

## PERAN *LEADERSHIP* UNTUK MENGEMBANGKAN *START-UP BUSINESS*

Reinaldo Ryan<sup>1</sup> dan Dr. David Sukardi Kodrat, M.M, CPM. (Asia)<sup>2</sup>

Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya  
Email: reinaldo.ryan@gmail.com<sup>1</sup> & david.kodrat@ciputra.ac.id<sup>2</sup>

**Abstract:** *Opuxan is a start-up business company which has been engaged in food and beverage with Teh Teras and Café Teras as its product. The company experienced several variations of products changing from tea bags, bottled tea, and then tea leaves wrapped in aluminum foil. Opuxan company also made several additional business to improve finance in company like try to enter the business of Tour and Travel and cafe business. The cafe business went for two weeks, but there was an accident against the CEO so all the operational in the cafe began to stop. The CEO had internal constraints so he was not allowed to open the cafe in the place of the accident, so the other co-workers were exposed with the same internal problems (not allowed to operate there) due to the incident made the café close and the company suffers losses. This shows that the development of this business cannot be separated from the role of a CEO who is the leader of the company, but the problem is that the leadership style makes the company cannot go to the next corporate lifecycle. The purpose of this study was to know the role of leadership in developing start-up business and the leadership model ran in Opuxan Company. The method used was descriptive qualitative method by using semi structured interview method. The validity and reliability of the data were tested using source triangulation. The results showed that the role of leader was as operational and strategy designer and leadership model used by Opuxan Company based on PAIE management style was performing as well as little entrepreneuring and integrating.*

**Keywords:** *Leadership Style, Leadership, Corporate Lifecycle, Start-up Business.*

**Abstrak:** *Perusahaan Opuxan merupakan perusahaan start-up business yang bergerak dibidang food and beverage yang memiliki produk Teh Teras dan Café Teras. Perusahaan ini mengalami beberapa kali pergantian varian produk mulai dari teh celup, teh botol, dan kemudian daun teh yang dibungkus aluminium foil. Perusahaan Opuxan juga melakukan beberapa penambahan bisnis untuk meningkatkan keuangan dalam perusahaan seperti mencoba memasuki bisnis Tour and Travel dan bisnis kafe. Bisnis kafe berjalan selama dua minggu, namun terjadi kecelakaan terhadap CEO sehingga semua operasional dalam kafe mulai terhenti. CEO mengalami kendala internal sehingga tidak diperbolehkan untuk membuka kafe ditempat kecelakaan tersebut, sehingga rekan kerja yang lainnya terkena masalah internal yang sama (tidak di izikan beroperasi ditempat tersebut) akibat kejadian tersebut sehingga kafe tutup dan perusahaan mengalami kerugian. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan usaha dibisnis ini tidak terlepas dari peran seorang CEO yang merupakan leader dari perusahaan, namun terdapat kendala pada gaya kepemimpinan yang menyebabkan perusahaan tidak dapat berlanjut ke siklus kehidupan organisasi selanjutnya. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui peran leadership untuk mengembangkan start-up business dan model leadership yang dijalankan dalam perusahaan Opuxan. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Uji validitas dan reliabilitas data yang digunakan dengan menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran leader adalah sebagai operasional dan perancang strategi dan model leadership yang digunakan perusahaan Opuxan berdasarkan PAIE management style adalah performing serta sedikit entrepreneuring dan integrating.*

**Kata kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Leadership, Corporate Lifecycle, Start-up Business*

## PENDAHULUAN

Perusahaan Opuxan bergerak dalam bidang food and beverage. Opuxan didirikan pada tanggal 11 Maret 2015. Pertama kali, Opuxan terdiri dari 5 orang yang terbentuk dalam suatu tim. Seiring berjalannya waktu, anggota tim / rekan kerja ada yang keluar dan ada yang kembali hingga sekarang terdapat 2 orang dari UC (Universitas Ciputra) dan 1 orang dari luar UC (Universitas Ciputra).

Produk pertama yang dibuat oleh Opuxan adalah Teh Teras yang artinya adalah Teh Beras. Teh ini merupakan campuran dari teh hijau dan beras merah yang merupakan salah satu teh khas Jepang yang biasa disebut Genmaicha. Produk teh ini mengalami beberapa kali perubahan bentuk produk mulai dari teh celup, botolan, dan produk daun teh yang dikemas dalam aluminium foil.

Penjualan yang tinggi pada produk ini berkat teman rekan kerja yang berada diluar kampus yang mempromosikan kepada teman – teman kampusnya namun hasilnya tidak ada yang re-order sehingga CEO bingung apa yang salah dengan produk atau kurang melakukan follow up. Perjalanan pengembangan bisnis terpikir untuk menambah bisnis untuk memperluas pasar dikarenakan produk teh ini kurang ditanggapi oleh pasar. Pertama tepikirkan untuk membuka toko baju akan tetapi karena masih belum ada komunitas atau sekelompok orang yang pasti akan membeli dan dengan modal yang cukup tinggi sehingga toko baju tidak terealisasikan. Perusahaan Opuxan mencoba bisnis tour and travel akan tetapi hasilnya kurang memuaskan karena membutuhkan waktu khusus dan stamina yang baik sehingga setelah dicoba kurang cocok dengan jadwal dan hasil yang diinginkan. Terakhir, perusahaan Opuxan mencoba menekuni bisnis café. Bisnis café ini menyenangkan. Pembuatan produk dan melayani konsumen yang datang merupakan salah satu kepuasan yang dialami, perbaikan SOP dalam penyajian makan sempat dilakukan karena pernah kebingungan dalam takaran penyajian suatu produk tersebut.

Dua minggu berturut – turut kafe berjalan. Pelanggan yang datang dari luar tidak ada kecuali teman sendiri yang sudah dipromosikan. Setelah dua minggu berlangsung CEO mengalami kecelakaan ditempat ketika pemasangan spanduk dan mengalami electric-injury sehingga tidak diperbolehkan oleh keluarga untuk melanjutkan bisnis ditempat tersebut. Rekan kerja diluar kampus, juga tidak boleh oleh orang tuanya bekerja di kafe tersebut sebelum tempatnya di doakan karena mendengar cerita kecelakaan. Rekan kerja yang dari UC juga tidak boleh oleh orang tuanya menjalankan kafe sendirian.

Pada kondisi ini, rekan kerja diluar kampus UC mulai tidak terlihat kontribusi karena mulai fokus dengan skripsi dan kerja part-time sehingga tinggal dua orang (keduanya berada di UC). CEO merasa bingung bisnis ini mau dijalankan seperti apa. Pada waktu itu, CEO yang masih dalam kondisi tidak bisa mengendarai kendaraan karena habis kecelakaan. Melihat kontribusi yang dilakukan teman berkurang dalam hal penjualan produk bahkan hampir tidak ada, CEO mulai mengerti perasaan rekan kerja diluar kampus yang pernah menjual produk banyak akan tetapi CEO sendiri hanya berhasil menjual satu produk karena bingung mau ditawarkan ke siapa. Jadi selama kondisi rehabilitasi, yang berhasil menjual produk adalah CEO sendiri ke teman – teman yang penasaran akan produk dan suka meminum kopi. CEO juga berhasil menemukan re-seller yaitu teman pribadi di Yogyakarta. Hasil awal penjualannya, berhasil menjual 5 dari 8 bungkus ke keluarga dan temannya dengan harga diatas yang disarankan.

CEO melihat sedikitnya kontribusi rekan kerja di UC dalam bisnis ini terutama dalam hal penjualan. CEO jarang memerintahkan rekan kerja untuk pergi menawarkan sendiri atau melakukan follow up kafe yang mau disuplai karena menganggap bahwa rekan kerja juga memiliki rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang sama yaitu mengembangkan perusahaan sehingga biasanya CEO akan mengingatkan rekan kerja tersebut. Salah satu rekan kerja merupakan orang yang moody dimana CEO sendiri kurang memahami bagaimana mengatasi rekan kerja tersebut dan tidak tahu dia menginginkan pekerjaan serta bisnis yang seperti apa.

Latar belakang masalah yang disampaikan diatas menunjukkan bahwa salah satu masalah perusahaan tidak berjalan dengan baik yaitu, terletak pada pemimpin di perusahaan itu sendiri. Pemimpin perusahaan adalah orang yang memiliki tujuan untuk masa depan perusahaan. Pemimpin membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk dapat belajar dan mengatasi masalah perusahaan (Mauri, 2017: 1). Penelitian ini akan meneliti bagaimana peran *leadership* untuk mengembangkan start-up business.

Mengacu pada latar belakang yang dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

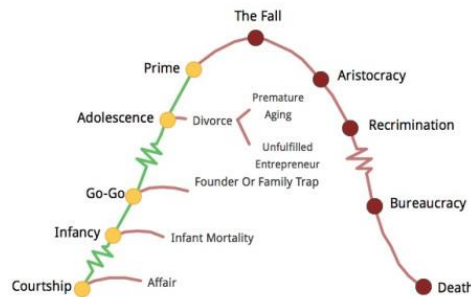
1. Mengetahui peran *leadership* untuk mengembangkan *start-up business*.

## 2. Model *leadership* yang dijalankan dalam perusahaan Opuhan.

### LANDASAN TEORI

#### *Corporate Lifecycles*

Corporate Lifecycles adalah suatu tahapan yang umumnya dilalui oleh setiap organisasi seperti siklus kehidupan organisme hidup yang sulit diprediksi dan menghadapi masa transisi untuk ke tahap berikutnya (Adizes, 1988: XIII - XIV). Teori-teori yang digunakan pada penelitian ini berpusat kepada buku *Corporate Lifecycles* (Adizes, *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*, 1988) sebagai ahli yang menulis teori tersebut. Pembahasan pada penelitian dilakukan pada tahapan *Courtship* sampai *Go-Go* yang merupakan tahapan start-up business. Pada **Error! Reference source not found.** menyajikan *Corporate Lifecycles*.



**Gambar 1. Organizational Lifecycles**

Sumber: [adizes.com/lifecycle](http://adizes.com/lifecycle)

#### 1. *Courtship* (paEi)

*Courtship* adalah tahapan awal dimana pendiri melahirkan sebuah perusahaan melalui gagasan-gagasan yang dibuat oleh pendiri itu sendiri (Adizes, 1988: 11). Dalam masa ini, pendiri membangun sebuah komitmen yang kuat (Fenyves et. al., 2015: 465). Dalam membangun sebuah komitmen, pendiri akan mempromosikan idenya untuk mewujudkan seberapa hebat bisnis tersebut. Maka dari itu, pada tahap ini lebih dibutuhkan budaya kepemimpinan seorang *entrepreneuring* dibandingkan budaya kepemimpinan *performing*, *administering*, atau *integrating* (Domnariu & Furtunescu, 2014).

Dalam proses pembangunan komitmen, pendiri akan sering berjanji dan membagikan masa depan perusahaan ke keluarga, teman, dan orang terdekat. Ini dilakukan agar pendiri mendapatkan dukungan secara emosional dari orang-orang yang dipercayainya karena perusahaan belum memiliki bentuk secara fisik.

Pada tahapan ini pendiri harus menjadi *product-oriented* sampai kualitas, kapabilitas dan fungsi dari produk diterima. Ketika *Courtship* tidak dilakukan pengujian secara nyata, maka dianggap *Affair*. Pada tahap ini, perusahaan *Courtship* membutuhkan konsumen, manajemen yang baik, kapital, organisasi, dan pekerja.

#### 2. *Infancy* (Paei)

*Infancy* adalah tahapan awal dimana gagasan telah dipilih dengan mempertimbangkan risiko (Adizes, 1988: 20). Pada tahapan ini, membutuhkan lebih banyak aksi karena gagasan sudah terpilih maka disebut tahap percobaan (Nagui, 2015: 13). Semakin besar risiko yang dihadapi harus semakin besar pula komitmen yang dibutuhkan untuk mengukur sebuah kesuksesan.

Pada tahapan ini perusahaan membutuhkan pekerja keras dan pendiri yang berorientasi terhadap hasil. Hampir semua orang berada di perusahaan termasuk presiden direktur, keluar untuk melakukan penjualan. Oleh karena itu, pada tahapan *Infancy*, lebih dibutuhkan pemimpin yang memiliki budaya *performing* dibandingkan *entrepreneuring*, *administering*, atau *intergrating* (Domnariu & Furtunescu, 2014).

Karakteristik dari organisasi *Infant* adalah berorientasi terhadap aksi; sedikit sistem dan peraturan; performa yang tidak konsisten; rentan krisis; manajemen terjadi karena krisis; sedikit delegasi sehingga manajemen menjadi orang yang melakukan sendiri; komitmen dari pendiri terus diuji (Adizes, 1988: 23). Dalam hal ini, organisasi membutuhkan dua hal penting yaitu, dana untuk modal dan komitmen pendiri.

Perusahaan *Infancy* yang sehat adalah memiliki dana yang cukup, dimana pemilik merasa memiliki kontrol atas operasi perusahaan, ada dukungan dari orang terdekat, dan masalah-masalah sehari-hari yang

tidak fatal (Adizes, 1988: 32). Perusahaan *Infancy* membutuhkan konsumen. Pada masa ini, organisasi *Infant* memiliki tugas untuk menganalisa lingkungan, merencanakan keuangan perusahaan, dan meramalkan penjualan, produksi, dan kebutuhan karyawan. (Adizes, 1988: 325-326)

### 3. *Go-Go* (PaEi)

*Go-Go organization* adalah tahapan dimana sebuah perusahaan sudah berjalan dan arus kas serta penjualan meningkat (Sabdybayev & Derkan, 2014: 56). Pada tahap ini, pendiri tidak bisa hanya menggunakan budaya *performing* saja tetapi harus diikuti dengan *entrepreneuring*. Keberhasilan ini membuat pendiri melakukan setiap peluang, sehingga banyak sekali pekerjaan yang harus dikerjakan saat bersamaan. Cara menanganinya adalah perusahaan harus membuat rencana kerja selama satu tahun untuk setiap proyek yang merupakan prioritas untuk dikerjakan.

Organisasi ini masih tidak memiliki sistem atau peraturan. Ambiguitas terhadap tugas dan tanggung jawab membuat manajer organisasi ini berpindah dari tugas satu ke tugas yang lain untuk mengatur semua simulasi dasar. Hal ini membuat organisasi dan manajer tidak fokus dan jika ini berlanjut, maka organisasi akan mengalami likuidasi.

Presiden direktur dari perusahaan ini harus merangkap tugas menjadi pembeli barang, penjual yang handal, dan juga perancang. Sedangkan anggota yang lain biasanya merupakan pekerja paruh waktu atau memiliki tugas pembelian yang sedikit. Organisasi ini belajar dari kesalahan. Ketika kesalahan besar terjadi serta kehilangan uang dan *client*, maka organisasi mulai sadar pentingnya suatu peraturan. Ketika peraturan dibuat, maka organisasi akan berlanjut ke tahap berikutnya.

Terdapat perangkap pendiri karena perusahaan dan pendiri merupakan satu kesatuan sehingga jika perusahaan ingin meminjam uang di bank, pendiri harus memberikan aset pribadi sebagai jaminan dan jika pendiri mati, maka organisasi akan mati. Perusahaan *Go-Go* membutuhkan manajemen dan konsumen.

#### Faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan

Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan adalah pengambilan keputusan dan implementasi dari pendiri atau pemimpin. Berikut adalah dua faktor tersebut (Adizes, 1988: 117-129):

##### 1. Efektifitas

Organisasi akan menjadi efektif ketika kebutuhan dari konsumen terpenuhi karena organisasi hadir (Adizes, 1988: 120). Gaya Kepemimpinan yang memiliki kuadran efektif adalah *performing* (jangka pendek) dan *entrepreneuring* (jangka panjang).

##### 2. Efisiensi

Organisasi yang efisien adalah organisasi yang sistematis, memiliki rutinitas, dan memiliki program yang aktif dikerjakan pada saat yang tepat secara insentif (Adizes, 1988: 121). Gaya Kepemimpinan yang memiliki kuadran efisien adalah *administering* (jangka pendek) dan *integreting* (jangka panjang).

Efektif	Jangka Panjang	Entrepreneuring	Integreting
	Jangka Pendek	Administering	Performing
		Jangka Pendek	Jangka Panjang
		Efisien	

**Gambar 2. PAIE Management Style**

Sumber: Data Diolah

#### Faktor-faktor yang memengaruhi *corporate lifecycle*

Dalam *Corporate Lifecycle* terdapat tiga faktor yang mempengaruhi terjadinya setiap tahapan. Berikut adalah faktor-faktor tersebut (Adizes, 1988: 106):

##### 1. Sales / Penjualan

Sales / Penjualan merupakan pendistribusian persediaan dari bisnis ke konsumen yang kemudian perusahaan mendapatkan pendapatan (Hoggett et.al., 2012: 234).

##### 2. Profit / Laba

Profit / Laba merupakan pengurangan dari pendapatan terhadap beban perusahaan (Hoggett et.al., 2012: 124).

### 3. Politik

Politik adalah membuat keputusan dalam komunitas, sosial, atau organisasi dengan cara mempengaruhi atau menggunakan kekuatan (Ethridge & Handelman, 2015: 7).

## METODOLOGI PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan yang digunakan adalah wawancara. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti objek alamiah yang berdasarkan pada paradigma yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang kompleks dan penuh makna (Sugiyono, 2015: 8-9). Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk meringkaskan berbagai kondisi, situasi, dan variabel yang timbul dalam objek penelitian (Bungin, 2013: 48).

### Tempat dan waktu penelitian

Tempat pelaksanaan penelitian berlokasi di Surabaya khususnya perusahaan OPUXAN. Mengambil perusahaan OPUXAN karena merupakan perusahaan sendiri dan memiliki masalah dalam gaya kepemimpinan. Waktu penelitian akan dilakukan pada bulan Oktober.

### Informan penelitian

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel *purposive*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015: 218-219). Adapun pertimbangan penentuan sampel adalah orang-orang yang mengenal dan pernah dipimpin oleh CEO Opuhan sebanyak 3 orang (anggota dan mantan anggota Opuhan).

### Metode pengumpulan data

#### 1. Jenis data

##### 1. Data Ordinal

Data ordinal adalah angka yang menunjukkan posisi suatu urutan yang telah disepakati (Bungin, 2013: 127).

##### 2. Data Nomimal

Data nominal adalah data yang digolongkan secara terpisah menurut kategori berdasarkan jenis, sifat, atau kondisi (Bungin, 2013: 126).

#### 2. Sumber data

Dalam pengumpulan data terdapat dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2015: 225):

##### 1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan informasi untuk pengumpulan data. Pada penelitian ini data primer didapatkan melalui wawancara.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan informasi dalam pengumpulan data. Pada penelitian ini data sekunder merupakan penelitian terdahulu yang berfungsi untuk menguatkan penelitian ini.

#### 3. Teknik pengumpulan data

Metode pengumpulan data pada penelitian kualitatif lebih fleksibel dibandingkan penelitian kuantitatif karena data yang diperoleh disesuaikan dengan tujuan dan keperluan. Berikut adalah teknik pengumpulan data:

##### 1. Wawancara

Menurut Esterberg (2002, dalam Sugiyono 2015: 231), wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi agar mendapatkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara semiterstruktur, yang dimana tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat, dan ide-idenya (Esterberg, 2002; dalam Sugiyono, 2015: 233).

### Validitas dan reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas digunakan untuk mendapatkan data yang akurat. Dalam penelitian kualitatif pengujian keabsahan menggunakan uji kredibilitas. Salah satu pengujiannya adalah menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah pengujian kredibilitas dengan berbagai sumber, cara, dan waktu

(Wiersma,1986; dalam Sugiyono, 2015: 273). Berikut adalah teknik pengumpulan data triangulasi yang digunakan oleh peneliti:

#### 1. Triangulasi Sumber

Pengujian kredibilitas dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2015: 274). Pada penelitian ini, pengujian dilakukan kepada anggota perusahaan Opuhan dan orang yang mengenal CEO Opuhan.

#### **Metode analisis data**

Metode analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Huberman. Metode analisis data di lapangan model Miles dan Huberman adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan wawancara yang dimana peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai dan jika jawaban belum memuaskan maka peneliti akan melanjutkan bertanya lagi sampai peneliti puas dengan jawabannya (Sugiyono, 2015: 246). Berikut adalah langkah-langkah analisis:

##### 1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, memfokuskan terhadap teori yang ada, dan mencari tema serta pola.

##### 2. Penyajian Data

Setelah data yang diperoleh dirangkum, maka selanjutnya adalah menyajikan data dalam uraian singkat dan hubungan antar kategori.

##### 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Data yang sudah disajikan akan ditarik kesimpulan awal yang bersifat sementara. Kemudian, kesimpulan tersebut akan diuji kembali dengan mengambil bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data tersebut. Dan jika kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid seperti hasil data selanjutnya, maka data tersebut kredibel.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Analisis Data**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan tiga narasumber, data yang didapatkan memiliki kaitan langsung dengan penelitian yang dilakukan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara bertemu langsung dan melakukan rekaman suara sebagai bukti wawancara.

#### **Peran CEO dalam setiap perkembangan usaha**

Hasil wawancara terhadap anggota dan mantan anggota Opuhan menunjukkan bahwa CEO memiliki peran dalam setiap perkembangan perusahaan Opuhan sebagai operasional maupun sebagai *leader*. Peran CEO sebagai operasional mengatur anggota-anggotanya dalam membagi tanggung jawab dan menetapkan tujuan perusahaan kedepannya perusahaan.

#### **Kinerja CEO selama di perusahaan Opuhan**

Kinerja CEO dalam perusahaan Opuhan dalam hal penjualan dan produksi cukup bagus, namun dalam mengatur masih kurang lebih ke demokratis. Hal ini menunjukkan adanya gaya kepemimpinan performing yang berorientasi pada kinerja.

#### **Gaya kepemimpinan CEO menurut PAIE Management Style**

PAIE management style yang CEO Opuhan miliki adalah gaya kepemimpinan performing karena ikut ambil bagian langsung dalam penjualan produk. CEO memiliki sedikit integrating dan entrepreneuring karena mampu mempersatukan anggotanya dan memiliki pandangan perusahaan kedepan.

#### **Kelebihan dan Kekurangan dari Kepemimpinan CEO**

Kelebihan CEO yaitu, CEO mau berkomitmen dan mau mengambil tanggung jawab yang sama dengan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan manajemen sudah merata antara anggota satu dengan lainnya. Kekurangan dari CEO ini adalah kurang tegas dan masih ragu-ragu dalam memimpin, dalam pemasaran masih belum bagus untuk melakukan penawaran kepada konsumen.

#### **Pembagian tugas dalam perusahaan dan kejelasan tanggung jawab**

Pembagian tugas dan kejelasan tanggung jawab masing-masing anggota mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya dan sama rata. CEO mengambil tanggung jawab ketika anggota tidak bisa melakukan tugas tersebut.

### **Kepentingan anggota dalam menjalankan bisnis**

Kepentingan anggota dalam menjalankan bisnis ini antara lain adalah menjadikan bisnis ini sebagai side-job, mencari tambahan uang saku, kemandirian, dan pengalaman dalam mengembangkan perusahaan.

### **Efektifitas perusahaan dalam hal produksi dan penjualan**

Efektifitas dalam hal penjualan masih belum terlalu efektif, tetapi dalam hal produksi sudah mampu memenuhi permintaan konsumen.

### **Peran CEO dalam *Organization Lifecycle***

#### **1. *Courtship***

##### **a. Gagasan pendiri terbentuk**

Gagasan pendiri terbentuk karena terdesak dan salah satu anggota mengusulkan ide yang dia dapat dari daerah Asia Timur, tetapi di Indonesia masih dikenal, kemudian dilakukan riset. Sedangkan ide café muncul ketika melakukan brainstorming untuk mengembangkan usaha.

##### **b. Pendiri menginternalisasi ide ke diri sendiri**

Para pendiri sudah menginternalisasikan ide perusahaan khususnya rasa kepemilikan perusahaan untuk dikembangkan dalam bentuk cita-cita, namun belum sepenuhnya karena fokus masih terbagi.

##### **c. Pendiri membangun komitmen ke masing-masing anggota**

Komitmen pendiri sudah tertanam di masing-masing anggota untuk turut serta mengembangkan perusahaan Opuxan, ditunjukkan dengan ikut serta dalam menjalankan bisnis.

##### **d. Fokus pendiri dalam perusahaan**

Fokus pendiri dalam memperkenalkan produknya mengikuti pasar, dan memiliki tujuan membuka kafe untuk mengembangkan usaha.

#### **2. *Infancy***

##### **a. Risiko yang dipikirkan ketika akan memulai bisnis**

Risiko yang dipikirkan Pendiri ketika akan memulai bisnis ini adalah produk yang dijual tidak laku, mengalami kegagalan bisnis, serta produk yang ada rusak. Risiko yang dipikirkan pendiri lain adalah ketidakberlanjutannya bisnis karena kemungkinan sibuk dengan urusan pekerjaan lain untuk mengumpulkan modal.

##### **b. Risiko yang dialami perusahaan**

Risiko yang pernah dialami perusahaan Opuxan adalah produk teh yang sudah jadi rusak sehingga harus membuang produk tersebut dan tutupnya café karena CEO mengalami kecelakaan dan beberapa alasan sehingga mengalami kerugian besar.

##### **c. Fokus perusahaan**

Terdapat perubahan fokus perusahaan ketika pergantian anggota yang berawal hanya dari mengenalkan produk teh beras menjadi fokus untuk membuka café untuk kedepannya.

##### **d. Periodisasi pertumbuhan dalam perusahaan**

Periodisasi dalam perusahaan tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Mulai dari produk botol, kantong teh, stand di Sidoarjo, dalam bentuk *loose leaf*, kemudian dikembangkan dalam bentuk café, kembali lagi dalam bentuk *loose tea*.

##### **e. Perusahaan menjalankan organisasi**

Dalam menjalankan organisasi, perusahaan sudah melakukan pembagian tanggung jawab kepada tiap anggota, namun setiap anggota sudah memiliki *skill* dasar untuk membuat produk dan memasarkannya. SOP dalam hal produksi sudah ada dengan baik namun, SOP dalam marketing belum dijalankan dengan baik namun, perizinan masih dalam proses

#### **3. *Go-Go***

##### **a. Kondisi keuangan perusahaan**

Kondisi keuangan perusahaan masih belum mengalami peningkatan yang signifikan, cukup digunakan untuk biaya operasional perusahaan, namun belum mampu menutupi kerugian masa lalu.

##### **b. Peluang baru yang muncul**

Peluang baru yang muncul yaitu penjualan dalam bidang kopi jika sudah terkenal dapat membuka café

kembali. Kalau memiliki mesin akan membuat teh celup sendiri.

**c. Program pemasaran perusahaan**

Pemasaran yang dilakukan masih belum rutin dan masih dalam proses tahap pelaksanaan, namun ada peningkatan dibandingkan pemasaran sebelumnya.

**d. Realisasi rencana/target perusahaan**

Realisasi rencana biasanya belum terpenuhi dengan baik.

## **Pembahasan**

### **1. Peran *leadership***

Peran CEO menurut informan satu (DJG) dan tiga (AG) menyatakan bahwa peranan CEO dalam perusahaan Opuhan sebagai manajer operasional perusahaan. Bentuk kerja operasional CEO selama di perusahaan Opuhan menurut informan (DJG), (DO), dan (AG) juga ikut melakukan penjualan dan produksi, namun menurut informan (DJG) dan (DO) dalam hal mengatur anggota kurang tegas dan lebih demokratis dalam menentukan pendapat. Sebaliknya informan dua (DO), menyatakan bahwa CEO memiliki peran *leader* yang memiliki visi untuk perusahaan kedepannya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Algahtani (2014) bahwa manajer berfokus dalam mengatur dan mengendalikan sumber daya, struktur dan sistem perusahaan (Kotter, 2001; dalam Algahtani, 2014:74). Sebaliknya *leadership* bertujuan untuk membuat *passion* agar terbentuk visi untuk mencapai tujuan jangka panjang (Bennis and Nanus, 1997; dalam Algahtani, 2014:75)

Menurut seluruh informan, pemimpin Opuhan mau berkomitmen untuk ikut ambil tanggung jawab dalam menjalankan operasional perusahaan dan melaksanakan rencana yang dibuat (DJG) (DO) (AG). Sebaliknya kekurangan CEO menurut informan satu dan dua, bahwa CEO Opuhan kurang tegas dalam pengambilan keputusan banyak keraguan (DJG) (DO), ditambah lagi kurang mampu dalam mempengaruhi konsumen (DJG) dan kurang dalam hal strategi yang membuat perusahaan berkembang (DO). Hal ini sesuai dengan pernyataan Kartono (1998: 29) dalam Kurnianto (2014), didalam teori Sosial, bahwa seorang pemimpin itu lahir setelah dididik, dibentuk, dan disiapkan yang berarti membutuhkan waktu serta pengalaman.

Pembagian tugas dan kejelasan tanggung jawab yang dilakukan oleh CEO Opuhan menurut seluruh informan, pembagian tugas sudah jelas, namun biasanya ada anggota lain yang melakukan pembagian tugas menurut informan satu (DJG). Kejelasan tanggung jawab yang ada menurut informan satu sudah jelas (DJG), sebaliknya informan dua dan tiga mengatakan bahwa anggota terutama CEO masih merangkap tanggung jawab operasional perusahaan (DO) (AG) hal ini dikarenakan perusahaan masih memiliki sedikit anggota. Hal ini sesuai dengan Slameto (2000:23) dalam Lengkong, Tumbel, & Rate, (2015) bahwa pembagian tugas dalam organisasi berdasarkan fungsinya.

Kepentingan anggota menurut informan satu adalah bisnis ini dijadikan sebagai *side-job* untuk mencari uang tambahan (DJG). Kepentingan informan dua bukan hanya untuk mencari uang tambahan tetapi juga pengalaman serta kemandirian dalam berbisnis (DO). Sedangkan informan tiga yang merupakan mantan anggota Opuhan, pada waktu itu memiliki kepentingan berupa memajukan perusahaan dan mengenalkan produk ke masyarakat (AG).

Menurut informan satu (DJG) dan dua (DO) efektifitas perusahaan dalam hal penjualan kurang efektif karena masih penjualan ke kalangan sendiri, sedangkan efektifitas dalam produksi informan tiga menyatakan produksi lebih baik menggunakan pegawai (AG). Menurut ketiga informan, permintaan pasar masih terpenuhi dengan baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Adizes (1988: 120) bahwa organisasi menjadi efektif ketika memenuhi permintaan pasar.

### **2. *Organization lifecycle***

Hasil analisis data dari ketiga informan berdasarkan teori Adizes (1988), menunjukkan bahwa perusahaan Opuhan sudah melewati siklus kehidupan *courtship* dan berada pada siklus kehidupan *infancy*. Hal ini dikarenakan para informan yang merupakan anggota dan mantan anggota Opuhan mampu menjawab pertanyaan *courtship* dan *infancy* dengan menyatakan sudah melaksanakan hal tersebut. Sebaliknya pada pertanyaan siklus *go-go*, perusahaan masih dalam proses menuju ke siklus kehidupan tersebut, karena kondisi keuangan yang masih stagnan (DJG) (DO) (AG), munculnya peluang baru yang direncanakan, program pemasaran yang masih rencana (B-8-DJG-333) dan mulai dilakukan (DO). Kedua informan juga mengatakan bahwa realisasi target selama ini masih belum terealisasi dengan baik, masih belum mencapai target dengan baik (DJG) (DO). Pada pertanyaan *go-go* menggunakan dua informan yang valid, dikarenakan salah satu



informan adalah mantan anggota dan belum terlibat dalam bisnis kafe.

### 3. Model leadership

Gaya kepemimpinan dari CEO Opuxan berdasarkan seluruh informan menurut PAIE *management style* (Adizes, 1988) adalah *performing* (DJG) (DO) (AG), sedangkan beberapa informan mengatakan bahwa CEO memiliki gaya kepemimpinan *entrepreneuring* (DJG) (DO), dan *integrating* (DO) (AG). Informan mengatakan bahwa gaya kepemimpinan CEO Opuxan merupakan *performing* dikarenakan CEO turut serta dalam melakukan penjualan produk untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, sedangkan *entrepreneuring* dikarenakan CEO memiliki visi perusahaan kedepan namun belum bisa menggunakan strategi yang tepat. *Integrating* dalam CEO Opuxan, karena CEO mampu menyatukan anggota, salah satunya dalam bentuk menampung ide dan memastikan bahwa setiap anggota memiliki tugas yang dikerjakan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan peran *leadership* untuk mengembangkan *start-up business* dengan analisis *corporate lifecycle* dan gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Peran pemimpin pada perusahaan *start-up* adalah sebagai operasional dan perancang strategi, Hal ini ditunjukkan pada pernyataan-pernyataan informan yang mendukung penelitian ini bahwa setiap kegiatan baik operasional, pembagian tugas, pengambilan keputusan, dan menentukan visi perusahaan kedepan merupakan peranan dari CEO Opuxan untuk melakukan itu. Walaupun dalam *start-up business* memiliki pendiri dua orang atau lebih dengan saham yang sama, seorang CEO tetap yang mengambil keputusan untuk visi perusahaan kedepan setelah melakukan rundingan dengan para pendiri lain.
2. CEO dari Opuxan memiliki gaya kepemimpinan berdasarkan PAIE *management style* adalah *performing* dan sedikit *entrepreneuring* serta *integrating*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Adizes, Ichak dalam Domnariu & Furtunescu (2014) bahwa untuk melewati perusahaan *courtship* dibutuhkan seorang *leader* yang memiliki visi kedepan atau gaya kepemimpinan *entrepreneuring*. Pada tahap *infancy*, perusahaan lebih membutuhkan pemimpin yang memiliki kinerja yang bagus sesuai dengan penelitian ini, bahwa CEO dari Opuxan memiliki gaya kepemimpinan *performing*. Perusahaan untuk menuju ke siklus *go-go*, CEO dari Opuxan perlu meningkatkan gaya kepemimpinan *entrepreneuring* yang memiliki visi yang kuat untuk perusahaan kedepannya.

### Saran

#### 1. Saran Bagi CEO dan Perusahaan Opuxan

Berdasarkan implikasi manajerial yang dijelaskan, maka saran yang dapat diberikan kepada CEO Opuxan dan perusahaan Opuxan untuk mengembangkan *start-up business* adalah sebagai berikut:

1. CEO Opuxan harus melakukan peningkatan dalam gaya kepemimpinan khususnya belajar untuk berani mengambil keputusan dan tegas dalam mengatur anggotanya. CEO Opuxan juga perlu meningkatkan pengetahuan yang dimiliki dalam strategi menjalankan *start-up business* serta belajar untuk menghadapi konsumen yang ada.
2. Saran untuk perusahaan Opuxan agar SOP yang sudah dibuat khususnya dalam marketing dapat dilakukan secara rutin sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik. Rencana – rencana yang sudah dibuat oleh para pendiri untuk mencapai cita-cita perusahaan dalam membuka kafe dapat dilaksanakan agar arus kas yang ada didalam perusahaan dapat berjalan dan kerugian di masa lalu dapat tertutup.

#### 2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian yang selanjutnya dapat meneliti peran *leadership* dalam setiap *corporate lifecycle*, sehingga hasil penelitian selanjutnya dapat memperkuat hasil penelitian yang didapatkan pada penelitian ini.

#### 3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian terletak pada informan yang diteliti merupakan anggota yang baru masuk ke perusahaan dan mantan anggota yang tidak mengikuti perkembangan perusahaan ini, maka penelitian serupa dapat menghasilkan data yang berbeda. Penelitian ini juga terbatas oleh waktu sehingga teknik triangulasi

waktu yang dibutuhkan agar penelitian ini menghasilkan data yang lebih akurat untuk perusahaan Opuxan belum terwujud.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, I. (2015). Adizes Institute Worldwide. Retrieved Agustus 16, 2017, from Adizes Institute Worldwide Website: [adizes.com](http://adizes.com)
- Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*. New Jersey: Prentice Hall.
- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Management Policies and Practices* , 71-82.
- Bungin, B. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Domnariu, C. D., & Furtunescu, F. L. (2014). Is The Organizational Culture Favorable To Training In Residency For Medical Students? *De Gruyter* .
- Ethridge, M. E., & Handelman, H. (2015). *Politics in a Changing World*. Canada: Nelson Education.
- Fenyves, V. e. (2015). Role Of The Managerial Accounting In Different Phases Of The Corporate Life-Cycle. *The Annals Of The University Of Oradea* , 463-469.
- Hoggett, J. e. (2012). *Accounting*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Kurnianto, B. (2014, Desember 19). Kementrian Keuangan RI Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Retrieved November 5, 2017, from Kementrian Keuangan RI Direktorat Jenderal Kekayaan Negara: [www.djkn.kemenkeu.go.id/2013/artikel/pemimpin-kepemimpinan-kita](http://www.djkn.kemenkeu.go.id/2013/artikel/pemimpin-kepemimpinan-kita)
- Lengkong, G., Tumbel, A., & Rate, P. V. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Air Manado. *Universitas Sam Ratulangi Manado* , 11-19.
- Mauri, T. (2017). Why Leaderships Styles Matter. *Emerald Insight* , 33, 1-4.
- Nagui, E. (2015). Improving Entrepreneurial Teamwork: a Case Study of an Indian Media Startup. *Universita Ca'Foscari Venezia* , 1-76.
- Sabdybayev, A., & Derkan, I. (2014). Management System and Optimization: Life Cycle of Ercan International Airport (Northern Cyprus). *International Journal of Engineering, Business and Enterprise* , 52-57.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.