke pasar baru dan/atau penambahan produk atau layanan baru
- c. Membangun dan memperkuat infrastruktur internal untuk mendukung produk dan layanan saat ini dan masa depan

**10. PT. Snogen Indonesia:**

- a. Memiliki sangat sedikit aturan atau kebijakan yang mengatur perilaku
- b. Memiliki aturan atau kebijakan yang sering dilanggar
- c. Sedang merancang kebijakan dan aturan baru untuk menstabilkan organisasi

**11. Deskripsi pekerjaan dan struktur organisasi di PT. Snogen Indonesia:**

- a. Tidak diformalkan atau belum ada
- b. Kami memiliki bagan organisasi dan deskripsi pekerjaan, tetapi sering berubah
- c. Kami sedang dalam proses mendesain ulang

**12. Didalam PT. Snogen Indonesia:**

- a. Terdapat banyak konflik antara orang lama dan pendatang baru
- b. Kami memiliki lebih banyak prioritas daripada yang bisa kami realisasikan
- c. Terdapat banyak semangat dan keyakinan terhadap masa depan

**13. Didalam PT. Snogen Indonesia:**

- a. Ada konflik antara pendiri dan organisasi
- b. Pendiri adalah aset utama perusahaan
- c. Terdapat masalah suksesi

**14. Silahkan pilih semua pernyataan yang berlaku untuk PT. Snogen Indonesia:**

**(Pilih sebanyak yang menurut anda sesuai)**

- a. Jika Pendiri/CEO/Presiden kami tiba-tiba pergi, organisasi kami mungkin tidak bertahan
- b. Kami tidak punya waktu untuk rapat yang panjang
- c. Kami sering kekurangan kas
- d. Kami sering terburu-buru meluncurkan produk atau layanan sebelum siap
- e. Kami memiliki sedikit kontrol biaya yang berfungsi
- f. Tidak ada

**15. Silahkan pilih semua pernyataan yang berlaku untuk PT. Snogen Indonesia:**

**(Pilih sebanyak yang menurut anda sesuai)**

- a. Banyak karyawan terlalu terbebani dengan tugas dan bekerja tanpa prioritas yang jelas
- b. Kami cenderung menangani terlalu banyak hal sekaligus (kami mengambil hampir semua peluang yang ada)
- c. Pendiri/CEO/Presiden tampaknya sangat sibuk dengan hal-hal yang tidak langsung berkaitan dengan perusahaan kami
- d. Di organisasi kami, siapa yang bertanggung jawab atas hasil kadang tidak jelas
- e. Siapa yang memiliki wewenang, dan untuk apa, tidak jelas atau terus berubah
- f. Tidak ada

**16. Silahkan pilih semua pernyataan yang berlaku untuk PT. Snogen Indonesia:**

**(Pilih sebanyak yang menurut anda sesuai)**

- a. Kami menguntungkan, tetapi kehilangan pangsa pasar
- b. Pendapatan kami stagnan atau menurun
- c. Di organisasi kami terdapat mentalitas “kami vs mereka” / “orang lama vs pendatang baru”
- d. Pimpinan senior tidak sejalan mengenai tujuan dan arah jangka panjang perusahaan

- e. Kami tampaknya kesulitan menemukan orang yang cukup berkualitas untuk mengelola semua unit bisnis kami
- f. Tidak ada

**17. Silahkan pilih semua pernyataan yang berlaku untuk PT. Snogen Indonesia:  
(Pilih sebanyak yang menurut anda sesuai)**

- a. Organisasi kami kurang memiliki sistem dan kebijakan yang berfungsi dengan baik
- b. Sebagian besar orang senang dengan status quo: mereka tidak ingin perubahan
- c. Kami memiliki rekam jejak yang baik dalam mencapai atau melampaui target keuangan
- d. Kami memiliki tradisi dan cara kerja yang kuat yang penting bagi kami
- e. Terdapat budaya “jangan bikin masalah” di organisasi kami
- f. Tidak ada

**18. Silahkan pilih semua pernyataan yang berlaku untuk PT. Snogen Indonesia:  
(Pilih sebanyak yang menurut anda sesuai)**

- a. Kami memiliki terlalu banyak konflik internal, perebutan kekuasaan, dan saling menjatuhkan
- b. Kami mungkin tidak dapat bertahan tanpa dukungan dari organisasi induk (atau subsidi pemerintah)
- c. Beberapa orang kunci bertindak seolah-olah pelanggan adalah gangguan
- d. Permainan politik mendominasi proses pengambilan keputusan di sini
- e. Para pemimpin terlalu banyak menghabiskan waktu untuk "berkelahi" satu sama lain
- f. Tidak ada

**19. Silahkan pilih semua pernyataan yang berlaku untuk PT. Snogen Indonesia:  
(Pilih sebanyak yang menurut anda sesuai)**

- a. Terlalu sering orang berlindung di balik “karena itu kebijakan kami”
- b. Terlalu banyak pergantian posisi manajemen senior seperti CFO atau COO
- c. Kami tampaknya tidak mau atau tidak mampu menerima ide-ide baru dan kreatif dari dalam organisasi
- d. Staf senior menikmati terlalu banyak kenyamanan/keistimewaan
- e. Pendiri/CEO/Presiden kami sering mengubah atau membatalkan keputusan penting yang dibuat oleh orang lain
- f. Tidak ada