

KULIAH VIII PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PERSAINGAN USAHA

I. **Iklim Persaingan Usaha Di Indonesia; Sebelum Berlakunya Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat**

Perekonomian global membuat Negara-negara tidak lagi dapat menutup diri dari aktivitas dengan Negara lain termasuk termasuk Indonesia. Agar dapat mengalami pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, Indonesia memerlukan sumber daya, baik dalam bentuk produksi barang dan jasa, maupun investasi dari negara lain. Pemerintah Indonesia, diwujudkannyatakan dengan usaha deregulasi serta mengurangi sejumlah hambatan untuk melakukan investasi di Indonesia. Kebijakan keterbukaan seperti ini tidak dapat dihindarkan ikut mempengaruhi kondisi persaingan usaha dalam negeri, di mana **produsen domestik kini tidak hanya bersaing dengan produsen domestik lainnya, melainkan juga dengan produsen dari negara lain.**

Rezim perekonomian saat itu secara umum menghasilkan struktur industri dengan tingkat konsentrasi tinggi, yang dimanjakan dengan berbagai **kebijakan proteksi bagi beberapa industri tertentu.** Selain itu, beberapa perilaku anti persaingan, seperti monopoli, kartel, dan penyalahgunaan posisi dominan juga seringkali terjadi pada periode ini. Struktur industri seperti ini menjadi salah satu penyebab rentannya perekonomian Indonesia terhadap guncangan dari luar, yang akhirnya memang terjadi pada 1997.

Monopoli adalah ciri khas bisnis pada Era Orde Baru yang berdampak sangat merugikan bagi perkembangan bisnis dan ekonomi di Indonesia. Ciri khas pemerintah Orde Baru adalah lebih mengutamakan pertumbuhan ekonomi dari pada membenahan masalah Negara yang lain, misalnya perbaikan masalah hukum. Dalam perekonomian ada beberapa aktor pelaku pasar yaitu pelaku usaha atau perusahaan dan asosiasi bisnis atau asosiasi pelaku usaha yang juga memainkan peranan penting dalam berbagai industri.

Krisis finansial Asia pada tahun 1997 akhirnya menjadi pemicu reformasi di bidang ekonomi dan persaingan usaha, yang salah satunya berbuah dengan lahirnya Undang-Undang No 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, serta pembentukan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) pada tahun yang sama. Hal ini menjadi awal bertumbuhnya iklim persaingan usaha yang lebih sehat di Indonesia setelah krisis.

II. **Peranan Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Oleh Pelaku Usaha Dalam Menciptakan Persaingan Usaha Yang Sehat**

Good Corporate Governance (GCC) Secara umum yaitu merupakan sistem **pengendalian dan pengaturan** perusahaan yang dapat dilihat dari mekanisme **hubungan antara berbagai pihak** yang mengurus perusahaan (*hard definition*), maupun ditinjau dari "nilai-nilai" yang terkandung dari mekanisme pengelolaan itu sendiri (*soft definition*).

Berdasarkan *Cadbury Committee*, *good corporate governance (GCG)* adalah seperangkat peraturan yang mengatur **hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern/ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka**. Atau dengan kata lain, suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.

GCG dan Etika Bisnis merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. **GCG lebih memfokuskan pada penciptaan nilai (*value creation*) dan penambahan nilai (*value added*) bagi para pemegang saham, sedangkan etika bisnis lebih menekankan pada pengaturan hubungan (*relationship*) dengan para stakeholders**. Saat ini, ternyata masih banyak perusahaan yang belum menyadari arti pentingnya implementasi **GCG** dan praktik etika bisnis yang baik bagi peningkatan kinerja perusahaan. Sebagai contoh, banyak praktek bisnis di berbagai perusahaan yang cenderung mengabaikan etika. Pelanggaran etika memang bisa terjadi di mana saja, termasuk dalam dunia bisnis. Untuk meraih keuntungan, masih banyak perusahaan yang melakukan berbagai pelanggaran moral yang tidak etis, seperti praktik curang, monopoli, persekongkolan (kolusi), dan nepotisme seperti yang telah diatur dalam UU No. 5 tahun 1999 tentang larangan praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.

Adapun tujuan dari GCG diperlukan dalam rangka:

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajaran.
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Dewan Komosisaris, Direksi dan Rapat Umum Pemegang Saham.
3. Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional, sehingga meningkatkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.

Factor-faktor dalam GCG yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor Internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek **GCG** yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor dimaksud antara lain:

- Terdapatnya **budaya perusahaan (*corporate culture*)** yang mendukung penerapan **GCG** dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.

- Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai **GCG**.
- Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar **GCG**.
- Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
- Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

2. Faktor Eksternal

- **Pelaku dan lingkungan bisnis**
Meliputi seluruh entitas yang mempengaruhi pengelolaan perusahaan, seperti business community atau kelompok-kelompok yang signifikan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, serikat pekerja, mitra kerja, supplier dan pelanggan yang menuntut perusahaan mempraktekkan bisnis yang beretika. Kelompok-kelompok di atas dapat mempengaruhi jalannya perusahaan dengan derajat intensitas yang berbeda-beda.
- **Pemerintah dan regulator**
Pemerintah dan badan regulasi berkepentingan untuk memastikan bahwa Perusahaan mengelola keuangan dengan benar dan mematuhi semua peraturan dan undang-undang agar memperoleh kepercayaan pasar dan investor.
- **Investor**
Meliputi semua pihak yang berkaitan dengan pemegang saham dan pelaku perdagangan saham termasuk perusahaan investasi. Investor menuntut ditegakkannya atau dijaminnya pengelolaan perusahaan sesuai standar dan prinsip-prinsip etika bisnis.
- **Komunitas Keuangan**
Meliputi semua pihak yang berkaitan dengan persyaratan pengelolaan keuangan perusahaan termasuk persyaratan pengelolaan perusahaan terbuka, seperti komunitas bursa efek, Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Departemen Keuangan RI. Setiap komunitas di atas mengeluarkan standar pengelolaan keuangan perusahaan dan menuntut untuk dipatuhi/dipenuhi oleh Perusahaan.

Praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik (*good corporate governance*) dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan. **Good corporate governance (GCG) adalah** konsep untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dengan tujuan untuk menjamin agar tujuan tercapai dengan penggunaan sumberdaya se-efisien mungkin.

GCG secara definitive merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua stakeholder. **Konsep GCG** di Indonesia dapat diartikan sebagai konsep pengelolaan perusahaan yang baik. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini. Pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar (akurat) dan tepat waktunya. Kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan stakeholder.

Komite Nasional tentang Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) dibentuk melalui Surat Keputusan Menteri Koordinator bidang EKUIIN NO: KEP-10/M.EKUIIN/1999 tanggal 19 Agustus 1999, yang telah menerbitkan *Code of Good Corporate Governance*. Secara resmi pemerintah mengeluarkan peraturan berkaitan dengan GCG, yaitu Keputusan Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP.23/M-PM.PBUMN/2000 tentang penerapan praktik GCG pada BUMN. Selanjutnya disempurnakandengan KEP.117/M-PM.PBUMN/2002.

Pedoman **GCG** yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* menjadi acuan dalam penerapan **GCG** di Indonesia yang memuat prinsip dan aturan, yaitu berikut:

1. hak pemegang saham dan prosedur RUPS,
2. tanggung jawab dan komposisi dewan komisaris,
3. tugas dan komposisi direksi,
4. pengaturan sistem audit, baik eksternal maupun komite audit,
5. fungsi sekretaris perusahaan sebagai mediator dengan investor,
6. pengaturan pihak-pihak yang berkepentingan,
7. adanya keterbukaan,
8. kewajiban menjaga kerahasiaan informasi oleh komisaris dandireksi,
9. pengaturan tentang informasi dari orang dalam,
10. prinsip mengatur etika berusaha dan antikorupsi,
11. prinsip mengatur donasi,
12. prinsip yang mengatur kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tentang proteksi kesehatan, keselamatan kerja, dan pelestarian lingkungan, dan
13. prinsip pengaturan kesempatan kerjasama mengenai hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan, bukan berdasarkan faktor lainnya.

GCG merupakan prinsip korporasi yang sehat yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan, yang dilaksanakan semata-mata demi kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dantujuan perusahaan. Penerapan **GCG** yang sesuai dengan budaya Indonesia harus pula mencakup **5 pilar dasar dari GCG** yang ditetapkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yaitu **TARIF (Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness)** dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Transparency/Transparansi.** Pada penerapannya sebagaimana dengan budaya yang berlaku di Indonesia, yang mana dalam hal ini *governance* sendiri terdiri dari 3 pilar yang memiliki kepentingan, yaitu **pemerintah, pelaku usaha dan**

masyarakat. Untuk itu, dalam penerapannya, **informasi-informasi yang berkaitan dengan pemerintah, pelaku usaha dan masyarakat wajib untuk dipenuhi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan mudah di akses.** Hal ini dapat dilakukan dengan mudah dengan memanfaatkan teknologi informasi, sehingga tidak lagi dijadikan suatu alasan bagi ketiga pilar *governance* tersebut untuk tidak memiliki inisiatif dalam mengungkapkan berbagai informasi yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan atau kebijakan, baik oleh pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat yang sangat berpengaruh pada para pemangku kepentingan yang disebabkan oleh keputusan atau kebijakan tersebut.

2. **Accountability/Akuntabilitas.** Akuntabilitas sebagai bentuk **pertanggungjawaban bagi organisasi kepada *shareholders* dan *stakeholders* agar pengelolaan organisasi dapat berjalan secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan organisasi tanpa mengesampingkan kepentingan *shareholder* dan *stakeholders* tersebut.** Hal ini tidak terbatas pada itu saja, namun juga memastikan setiap pegawai organisasi memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan tugas, tanggung jawab serta perannya dalam organisasi dengan menerapkan sistem penghargaan dan sanksi secara objektif untuk menguji akuntabilitasnya. Dalam penerapannya di Indonesia, konsep ini masih terkendala dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi, terutama untuk melakukan re-generasi kepada pegawai-pegawai baru untuk menggantikan posisi-posisi pegawai yang sudah semakin tua serta penerapan penghargaan dan sanksi yang belum jelas dan tepat dalam organisasi. Untuk itu, dalam penerapannya perlu dilakukan pelatihan atau seminar bagi pegawai baik di internal maupun eksternal perusahaan secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan kebutuhan bidang pekerjaan pegawai dan statusnya dalam organisasi sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Serta melakukan uji akuntabilitas dengan melakukan pemberian penghargaan dan sanksi secara objektif kepada setiap pegawai.
3. **Responsibility/Pertanggungjawaban.** Dalam penerapannya di Indonesia, konsep ini belum mampu diterapkan secara optimal oleh setiap organisasi di Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya kasus penutupan bidang usaha yang disebabkan tidak memiliki izin operasi, serta menyalahi aturan perundang-undangan lainnya. Disamping itu, kesadaran dalam menjaga lingkungan akibat dampak kegiatan produksi atau kegiatan usaha lainnya belum dapat dipahami secara sadar dan merata oleh **setiap pelaku usaha harus mampu bertanggung jawab untuk meminimalisir dampak lingkungan yang akan dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh masyarakat atau lingkungan sekitar di wilayah organisasi itu melakukan kegiatan usahanya.** Perbaikan yang dapat dilakukan agar menciptakan kesadaran setiap organisasi untuk bertanggung jawab atas apa yang telah mereka lakukan adalah dengan memberikan aturan dan implementasi yang ketat, namun harus dibarengi dengan penyampaian informasi secara menyeluruh sesuai dengan konsep transparansi melalui penggunaan teknologi tertentu. Disamping itu, penerapan sanksi tegas sesuai dengan konsep akuntabilitas secara objektif kepada

para pelaku usaha yang tidak dapat mengikuti aturan yang telah berlaku di suatu wilayah tertentu.

4. **Independency/Kemandirian.** Dalam penerapannya di Indonesia, konsep kemandirian ini belum optimal karena dalam pengelolaan organisasi di Indonesia masih banyak didominasi dan dipengaruhi oleh bangsa asing di dalam organisasi-organisasi di Indonesia. Dalam konsep kemandirian yang baik untuk organisasi di Indonesia, **proses pengambilan keputusan-keputusan seharusnya berdasarkan pada keputusan-keputusan yang tegas oleh bangsa Indonesia itu sendiri, namun tetap senantiasa objektif untuk mencapai kepentingan para *shareholders* dan *stakeholders*.** Perbaikan dilakukan dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu berdaya saing dan memiliki pengaruh dalam menjalankan perannya dalam organisasi. Serta menguatkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) milik bangsa Indonesia, yang diharapkan mampu menjadi pilar atau fondasi ekonomi yang kokoh untuk mencapai kemandirian bangsa Indonesia tanpa didominasi dan dipengaruhi oleh bangsa asing lainnya lagi.
5. **Fairness/Kewajaran.** Dalam penerapannya di Indonesia, masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Konsep kesetaraan dan kewajaran ini **harus didukung oleh kemampuan dari segi pengetahuan, dan infrastruktur setiap pihak yang baik dan menunjang untuk mengakses informasi atau mengambil kesempatan untuk berkontribusi dalam sebuah organisasi.** Kondisi aktualnya di Indonesia, di beberapa wilayah belum memiliki fasilitas dan infrastruktur yang sama dalam mengakses informasi-informasi terbaru. Disamping itu, dalam hal penyerapan tenaga kerja masih terdapat kesenjangan antara kesempatan kerja dengan kompetensi yang dimiliki oleh masyarakat sehingga jumlah calon tenaga kerja yang ada di Indonesia belum dapat terserap secara menyeluruh. Sebagai solusi masalah ini, yaitu dengan menguatkan lagi fondasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang mampu berdaya saing dan berkualitas untuk membuka lebih banyak lagi lapangan pekerjaan di bidang-bidang tertentu untuk meningkatkan kemampuan ekonomi Indonesia di masa yang akan datang.

GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. **Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu Negara dan perangkatnya regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk sebagai dan jasa dunia usaha.**

Prinsip efisiensi dan penciptaan keuntungan (*rente*) ekonomi dalam kerangka fungsionalisme ini memang pertama-tama diterapkan dalam prinsip tata kelola organisasi perusahaan. Namun, prinsip tata kelola berbasis cara pandang fungsional juga sering diterapkan pada organisasi lain, seperti lembaga pendidikan, lembaga sosial, dan bahkan lembaga keagamaan.

Pendekatan fungsionalis yang berorientasi pada efisiensi ini sering disebut sebagai pendekatan disiplin karena guna menjaga agar efisiensi terus terjaga sehingga keuntungan ekonomi yang tinggi dapat dicapai maka diperlukan disiplin dan pengawasan.

Implementasi **GCG** pada perusahaan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar lagi. Setelah perjalanan panjang implementasi **GCG** mulai dari pelaksanaan *assessment* sampai dengan pembuatan kebijakan korporat maka tiba saatnya bagi perusahaan untuk mencapai tahap selanjutnya dalam pembuatan **Code of Conduct (CoC)**.

Code of conduct adalah **dokumen tertulis yang mengatur mengenai bagaimana tata cara atau perilaku perusahaan terhadap para pemangku kepentingannya dan juga mengatur bagaimana perilaku karyawan dalam berinteraksi dengan sesama karyawan dan juga bagaimana perilaku karyawan diatur dalam rangka memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap para pemangku kepentingannya.**

Karenanya **Code of Conduct** seringkali terbagi menjadi 2 bagian besar, yakni:

1. Standar Etika Usaha (etika bisnis)

Standar Etika Usaha mengatur etika perseroan terhadap para pemangku kepentingan, termasuk diantaranya kepada para pekerja, pelanggan, penyedia barang dan jasa (pemasok), kreditur, masyarakat, pesaing, pemerintah, media massa. Penerapan standar etika usaha bertujuan untuk memastikan Perseroan memenuhi hak dan kewajiban perseroan terhadap para pemangku kepentingan. Pemenuhan hak dan kewajiban tersebut tetap dilaksanakan dalam kaidah peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Contoh standar etika usaha:

- Dengan karyawan adalah Menghindari praktik diskriminasi dan menjamin perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama dalam berkarir, serta memberikan kesempatan kerja dan pengembangan karir yang adil.
- Dengan pelanggan misalnya adalah memberikan informasi secara akurat dan transparan mengenai hak dan kewajiban pelanggan, menanggapi keluhan pelanggan secara cepat, tepat, serta santun tanpa diskriminasi, melakukan promosi dan pelayanan yang beretika dan dapat dipertanggungjawabkan, menjaga informasi yang sensitif dan rahasia tentang pelanggan dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dengan cara mematuhi ketentuan kontrak terutama mengenai ketepatan pengiriman.
- Dengan pemasok diantaranya adalah selektif dalam memilih calon penyedia barang dan jasa, menyediakan informasi yang transparan mengenai persyaratan untuk dapat masuk dalam penyedia barang dan memperlakukan calon penyedia barang dan secara adil dalam proses pemilihan pemenang.

2. Standar Etika Prilaku.

Standar Tata Prilaku mengatur Manajemen dan Karyawan Perseroan dalam berperilaku. Penerapan Standar Prilaku bertujuan untuk memastikan untuk memastikan penerapan **nilai-nilai budaya yang dianut oleh perseroan**. Standar prilaku yang diatur dalam **Code of Conduct** diantaranya adalah bagaimana karyawan dalam menjaga rahasia dan data perusahaan, perjalanan dinas, benturan kepentingan atau *conflict interest*, kebijakan mengenai gratifikasi dan lain sebagainya.

III. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan atau **Company Culture** adalah seperangkat nilai, tujuan, sikap, dan praktik bersama yang menjadi ciri organisasi. Budaya perusahaan memiliki beberapa faktor seperti:

- Nilai/pedoman perusahaan
- Visi dan misi perusahaan
- Sejarah perusahaan
- Praktik/pengimplementasian nilai-nilai perusahaan
- Tempat kerja
- Sumber daya manusia

Setiap perusahaan memiliki budaya perusahaan yang berbeda dan unik yang tujuannya membuat karyawan menjadi lebih nyaman dan produktif. Meskipun setiap budaya perusahaan berbeda, sebagian besar budaya perusahaan termasuk dalam kategori umum yang sama. Berikut ini 8 jenis budaya perusahaan:

1. Kebudayaan Klan (*Clan Culture*): Budaya perusahaan klan atau *clan culture* terjadi di perusahaan yang mana anggota staf berfungsi lebih seperti keluarga, biasanya jenis budaya perusahaan ini paling umum di bisnis kecil milik keluarga. Contoh: Perusahaan kecil seperti Tom's of Maine, Redmond (Real Salt), dan Chobani

 **Ciri-ciri perusahaan dengan *clan culture*:**

- Budaya perusahaan klan cenderung menyingkirkan hierarki dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang mana karyawan terlibat dan dihargai seperti manajemen tingkat atas.
- Cenderung menggunakan komunikasi terbuka dan informal.
- Karyawan dipandang sebagai rekan kerja dan keluarga.

 **Pro**

Karyawan lebih cenderung memberikan umpan balik yang terbuka dan jujur kepada manajemen. Ini juga menciptakan hubungan yang lebih kuat di antara rekan kerja.

 **Kontra**

Budaya perusahaan *clan* dapat membuat tempat kerja lebih santai, mendorong karyawan untuk menjadi sedikit terlalu santai untuk bisnis

2. Kebudayaan Adhokrasi (*Adhocracy Culture*): Budaya perusahaan adhokrasi berfokus pada inovasi dan tidak takut mengambil risiko. Jenis budaya perusahaan adhokrasi biasanya berenergi tinggi dan gesit, seperti contohnya Google, Facebook, dan Apple.

 **Ciri-ciri perusahaan dengan kebudayaan adhokrasi:**

- Anggota tim menantang status quo dan terus-menerus menemukan cara untuk meningkatkan, berinovasi, dan mengembangkan layanan dan penawaran baru.
- Sebagian besar perusahaan rintisan dan teknologi memiliki jenis budaya perusahaan ini, sehingga mereka dapat berkreasi tanpa terlalu banyak hambatan dan menjadi yang pertama memasarkan produk ciptaannya.

✔ **Pro**

Budaya perusahaan ini mendorong inovasi konstan yang membuat perusahaan menonjol dari yang lain di pasar yang sama.

⊗ **Kontra**

Inovasi terus-menerus membuat sulit untuk fokus pada satu hal pada satu waktu. Ini bisa terlalu cepat untuk beberapa karyawan.

3. Kebudayaan yang Berfokus pada Pelanggan (*Customer-Focused Culture*): Budaya perusahaan yang berfokus pada pelanggan mengutamakan pengalaman pelanggan. Contoh Perusahaan seperti Zappos, Whole Foods, Southwest, dan REI

📝 **Ciri-ciri perusahaan dengan *customer-focused culture*:**

- Budaya perusahaan ini berkembang dalam memberikan layanan pelanggan terbaik.
- selalu bersedia untuk naik ke tingkat berikutnya untuk membuat pelanggan senang.
- Karyawan termotivasi dengan membuat setiap pengalaman pelanggan menjadi pengalaman yang positif.

✔ **Pro**

Budaya perusahaan ini menciptakan karyawan membuat keputusan dan melakukan apa yang diperlukan untuk membuat orang bahagia menciptakan rasa bangga dalam pekerjaan mereka.

⊗ **Kontra**

Karena pelanggan adalah fokusnya, karyawan sering kali merasa diabaikan atau kurang penting dalam lingkungan ini.

4. Kebudayaan Berbasis Pasar (*Market-Driven Culture*): Budaya perusahaan yang digerakkan oleh pasar lebih berfokus untuk mencapai pasar. Contoh Perusahaan yang menggunakan budaya berbasis pasar, yaitu Tesla, Amazon, dan General Electric.

📝 **Ciri-ciri perusahaan dengan budaya berbasis pasar:**

- Jenis budaya perusahaan ini berorientasi pada hasil, pekerja keras, menuntut, dan sangat kompetitif.
- Perusahaan dengan budaya yang digerakkan oleh pasar mungkin kurang fokus pada pengalaman dan kepuasan karyawan dan lebih pada kinerja dan hasil.
- Mendapatkan produk di pasar adalah yang mendorong perusahaan-perusahaan ini, dan semakin cepat itu bisa terjadi, semakin baik.

✔ **Pro**

Inovasi terus-menerus itu berarti perusahaan dapat merilis produk baru dengan cepat dan melampaui persaingan.

⊗ **Kontra**

Dorongan terus-menerus untuk menciptakan produk baru ini dapat menjadikan budaya yang digerakkan oleh pasar sebagai salah satu jenis budaya perusahaan yang paling rentan terhadap kejenuhan.

5. Kebudayaan Berbasis Tujuan (*Purpose-Driven Culture*): Budaya perusahaan berbasis tujuan ini didorong oleh tujuan yang kuat. Contoh Perusahaan seperti REI, TOMS Shoes, Cotopaxi, dan Thrive Market

 **Ciri-ciri perusahaan dengan kebudayaan berbasis tujuan:**

- Budaya perusahaan berbasis tujuan dibangun di atas alasan yang pasti, saling berbagi tujuan, dan menarik karyawan, pelanggan, dan mitra untuk berbagi cita-cita tersebut.
- Budaya perusahaan ini memprioritaskan memberi kembali kepada masyarakat daripada menghasilkan keuntungan langsung setiap hari.

 **Pro**

Kemampuan untuk memberi kembali kepada masyarakat membuat jenis budaya tempat kerja ini diinginkan oleh calon karyawan dan meningkatkan kemungkinan tingkat retensi yang tinggi.

 **Kontra**

Perusahaan dengan budaya ini memprioritaskan pemberian kembali di atas margin keuntungan langsung. Mereka cenderung menghasilkan lebih sedikit uang daripada yang bisa mereka lakukan.

6. Kebudayaan Inovatif (*Innovative Culture*): Budaya perusahaan inovatif berfokus untuk terus menghasilkan ide-ide terbaru dan terhebat untuk meningkatkan proses dan menawarkan layanan yang memenuhi kebutuhan konsumen saat ini dan yang tidak terduga. Contoh perusahaan Disney Imagineering, Pixar, dan Tempur-Pedic

 **Ciri-ciri perusahaan dengan kebudayaan inovatif:** Perusahaan yang mewujudkan budaya inovatif terus mencari cara untuk membangun teknologi yang ada dan menciptakan solusi baru, sehingga pikiran dan metode konvensional didorong ke samping setiap hari demi ide-ide baru.

 **Pro**

Budaya perusahaan inovatif memberi karyawan kebebasan untuk bereksperimen dan menemukan solusi yang mungkin dianggap terlalu kabur atau tidak efisien oleh orang lain

 **Kontra**

Dorongan konstan untuk ide-ide baru dapat membuat karyawan berurusan dengan kelelahan.

7. Kebudayaan Kreatif (*Creative Culture*): Budaya perusahaan kreatif berfokus pada penciptaan produk, cerita, dan layanan baru setiap hari. Contoh Perusahaan seperti Disney Film, ABC, NBC, dan CW yang terus-menerus memproduksi acara baru dan perusahaan film besar seperti Paramount, Warner Bros., dan HBO

 **Ciri-ciri perusahaan dengan kebudayaan kreatif:**

- Budaya kreatif berfokus pada tujuan akhir dan melakukan apa yang mereka bisa untuk mewujudkan visi tersebut.
- Karyawan biasanya bekerja sama dalam tim dan menyumbangkan ide dengan tujuan memberikan pengalaman baru kepada dunia.

✓ **Pro**

Karyawan didorong untuk bekerja sama dan meningkatkan kreativitas satu sama lain di setiap langkah. Ini memungkinkan hubungan yang lebih kuat dan mengurangi waktu henti di tempat kerja.

⊗ **Kontra**

Tuntutan akan kreativitas dapat memberi tekanan tambahan pada staf dan membuat mereka khawatir akan gagal memenuhi harapan

8. Budaya Perusahaan Tradisional (Hirarki): Budaya hirarki adalah tempat kerja yang paling tradisional, yang mana bergantung pada struktur manajer tingkat atas, supervisor, dan karyawan di berbagai tingkatan dengan tanggung jawab yang sesuai. Contoh budaya perusahaan hierarki adalah lembaga keuangan seperti Wells Fargo dan Goldman Sachs, perusahaan asuransi kesehatan seperti Blue Cross Blue Shield, dan perusahaan minyak dan gas seperti Chevron dan Shell.

📝 **Ciri-ciri perusahaan dengan budaya hirarki:**

- Budaya perusahaan hierarki dapat menghindari risiko dan fokus pada pencegahan kesalahan, berpegang teguh pada aturan dan tradisi, dan mengelola kegagalan.
- Perusahaan-perusahaan berisiko tinggi seperti yang ada di industri minyak dan gas, keuangan, perawatan kesehatan, dan pemerintah sering kali memiliki budaya hierarki.

✓ **Pro**

Perusahaan menjadikan hirarki sebagai salah satu jenis budaya perusahaan yang paling efisien.

⊗ **Kontra**

Hirarki menyisakan sedikit ruang untuk fleksibilitas. Bagi sebagian karyawan, budaya tersebut bisa terasa terlalu kolot dan kuno.

Contoh budaya perusahaan di Indonesia yaitu AKHLAK.

Penerapannya melingkupi seluruh SDM BUMN, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Manajemen/Pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. Kepanjangan akhlak dalam konteks BUMN adalah Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Setiap unsur ini membentuk fondasi nilai-nilai yang menjadi pilar utama dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

- **Amanah (Kepercayaan dan Integritas):** Pilar pertama budaya akhlak adalah amanah. Dalam BUMN, ini mencerminkan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat dan pemerintah. Kejujuran, integritas, dan komitmen terhadap tanggung jawab adalah elemen-elemen kunci dari nilai ini.
- **Kompeten (Profesionalisme dan Pengembangan Diri):** Keseluruhan struktur BUMN memerlukan kemampuan dan kompetensi yang tinggi. Budaya akhlak mendorong setiap individu untuk selalu meningkatkan diri, mengasah keterampilan, dan mengejar keunggulan profesional.

- **Harmonis (Kerjasama dan Keseimbangan):** Budaya akhlak mempromosikan harmoni di antara karyawan dan unit bisnis. Kolaborasi dan kerjasama yang harmonis menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.
- **Loyal (Kepatuhan dan Kesetiaan):** Loyalitas dalam konteks BUMN bukan hanya terbatas pada karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga pada kesetiaan terhadap visi dan misi pembangunan nasional. Kepatuhan terhadap aturan perusahaan dan regulasi pemerintah menjadi cerminan nilai loyalitas ini.
- **Adaptif (Fleksibilitas dan Responsivitas):** Perubahan adalah konstan dalam dunia bisnis dan ekonomi. Budaya akhlak mendorong adaptabilitas, di mana karyawan diharapkan untuk responsif terhadap perubahan, mampu beradaptasi dengan dinamika pasar, dan tetap relevan.
- **Kolaboratif (Pengembangan Tim dan Kemitraan):** Pentingnya kolaborasi dalam BUMN tidak bisa diabaikan. Budaya akhlak menggarisbawahi pentingnya bekerja sebagai tim, berbagi pengetahuan, dan membentuk kemitraan yang positif, baik di internal maupun eksternal perusahaan.