

## Organ Perusahaan dan Pemangku Kepentingan

Dalam teks white paper mereka tentang *Corporate Governance in Asia*, OECD mengartikan the *stakeholders* perusahaan sebagai berikut.

*“Stakeholders include resource providers to the company, such as investors, employees, creditors and suppliers. In addition, companies faces the expectation of outside groups like civil society and communities in which the company operates”*

Terjemahan bebas definisi di atas kurang lebih the *stakeholders* adalah mereka yang menyediakan sumber dana dan daya yang dibutuhkan perusahaan. Termasuk dalam kategori the *stakeholders* perusahaan adalah investors atau pemegang saham, kreditur, perusahaan pemasok dan karyawan. Di samping itu perusahaan juga mempunyai tanggung jawab terhadap masyarakat di mana mereka menjalankan usaha bisnisnya.

Uraian OECD tentang the *stakeholders* tersebut di atas tidak jauh berbeda dengan apa yang telah dibahas dalam bab 1. Seperti diuraikan dalam bab 1 di samping perusahaan pemasok, the *stakeholders* perusahaan terdiri dari lima kelompok lain, yaitu

- Para pemegang saham (*the shareholding investors*),
- Para kreditur (bank, lembaga keuangan non-bank, pemilik obligasi yang diterbitkan perusahaan dan perusahaan pemasok yang memasok produk secara kredit),
- Karyawan perusahaan,
- Pelanggan atau konsumen, dan
- Masyarakat lokal di mana perusahaan menjalankan usahanya.

Para anggota *the stakeholders* perusahaan di atas dapat dikelompokkan lagi menjadi dua kelompok besar, yaitu para pemegang saham (*the shareholding stakeholders*) dan anggota *stakeholders* yang lain (*non-shareholding stakeholders*).  
Perlindungan Hak *The Stakeholders*

Para anggota *stakeholders* tersebut di atas mempunyai hak dan kepentingan yang wajib dilindungi, baik oleh perusahaan maupun oleh pemerintah masing-masing negara.

Dengan demikian mereka tidak dirugikan oleh perusahaan yang lemah *corporate governancenya*. Di seluruh negara anggota OECD dan banyak negara di Asia dan Eropa, pemerintah melindungi hak dan kepentingan the *stakeholders* secara hukum. Termasuk dalam perlindungan hukum tadi adalah undang-undang tentang perseroan terbatas, perburuhan, kontrak kerja, perjanjian kredit, anti monopoli dan undang-undang insolvensi. Oleh pemerintah masing-masing negara undang-undang perlindungan *stakeholders* tersebut dilaksanakan secara konsekwen tanpa pandang bulu.

Sebagai catatan yang dimaksud dengan solvensi adalah perbandingan antara jumlah harta perusahaan dengan utang mereka, termasuk utang kepada bank dan lembaga keuangan non-bank. Perusahaan dikategorikan tidak solven atau insolven apabila jumlah seluruh harta mereka tidak cukup untuk melunasi utang-utangnya. Seorang debitur yang insolven meningkatkan resiko kredit para kreditur mereka. Dana yang dipinjam perusahaanyang insolven mempunyai resiko tinggi berkembang menjadi kredit bermasalah.

## Hak Pemegang Saham

### Kategori Pemegang Saham

Berdasarkan ciri-ciri khusus mereka pemegang saham perseroan terbatas dapat digolongkan menjadi beberapa kategori.

1. Penggolongan pertama pemegang saham dilakukan berdasarkan jumlah saham yang mereka miliki. Berdasarkan jumlah saham yang mereka miliki pemegang saham dapat dibedakan menjadi pemegang saham minoritas dan pemegang saham mayoritas. Tidak sedikit pemegang saham mayoritas memiliki lebih dari 50% dari seluruh saham perusahaan yang diterbitkan,
2. Pemegang saham juga dapat dibedakan menjadi pemegang saham orang perorangan dan pemegang saham institusional. Seperti diuraikan dalam bab 1 termasuk dalam kategori pemegang saham institusional antara lain adalah dana pensiun, perusahaan asuransi, bank dan perusahaan reksa dana. Di banyak negara industri maju pemegang saham institusional (juga disebut investor institusional) mempunyai peranan penting dalam perkembangan pasar modal dan pasar uang,
3. Berdasarkan kebangsaannya pemegang saham dibedakan menjadi pemegang saham nasional dan pemegang saham asing.

Karena alasan praktis kebanyakan pemegang saham perusahaan skala besar dan menengah mendelegasikan tugas mengelola bisnis perusahaan kepada Dewan Direksi atau manajemen perusahaan. Hal itu disebabkan karena masing-masing pemegang saham mempunyai kepentingan dan tujuan investasi dana sendiri-sendiri. Tujuan investasi pemegang saham yang satu dan yang lain mungkin tidak sama. Dengan demikian apabila harus mempertimbangkan tujuan investasi semua pemegang saham, proses pengambilan keputusan pengelolaan kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari menjadi sangat kompleks. Padahal banyak kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat. Walaupun demikian seperti diuraikan dalam kasus Enron Corporation dan perusahaan-perusahaan raksasa yang lain, pemisahan fungsi pemegang saham dan Dewan Pengurus (juga disebut pemisahan fungsi kepemilikan-*ownership* dan fungsi pengawasan control) mengandung resiko penyalahgunaan wewenang oleh the Board atau manajemen puncak. Oleh karena itu hak dan kepentingan para pemegang saham tidak hanya harus dihormati, melainkan juga harus dilindungi.

### Hak Pemegang Saham

Pemegang saham mempunyai hak-hak dasar. Untuk perusahaan publik di kebanyakan negara (termasuk negara anggota OECD) hak dasar tersebut dimuat dalam undang-undang tentang perseroan dan ketentuan yang dikeluarkan badan pengawas pasar modal setempat sehingga wajib dipatuhi perusahaan dan semua pemegang sahamnya.

Akan tetapi di negara-negara ekonomis berkembang tertentu, misalnya Korea dan Thailand perlindungan terhadap hak pemegang saham (terutama pemegang saham minoritas) agak rancu. Hal itu terjadi karena seperti telah dibahas di bab I, mayoritas saham banyak perseroan di negara-negara berkembang dikuasai keluarga atau kelompok keluarga. Dalam rapat-rapat pemegang saham, pemegang saham mayoritas dapat mendominasi keputusan rapat, tanpa mengindahkan kepentingan pemegang saham minoritas. Di samping itu pemegang saham

mayoritas juga dapat mendominasi fungsi pengawasan terhadap Dewan Pengurus dan manajemen perusahaan.

Hak-hak dasar pemegang saham dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu :

1. Hak-hak yang berkaitan dengan kepemilikan perusahaan, dan
2. Hak-hak yang diciptakan sebagai konsekuensi pemisahan fungsi pemegang saham dan Dewan Pengurus atau Board of Directors serta manajemen perusahaan. Hak yang kedua ini lazim disebut hak ikut mengambil keputusan penting.

### **Hak yang berkaitan dengan kepemilikan perusahaan.**

Karena memiliki saham, secara prorata pemegang saham ikut memiliki perusahaan. Hak-hak pemegang saham yang berkaitan dengan kepemilikan perusahaan terdiri dari :

- ❖ Mendapat jaminan saham mereka didaftarkan di lembaga pemerintah yang berwenang (di Indonesia lembaga pemerintah itu adalah Departemen Kehakiman),
- ❖ Hak memindah tangankan saham perusahaan yang ikut mereka miliki,
- ❖ Memperoleh laporan tentang kondisi dan perkembangan usaha dan keuangan perusahaan secara reguler, akurat, diungkapkan secara transparan dan tepat waktu,
- ❖ Menghadiri rapat umum pemegang saham dan secara prorata ikut melakukan pemungutan suara (*voting*),
- ❖ Secara prorata mendapat pembagian keuntungan perusahaan dalam bentuk dividen, dan
- ❖ Ikut memilih dan mengganti anggota Dewan Komisaris (Board of Directors) dan Direksi.

Pemindah tanganan saham. Saham perusahaan publik yang dimiliki orang perorangan atau investor institusional dapat dipindahtangankan kepada orang atau institusi lain. Pemindah tanganan tersebut dapat dilakukan baik dengan jalan transaksi jual beli maupun melalui warisan atau hibah.

Para pemegang saham wajib diberitahu bahwa *insider share trading* tidak diperbolehkan. Yang dimaksud dengan *insider trading* adalah transaksi jual beli saham oleh mereka yang sebelum transaksi dilakukan memperoleh informasi penting tentang perubahan kondisi perusahaan yang dapat mempengaruhi harga saham perusahaan tersebut di bursa efek. *Insider trading* biasanya merugikan para pemegang saham, termasuk investor institusional. Orang-orang yang dapat memperoleh informasi penting yang dapat mempengaruhi harga saham antara lain Chairman, para anggota Board of Directors, manajemen senior dan keluarga mereka.

Contoh *insider trading* adalah sebagai berikut. Sebuah grup perusahaan publik memutuskan akan mengakuisisi perusahaan lain yang operasinya sangat sehat. Dengan mengakuisisi perusahaan yang sehat tersebut dapat dipastikan profitabilitas perusahaan tersebut akan meningkat secara signifikan. Dengan demikian dapat diharapkan harga saham grup perusahaan itu di bursa efek akan naik.

Pada waktu yang dianggap tepat keputusan mengakuisisi perusahaan sehat di atas akan diumumkan kepada publik. Apabila sebelum pengumuman itu Directors

atau CEO grup perusahaan tadi atau keluarganya (yang diberi tahu Directors atau CEO) membeli saham grup perusahaan tadi, dengan harapan nantinya akan mendapat keuntungan dari perdagangan saham itu, mereka melakukan *insider trading*. Directors, CEO atau keluarga mereka mempunyai *insider knowledge*.

Laporan tentang kondisi dan perkembangan perusahaan. Setiap orang pemegang saham mempunyai hak menerima laporan tentang kondisi dan perkembangan usaha dan keuangan perusahaannya secara reguler, diungkapkan secara transparan, akurat dan tepat waktu.

Di banyak negara Asia pemerintah mewajibkan perseroan yang sahamnya diperdagangkan di bursa efek, menyerahkan laporan tentang kondisi dan perkembangan perusahaan kepada semua pemegang saham mereka, minimum sekali setahun.

Laporan tersebut disusun dalam bentuk laporan tahunan.

Di samping itu di negara-negara Asia tertentu seperti Jepang, Hong Kong (Cina) dan Singapore, selain laporan tahunan perusahaan publik juga diwajibkan menyerahkan laporan semester atau kuartalan.

Laporan tahunan yang ditanda tangani Presiden Komisaris (Chairman) dan Direktur Utama (*Managing Director atau Chief Executive Officer*) itu antara lain memuat :

- Ringkasan kondisi dan perkembangan usaha dan keuangan perusahaan pada tahun yang bersangkutan dan tahun sebelumnya. Termasuk dalam ringkasan perkembangan keuangan perusahaan adalah (a) Jumlah hasil penjualan yang dicapai, (b) Laba sesudah pajak, (c) *Earnings per share*, dan (d) Jumlah arus kas operasional (*operating cash flows*),
- Ringkasan laporan tentang kondisi dan hasil kegiatan tiap jenis usaha yang dijalankan perusahaan pada tahun yang bersangkutan, di dalam maupun di luar negeri (apabila ada). Perubahan kegiatan jenis usaha (bilamana ada),
- Rincian masalah penting yang timbul selama tahun yang bersangkutan serta upaya dan hasil mengatasi masalah tersebut,
- Nama-nama anggota Board of Directors; nama Managing Director atau CEO,
- Laporan keuangan (neraca, perkiraan laba/rugi, laporan arus kas) yang telah diaudit perusahaan akuntan publik yang independen. Perusahaan akuntan publik tersebut ditunjuk oleh Board of Directors atau komite audit,
- Laporan tentang pelaksanaan ketentuan *corporate governance* yang digariskan intansi pemerintah yang berwenang atau badan pengawas pasar modal.

Menghadiri rapat umum pemegang saham. Setiap orang pemegang saham berhak menghadiri rapat umum pemegang saham dan rapat pemegang saham luar biasa. Rapat umum pemegang saham diadakan minimal sekali setiap tahun.

Agar selama rapat para pemegang saham dapat berpartisipasi secara efektif, sebelum penyelenggaraan rapat Board of Directors wajib mengirimkan laporan tahunan, agenda rapat dan hal-hal penting yang akan dibicarakan dalam rapat. Para pemegang saham diberi tahu tanggal, jam dan tempat akan diselenggarakannya rapat umum pemegang saham. Apabila dirasa perlu pemegang saham berhak mengusulkan agenda tambahan.

Mereka juga berhak meminta keterangan dari manajemen perusahaan tentang perusahaan akuntan publik yang ditugaskan melakukan audit laporan keuangan. Laporan tahunan itu sendiri wajib menganut prinsip pengungkapan

informasi yang transparan. Kalau tidak gambaran para pemegang saham tentang perkembangan bisnis dan keuangan perusahaan dapat kabur atau tidak benar.

Dalam bukunya *International Corporate Governance* Joseph C F Lufkin mengutarakan contoh prosedur penyelenggaraan rapat umum pemegang saham di Jepang. Di negara tersebut setiap perseroan terbatas diwajibkan menyelenggarakan rapat umum pemegang saham paling lambat tiga bulan setelah tutup tahun. Sedangkan rapat pemegang saham luar biasa dapat diselenggarakan setiap saat Board of Directors menganggapnya perlu.

Setiap orang pemegang saham wajib menerima undangan untuk menghadiri rapat umum pemegang saham dan rapat luar biasa paling lambat dua minggu sebelum rapat diselenggarakan. Dalam undangan rapat dicantumkan tanggal, jam, tempat dan agenda rapat. Board of Directors menyusun agenda rapat.

Pemegang saham yang berhalangan dapat mewakilkan keahadirannya kepada orang lain.

Hak mengajukan suara. Di Jepang setiap orang pemegang saham biasa berhak mengajukan suara (*voting*) terhadap keputusan penting yang diambil dalam rapat umum pemegang saham dan rapat luar biasa. Seperti halnya Jepang di kebanyakan negara diAsia yang lain setiap lembar saham biasa memiliki satu suara (*one share one vote*).

Sebagai catatan menurut hasil studi OECD di Vietnam dan Bangladesh pemegang saham pendiri (*the founding shareholders*) mempunyai hak suara khusus dalam rapat pemegang saham. Hak suara khusus tersebut dapat dipergunakan untuk mem-*veto* keputusan rapat. Para pemegang saham biasa berhak melakukan voting, baik secara langsung maupun denganjalan mewakilkannya (*proxy*) kepada orang lain.

Pembagian dividen. Secara prorata setiap pemegang saham biasa berhak menerima pembagian dividen (yang telah diputuskan dalam rapat umum pemegang saham) sesuai dengan jumlah saham yang mereka miliki.

Memilih Komisaris dan Direksi. Memilih Komisaris dan Direksi merupakan salah satu hak para pemegang saham yang berkaitan dengan kepemilikan perusahaan. Oleh karena itu setiap pemegang saham mempunyai hak untuk mengajukan calon atau mengusulkan penggantian Komisaris. Dalam praktek sehari-hari di banyak negara Asia calon anggauta Direksi yang akan dipilih para pemegang saham diajukan oleh Dewan Komisaris.

Di samping memilih calon anggauta Dewan Komisaris, para pemegang saham juga berhak mengajukan pendapat yang bersangkutan dengan jenis dan jumlah balas jasa yang diberikan kepada para anggauta Dewan Komisaris dan Direksi. Di kebanyakan negara jenis dan jumlah balas jasa yang disediakan itu dikaitkan dengan kinerja bisnis perusahaan serta kualifikasi dan kinerja masing-masing anggauta Board of Directors.

Hak ikut memutuskan hal-hal penting. Untuk pengambilan keputusan penting yang menyangkut kelangsungan hidup perusahaan, para pemegang saham mempunyai hak mengajukan pendapat dan ikut memutuskannya. Termasuk dalam keputusan penting tersebut adalah :

- ❖ Perubahan isi dokumen penting seperti akta pendirian, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan,

- ❖ Perubahan hak para pemegang saham,
- ❖ Merger dan akuisisi, dan
- ❖ Penjualan atau pembelian harta tetap perusahaan yang tinggi nilainya.

Sebagai contoh rencana merger dan akuisisi membutuhkan persetujuan mayoritas pemegang saham. Persetujuan tersebut diberikan dalam rapat umum pemegang saham.

Untuk mendapatkan persetujuan itu manajemen perusahaan wajib mengajukan rencana merger atau akuisisi. Dalam rencana tersebut dicantumkan antara lain :

- Nama perusahaan yang akan bergabung atau diambil alih,
- Alasan direncanakannya penggabungan atau pengambilalihan perusahaan,
- Manfaat (secara kuantitatif dan kualitatif) yang diharapkan dari merger atau akuisisi,
- Jenis dan nilai biaya dan pengorbanan merger atau akuisisi,
- Konversi saham masing-masing perusahaan dalam kasus merger,
- Konsekuensi penggabungan harta dan utang perusahaan setelah terjadinya merger atau pengambil alihan perusahaan,
- Perubahan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan setelah merger atau akuisisi.

Hak para pemegang saham ikut mengajukan pendapat dalam memutuskan hal-hal penting tersebut di atas dapat mengurangi kemungkinan pimpinan puncak manajemen perusahaan menyalahgunakan wewenang mereka dalam mengelola perusahaan untuk kepentingan diri sendiri.

Hasil studi GECD di negara-negara Asia menemukan jumlah pemegang saham yang diperlukan untuk mengesahkan keputusan-keputusan penting di atas berbeda-beda.

Di Vietnam dan Cina-Taipei jumlah pemegang saham yang diperlukan untuk menyetujui keputusan penting seperti itu, minimal dua pertiga dari seluruh pemegang saham.

Sedangkan di Bangladesh, Pakistan, Malaysia dan Singapore minimal tiga perempat dari jumlah seluruh pemegang saham.

### **Perlakuan Adil Terhadap Semua Pemegang Saham**

Perlakuan adil terhadap semua golongan pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, menjadi salah satu daya tarik bagi para investor menanamkan dananya di perusahaan-perusahaan yang bersangkutan.

Dipandang dari segi nasional perlakuan adil terhadap semua pemegang saham, menjadi salah satu faktor pendorong berkembangnya pasar modal di negara-negara yang bersangkutan. Hal itu lebih terasa lagi di negara-negara yang menerapkan pembatasan jumlah kepemilikan saham terhadap golongan investor tertentu, misalnya investor asing. Agar investor tertarik membeli saham, mereka harus yakin dana yang mereka tanam di perusahaan manapun terlindungi dari penyalahgunaan manajemen perusahaan, Board of Directors atau pemegang saham mayoritas (*the controlling shareholders*).

Dalam setiap perusahaan selalu ada resiko Dewan Pengurus atau pemegang saham mayoritas menggunakan dana yang ditanam pemegang saham minoritas atau asing, untuk mendanai kepentingan mereka sendiri. Apabila investor merasa resiko penyalahgunaan dana yang akan mereka tanam di perusahaan tertentu cukup tinggi, mereka akan berpikir dua atau tiga kali sebelum mengambil keputusan. Resiko penyalahgunaan dana pemegang saham di atas dapat diperkecil dengan jalan memperlakukan para pemegang saham secara adil.

Di banyak negara anggota dan non-anggota OECD perlakuan adil kepada seluruh pemegang saham dilakukan dengan jalan yang berikut.

- Menetapkan semua pemegang saham yang setingkat (misalnya pemegang saham biasa) mempunyai hak yang sama,
- Pemegang saham minoritas dilindungi terhadap perlakuan tidak adil dari pemegang saham mayoritas,
- Pelarangan *insider trading*,

**Hak yang sama.** Banyak perusahaan menerbitkan saham yang berbeda jenis dan tingkatnya, misalnya saham biasa dan saham preferen. Saham preferen adalah saham dengan hak-hak tertentu, misalnya hak menduduki jabatan Komisaris atau Direksi, atau menerima dividen dengan jumlah tetap.

Ada juga perusahaan yang memperdagangkan saham tanpa hak suara (*non-voting share*) di bursa efek dengan harga lebih rendah dibandingkan dengan harga saham biasa.

Hak pemegang saham biasa, saham preferen dan saham tanpa hak suara tidak sama. Akan tetapi hak suara pemegang saham yang sejenis atau setingkat wajib disamakan.

Sebelum memutuskan membeli saham hendaknya investor diberi penjelasan tentang hak-hak mereka. Selanjutnya kecuali pemegang saham yang bersangkutan menyetujuinya, hak mereka tidak dapat dirubah, bahkan oleh rapat umum pemegang saham sekalipun.

Perlindungan pemegang saham minoritas. Seperti diuraikan dalam bab 1 kepemilikan banyak perusahaan publik di Asia dikuasai oleh keluarga atau kelompok keluarga tertentu.

Konsentrasi kepemilikan seperti itu memudahkan pemegang saham mayoritas memonitor kegiatan manajemen perusahaan. Struktur kepemilikan seperti itu dapat menimbulkan resiko pemegang saham mayoritas menyalahgunakan kedudukan mereka. Contoh penyalahgunaan kedudukan tersebut adalah menentukan gaji, bonus dan jaminan sosial yang terlalu tinggi bagi anggota Komisaris, Direksi atau karyawan yang menjadi anggota keluarga atau asosiasi bisnisnya. Contoh penyalahgunaan yang lain adalah merubah struktur permodalan perusahaan sesuai dengan kepentingannya. Resiko penyalahgunaan kedudukan oleh pemegang saham mayoritas tersebut di atas dapat dikurangi, antara lain dengan jalan penerapan prinsip pengungkapan informasi tentang perusahaan secara transparan (*disclosures and transparency*).

Di samping itu Board of Directors wajib menerapkan prinsip kesetiaan atau loyalitas yang sama kepada seluruh pemegang saham. Agar dipatuhi semua pihak yang berkepentingan, prinsip *disclosure and transparency* serta kesetiaan Board of Directors kepada seluruh pemegang saham publik itu, wajib dilindungi dengan ketentuan hukum masing-masing negara.

Jenis perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas yang lain adalah hak opsi pembelian saham baru yang diterbitkan perusahaan di kemudian hari. Setiap saat perusahaan menerbitkan saham baru, para pemegang saham minoritas mempunyai hak opsi untuk terlebih dahulu membeli saham tersebut.

Dengan demikian kedudukan mereka dalam rapat umum pemegang saham minimum akan sama dengan sebelum penerbitan saham baru.

Larangan *insider trading*. Perlakuan adil kepada seluruh pemegang saham yang satu ini telah dijelaskan secara rinci di muka.

Kemampuan perusahaan menyajikan manfaat yang dikehendaki pelanggan secara optimal menggambarkan komitmen mereka dalam melindungi hak dan kepentingan salah satu kelompok *the stakeholders* ini. Dalam banyak hal melindungi hak dan kepentingan pelanggan memang membutuhkan tambahan tenaga, pikiran dan dana yang cukup besar. Sebagai contoh untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah dan mutu pelanggan kendaraan bermotor yang mereka hasilkan, Toyota menginvestasikan banyak dana untuk pengadaan bengkel servis dan reparasi serta gudang suku cadang di berbagai penjuru negeri.

Dengan demikian di manapun mereka beradapemilik kendaraan bermotor Toyota tidak mendapat kesulitan menservis dan mereparasikan kerusakan kendaraan mereka.

Contoh lain, guna meningkatkan mutu produk yang mereka tawarkan, perusahaan yang memperhatikan manfaat yang dikehendaki pelanggan tidak segan menginvestasikan dana, waktu dan tenaga untuk melakukan riset pengembangan produk. Dengan demikian manfaat yang dapat disajikan produk kepada pelanggan dari waktu ke waktu meningkat jenis dan mutunya.

## **Board of Directors (Dewan Komisaris dan Direksi)**

Struktur organisasi Board of Directors dengan sistem Continental antara lain diterapkan di Indonesia, Belanda, Belgia, Luxemburg, Perancis dan Jerman. Sedangkan struktur organisasi Board of Directors dengan sistem Anglo Saxon diterapkan antara lain di Amerika Serikat, Australia, India, Inggris, Singapore dan Hongkong (Cina).

### **Sistem Continental**

Dalam sistem struktur organisasi perusahaan dengan sistem Continental, Board of Directors dipisahkan menjadi dua lapis. OECD menyebut struktur organisasi ini *two tier boards*. Lapis pertama Board of Directors adalah "*supervisory board*" atau Dewan Pembina, sedangkan lapis kedua adalah "*management board*" atau manajemen perusahaan.

Di Indonesia ***supervisory board*** disebut **Dewan Komisaris**, sedangkan ***management board*** disebut **Direksi**. Para anggota *supervisory board* terdiri dari *Non-executive Members*; juga disebut *Non-executive atau Independent Directors*. Atas nama para pemegang saham *supervisory board* melaksanakan fungsi pengarahan dan pengawasan jalannya usaha perusahaan. *Supervisory board* diketuai oleh Chairman, di Indonesia disebut Presiden Komisaris atau Komisaris Utama.

Sesuai dengan undang-undang Republik Indonesia nomor 1/1995 tentang perseroan terbatas pasal 97, Komisaris bertugas mengawasi kebijaksanaan Direksi dalam menjalankan perseroan serta memberikan nasehat yang diperlukan.

Sedangkan menurut pasal 82 undang-undang tersebut Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan.

*Management board* diketuai *Managing Director* atau *Chief Executive Officer* (CEO). Di Indonesia *Managing Director* disebut Presiden Direktur atau Direktur Utama.

Dalam kebanyakan perusahaan skala menengah dan besar *management board* terdiri dari dua orang atau lebih Directors. Mereka melaksanakan fungsi pengelolaan harta, utang dan jalannya usaha perusahaan sehari-hari, dan bertanggung jawab kepada Board of Directors.

### Sistem Anglo Saxon

Dalam sistem Anglo Saxon Board of Directors terdiri dari satu satuan atau unit organisasi. OECD menyebut struktur organisasi seperti itu sebagai *unitary board*.

*The Board* terdiri dari Chairman, *Non-executive Directors* dan *Executive Directors*. *Board of Directors* diketuai Chairman. Dalam manual mereka tentang *Corporate Governance, the Chartered Secretaries* Australia mengemukakan perbedaan antara *Executive* dan *Non-executive Directors* sebagai berikut.

*Executive Directors*. Status para *Executive Directors* adalah karyawan perusahaan, biasanya mereka yang berkedudukan sebagai manajer puncak (*most senior managers*) dan dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* (CEO).

Di samping tanggung jawabnya sebagai pengelola harta, utang dan kegiatan bisnis perusahaan, di Australia *Executive Directors* juga dapat mempunyai kedudukan sebagai anggota *Board of Directors*. Sebagai contoh *Chief Executive Officer* dan *Chief Financial Officer* (CFO) perusahaan-perusahaan skala menengah dan besar biasanya diangkat menjadi anggota the Board. *Executive Directors* juga disebut *inside directors*.

*Non-executive Directors*. Para *Non-executive Directors* berstatus bukan karyawan perusahaan. Mereka membawa pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan perusahaan. Mereka bersikap independen dalam hubungannya dengan *Executive Directors*. *Non-executive Directors* (termasuk Chairman) juga disebut *outside directors*. Dalam bagian lain bab ini *Non-executive Directors* akan dibahas lebih lanjut.

Jumlah anggota *Board of Directors* perusahaan skala besar di negara-negara penganut sistem Anglo Saxon beraneka ragam, dari tujuh sampai empat belas orang *Non-executive Directors* ditambah satu atau beberapa orang *Executive Directors*.

### **Fungsi Board of Directors**

Tanggung Jawab Board of Directors dapat dikatakan ibarat jantung pada badan manusia. Agar badan manusia sehat jantungnya harus sehat. Hal yang sama berlaku pada perusahaan. Agar perusahaan yang bersangkutan sehat *Board of Directors* mereka harus sehat. Yang dimaksud dengan sehat adalah dapat

memenuhi tanggung jawab dan menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif dan efisien.

Dalam artikelnya yang berjudul *Crisis Prevention, How to Gear Up Your Board* (yang dimuat dalam terbitan Harvard Business School Press) Walter J. Salmon mengutarakan dua tanggung jawab utama Board of Directors sebagai berikut.

*“The two crucial responsibilities of boards are to oversight of long-term company strategy and selection, evaluation and compensation of top management .....”*

Terjemahan bebas pengutaraan Walter J. Salmon di atas adalah sebagai berikut. Tanggung jawab utama *Board of Directors* adalah memonitor penerapan strategi jangka panjang usaha bisnis perusahaan. Di samping itu mereka bertanggung jawab atas terlaksananya seleksi, evaluasi kinerja dan penentuan sistem balas jasa manajemen perusahaan secara efektif.

Tanggung jawab Board of Directors yang diutarakan oleh Walter J. Salmon di atas tidak jauh berbeda dengan apa yang dicantumkan dalam dasar-dasar *corporate governance* OECD. Dalam *principles of corporate governance* mereka OECD mengutarakan baik dalam sistem organisasi *two-tiers* maupun *unitary boards*, tanggung jawab *Board of Directors* adalah sebagai berikut.

*“Together with guiding corporate strategy, the board is chiefly responsible for monitoring managerial performance and achieving an adequate return for shareholders, while preventing conflicts of interest and balancing competing demands on the corporation ..... Another important board responsibility is to oversee systems designed to ensure that the corporation obeys applicable laws, including tax, competition, labour environmental, health and safety laws. In addition, board are expected to take due regard of and deal fairly with, other stakeholder interests including those of employees, creditors, customers, suppliers and local communities”*

Rincian apa yang diutarakan OECD di atas adalah Board of Directors bertanggung jawab untuk :

- ❖ Menyusun strategi dan mengarahkan bisnis perusahaan (*setting the strategic direction of the company's business*); menyusun kebijaksanaan operasi bisnis,
- ❖ Memonitor kinerja manajemen senior perusahaan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan (*ensuring the senior executives are capable of achieving the strategic objectives*),
- ❖ Menghasilkan keuntungan yang optimal bagi para pemegang saham (*to provide the optimal return for the shareholders*),
- ❖ Menjaga keseimbangan kepentingan semua pihak yang terkait dalam perusahaan; misalnya keseimbangan kepentingan pemegang saham mayoritas dan minoritas, kepentingan pemegang saham dan kreditur-penulis (*ensuring the balance of the competing stakeholders interest*)

Di samping keempat hal di atas, tanggung jawab Board of Directors yang lain menurut OECD adalah menjaga perusahaan mereka selalu mematuhi undang-undang atau ketentuan hukum yang berlaku, termasuk undang-undang perpajakan, ketentuan hukum tentang persaingan yang sehat, perburuhan, lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan kerja. Selain itu Board of Directors juga bertanggung jawab melindungi hak dan kepentingan para anggota stakeholders non-pemegang saham, termasuk karyawan perusahaan, para kreditur, pelanggan, perusahaan

pemasok dan masyarakat di sekitar lokasi perusahaan atau proyek yang mereka dirikan.

### Tugas Board of Directors

Sesuai dengan tanggung jawab mereka Board of Directors mempunyai tugas-tugas yang berikut. Tugas-tugas tersebut wajib mereka jalankan secara efektif. Kalau tidak mereka tidak akan dapat memenuhi tanggung jawabnya secara sempurna.

- Membangun budaya beretika tinggi di dalam organisasi perusahaannya, termasuk di kalangan Board of Directors sendiri, Direksi dan para eksekutif. Budaya beretika tinggi tersebut meliputi cara berbisnis dengan para pelanggan, kreditur, perusahaan pemasok, mitra usaha maupun dalam memperlakukan karyawan dan masyarakat sekitar. Dalam banyak hal budaya beretika bisnis yang tinggi merupakan salah satu sarana jangka panjang perusahaan untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan masyarakat kepada mereka. Untuk meinyaratkan budaya beretika tinggi dalam organisasi mereka banyak perusahaan menyusun buku panduan berbudaya baik (*code of conduct* atau *code of ethics*),
- Mengesahkan rencana kerja dan anggaran tahunan yang disajikan CEO dalam rapat Board of Directors,
- Secara berkala Board of Directors mengevaluasi (a) Hasil penerapan strategi bisnis perusahaan, (b) Hasil rencana usaha bisnis yang dicapai, termasuk pencapaian sasaran usaha, (c) Kinerja Chief Executive Officer. Agar mempunyai pegangan untuk mengevaluasi pencapaian sasaran usaha mereka banyak perusahaan menentukan standar kinerja profesional,
- Mengawasi penggunaan dana dalam jumlah besar, termasuk dana yang dipergunakan untuk mendanai pembelian sarana produksi, upaya merger dan akuisisi,
- Mengawasi dan memverifikasi sistem manajemen resiko yang diterapkan perusahaan,
- Mengawasi pelaksanaan kegiatan bisnis perusahaan agar tidak melanggar undang-undang dan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku,
- Melalui komite audit mengawasi kinerja internal dan external auditors perusahaan, termasuk kinerja mereka dalam penyusunan laporan keuangan, neraca, perkiraan laba/rugi dan laporan sumber dan penggunaan dana perusahaan,
- Dalam sistem organisasi two tiers board, supervisory board bertugas melakukan seleksi personalia manajemen perusahaan, mengangkat mereka dan memberhentikannya bila dirasa perlu. Supervisory board juga bertugas menyusun sistem pemberian balas jasa manajemen perusahaan. Di kebanyakan negara maju di samping gaji, jaminan sosial dan bonus finansial para anggota manajemen perusahaan diberi opsi menerima bonus dalam bentuk saham biasa perusahaan,
- Mengevaluasi kinerja dan mengganti CEO (bilamana perlu).

### Membangun Efektivitas Pelaksanaan Tugas

Jill Solomon dan Aris Solomon *op cit* menyusun resep membangun efektifitas pelaksanaan tugas the Board. Resep itu mereka beri judul "*Good Board*" atau Board of Directors yang efektif, yang terdiri dari pedoman pelaksanaan tugas yang berikut.

- & Board of Directors wajib seringkali melakukan komunikasi, baik antara para anggotanya maupun antara Board of Directors dengan pemegang saham dan the inside directors,
- & Board of Directors mernelihara keseimbangan kekuasaan para anggotanya. Tidak seorang anggotapun diperkenankan mendominasi suara dalam rapat-rapat maupun dalam pengambilan keputusan. Setiap anggota Board bersikap terbuka terhadap saran atau pendapat anggota yang lain,
- & Para anggota Board mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang bidang usaha perusahaan. Mereka juga mengetahui resiko-resiko yang melekat pada bidang usaha tersebut, mereka bersedia menanggung “calculated risks” yang harus dihadapi dalam setiap pengambilan keputusan,
- & Para anggota Board mempunyai etika dan integritas yang tinggi,
- & Melalui komite audit Board of Directors bertanggung jawab atas keterbukaan, akurasi dan transparansi laporan-laporan keuangan,
- & Board of Directors bersikap terbuka terhadap perubahan serta saran tentang strategi atau ide-ide baru,
- & Board of Directors selalu memperhatikan hak dan kepentingan para anggota stakeholders perusahaan,
- & Setiap saat diperlukan Non-executive Directors mampu mengemukakan pendapat dan saran yang independent,
- & Pengetahuan tentang manajemen bisnis, perbankan, pasar modal, perdagangan internasional dan teknologi di dunia berkembang terus menerus.

## **Hak Kreditur**

### Peranan Kreditur

Dalam part two, IV OECD *Principles of Corporate Governance* peranan kreditur diungkapkan sebagai berikut.

*“A key aspect of corporate governance is concerned with ensuring the flow of external capital to companies both in form of equity and credit ..... The competitiveness and ultimate success of a corporation is the result of teamwork that embodies contribution from the range of different resources providers including investors, employees, creditors and suppliers ..... ”*

Terjemahan bebas ungkapan tersebut di atas adalah perusahaan yang menerapkan *good corporate governance* wajib menyadari peranan sumber dana dari luar perusahaan, yaitu penyertaan modal saham dan kredit. Di samping itu mereka wajib menyadari pula keberhasilan usaha perusahaan, termasuk daya saing mereka adalah hasil kerja sama penyandang sumber daya dan sumber daya, termasuk investor, karyawan, kreditur dan perusahaan-perusahaan pemasok.

McKinsey & Co (perusahaan konsultan Amerika) menyelenggarakan dua kali survei tentang manfaat *good corporate governance* dalam menghimpun dana penyertaan modal saham dan pinjaman. Survei yang pertama menemukan fakta *good corporate governance* dapat lebih memudahkan penghimpunan dana modal saham. Sedangkan dalam survei yang kedua mereka menemukan fakta banyak perusahaan Amerika dengan *good corporate governance* berhasil memperoleh kredit dengan suku bunga yang lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata suku bunga yang berlaku di pasar.

Di negara-negara berkembang seperti Bangladesh, Burma, Filipina, India, Indonesia, Kamboja, Pakistan, Thailand dan Vietnam kreditur merupakan anggota *the stakeholders* yang sangat penting peranannya bagi perkembangan kehidupan banyak perusahaan.

Di negara-negara berkembang pasar modal belum tumbuh sepesat di negara-negara industri maju. Dengan demikian potensi mengumpulkan dana dari luar perusahaan dengan jalan menjual saham atau obligasi di pasar modal sangat terbatas.

Di lain pihak di negara manapun di dunia ini, jumlah dana yang dapat disediakan pemegang saham pendiri dari kantung mereka, sanak keluarga dan handai taulan terbatas. Oleh karena itu di banyak negara berkembang kreditur (bank dan non-bank) menjadi salah satu, atau satu-satunya sumber dana perusahaan untuk mendanai perluasan usaha dan operasi bisnis sehari-hari.

Di kebanyakan negara berkembang kreditur menjadi motor perkembangan ekonomi nasional. Dengan bantuan dana dari kreditur tidak sedikit jumlah perusahaan baru dibangun; perusahaan-perusahaan yang ada diperluas.

Di lain pihak apabila banyak kreditur merasa mengucurkan kredit mengandung resiko tinggi, program pembangunan ekonomi yang disusun pemerintah negara-negara yang bersangkutan sulit berhasil seperti yang diharapkan. Hal itu disebabkan karena dana yang diperlukan untuk membangun, mengoperasikan dan memperluas usaha perusahaan-perusahaan swasta dan pemerintah tidak dapat ditanggung seluruhnya oleh pemerintah.

Kreditur di negara-negara berkembang dapat dikelompokkan menjadi empat golongan, yaitu :

- Bank nasional dan asing,
- Lembaga keuangan non-bank (nasional dan asing) seperti perusahaan leasing, lembaga kredit ekspor barang modal, perusahaan asuransi,
- Pembeli obligasi perusahaan, dan
- Perusahaan pemasok barang dan jasa yang menjual produknya kepada perusahaan pelanggan secara konsinyasi atau kredit penjualan.

Dibandingkan dengan pemegang saham biasa sebenarnya kedudukan bank dan lembaga keuangan non-bank lebih baik. Terlepas dari mutu laporan yang disampaikan, bank dan lembaga keuangan nonbank secara regular mendapat kesempatan menerima laporan keuangan dan laporan penting lainnya dari perusahaan debitur, Walaupun demikian kreditur tetap membutuhkan perlindungan.

## **Hak Karyawan**

### **Peranan Karyawan**

Walaupun tidak tercantum dalam neraca, karyawan adalah “harta” perusahaan yang tinggi nilainya, pada masa lampau dan masa yang akan datang. Karyawan juga merupakan sarana penting perusahaan untuk melaksanakan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Oleh karena itu hak dan kepentingan mereka wajib dilindungi.

Dalam bukunya *Managing The Small Business*, Donald P Stegall menyatakan untuk mencapai tujuan usaha bisnisnya perusahaan menghimpun lima jenis faktor

produksi. Kelima jenis faktor produksi tadi disebut the five magnificent Ms, yaitu *Money, Machines, Materials, Men and Management*. Yang dimaksud dengan *men* adalah para karyawan, sedangkan manajemen adalah Direksi.

Perbedaan khusus antara faktor produksi money (dana), machines (sarana produksi), materials (bahan baku, bahan pembantu) dan men and management adalah ketiga faktor produksi yang disebut pertama bersifat pasif. Sedangkan kedua faktor produksi yang disebut terakhir bersifat aktif.

Tanpa dikelola dan dioperasikan oleh manajemen dan karyawan perusahaan yang profesional, akuntabel, beretika dan bermoral tinggi, faktor produksi money, machines dan materials tidak dapat membantu perusahaan mencapai tujuan usahanya, termasuk mendapatkan keuntungan yang optimal.

Banyak cendekiawan menggambarkan peranan karyawan dan manajemen dengan ungkapan yang berikut "*It is the men and the management who make profit?*" Terjemahan bebas ungkapan tadi kurang lebih sebagai berikut. Manajemen perusahaan dan para karyawan yang profesional, akuntabel, beretika dan bermoral tinggilah yang menciptakan keuntungan bagi perusahaan.

Kasus Enron Corporation menjadi salah satu bukti apa yang diutarakan para cendekiawan di atas. Perusahaan mega raksasa yang memiliki faktor produksi money, machines and materials serba raksasa dan canggih itu tumbang karena Board of Directors, manajemen dan karyawan mereka tidak berfungsi seperti seharusnya.

Program pengembangan manajemen bisnis termasuk manajemen mutu dan efisiensi operasi bisnis perusahaan, tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan apabila para karyawan mereka tidak mendukung program itu secara dedikatif. Keberhasilan yang dicapai perusahaan-perusahaan penerbangan internasional dapat dipergunakan sebagai contoh lain untuk menggambarkan pentingnya peranan men and management.

Hampir semua perusahaan penerbangan internasional di dunia ini mempergunakan pesawat terbang (machines) yang tidak jauh berbeda. Mereka mengoperasikan pesawat terbang jet yang diproduksi produsen yang sama (misalnya Boeing Corporation dan Airbus), dengan type pesawat yang sama pula.

Pesawat terbang itu menerbangi rute perjalanan yang sama dan menyinggahi berbagai bandara internasional yang sama pula. Material yang mereka pergunakan untuk mengoperasikan pesawat terbang dan melayani penumpang, juga tidak jauh berbeda antara satu perusahaan dengan yang lain.

Namun walaupun faktor produksi money, machines and materials yang dioperasikan dan dikelola perusahaan-perusahaan penerbangan di dunia hampir sama, kinerja bisnis mereka tidak sama. Tidak sedikit bisnis perusahaan penerbangan internasional seperti Singapore Airlines, Japan Airlines, KLM dan Cathay Pacific dari tahun ke tahun berkembang pesat. Namun tidak sedikit pula perusahaan penerbangan lain yang terpuruk-puruk dan terus menerus membutuhkan subsidi dari pemerintah negaranya.

Salah satu sebab mengapa kinerja bisnis perusahaan penerbangan yang satu tidak sama dengan yang lain, adalah karena perbedaan tingkat akuntabilitas, profesionalisme, etika dan moral men and management yang dipekerjakan masing-masing perusahaan.

## Pengembangan Karier

Salah satu hak karyawan yang perlu dilindungi perusahaan adalah pengembangan karier mereka selama bekerja di perusahaan. Setiap orang karyawan yang telah terbukti dapat memberikan sumbangan yang berarti atas tercapainya tujuan perusahaan, wajib diberi kesempatan mengembangkan karier pekerjaannya. Cara yang lazim dilakukan perusahaan untuk mengembangkan karier karyawan adalah mempromosikan mereka ke tingkat jabatan yang lebih tinggi. Cara lain adalah memberikan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya (dan lebih tingkat balas jasanya).

Dalam rangka memperkuat mereka agar dapat melaksanakan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya, kepada karyawan yang bersangkutan hendaknya diberikan training yang berkaitan dengan tugas tersebut.

## Pemberian Balas Jasa

Sebagian besar manusia bekerja di perusahaan atau organisasi yang lain karena ingin mendapatkan balas jasa yang memadai. Balas jasa yang diharapkan karyawan terdiri dari dua komponen utama, yaitu balas jasa finansial dan non-finansial.

Balas jasa finansial. Balas jasa finansial dapat berbentuk gaji, upah, tunjangan sosial dan bonus. Bagi karyawan balas jasa finansial merupakan sumber dana untuk membiayai kebutuhan makan, pakaian, obat-obatan dan hiburan mereka sekeluarga.

Balas jasa yang mereka terima dari perusahaan atau organisasi yang lain di mana mereka bekerja, juga menjadi sumber dana untuk membiayai keperluan pendidikan anak-anaknya dan pengadaan rumah (walau sempit sekalipun) guna tempat mereka beserta keluarganya tinggal.

Bagi karyawan balas jasa finansial juga menjadi sarana menjaga martabat mereka di kalangan keluarga, tetangga dan handai taulan.

Balas jasa finansial menjadi benteng pelindung karyawan yang beretika dan bermoral tinggi dari serangan godaan menyelewengkan harta perusahaan atau jam kerja. Walaupun gaji yang besar bukan jaminan bagi semua karyawan dan manajemen perusahaan tidak menyelewengkan harta perusahaan, namun bagi sebagian besar karyawan penghasilan yang cukup dapat melindungi diri dari godaan berkorupsi.

Di Indonesia dikenal pengetahuan umum yang menyatakan ada saja karyawan yang melakukan korupsi kecil-kecilan atau sedang-sedangan, karena terdesak kebutuhan untuk mencukupi penghasilan mereka yang jumlahnya di bawah biaya kehidupan yang layak.

Dalam sejarah dunia ini belum pernah terdengar ceritera perusahaan bangkrut, hanya karena menenggaji karyawan dan manajemennya secara adil. Sebaliknya tidak sedikit jumlah perusahaan terpaksa gulung tikar karena dilanda wabah korupsi dan kolusi.

Prinsip keadilan. Menggaji karyawan secara berlebihan sama tidak baiknya dengan menggaji mereka terlalu sedikit. Board of Directors Enron Corporation yang membiarkan manajemen perusahaannya memberikan balasan yang berlebihan

kepada para eksekutif telah menjadi salah satu sebab likuiditas keuangan grup perusahaan tersebut menurun.

Dalam menentukan jumlah balas jasa finansial kepada karyawan dan manajemen perusahaan prinsip keadilan wajib dipegang teguh. Hal-hal yang berikut merupakan pedoman untuk menjaga prinsip keadilan balas jasa finansial.

- ❖ Ada korelasi antara jumlah balas jasa yang diterima dengan pengorbanan yang diberikan karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka,
- ❖ Jumlah balas jasa yang diterima memungkinkan karyawan hidup layak bersama keluarganya. Karyawan yang setiap bulan dihantui pertanyaan bagaimana membayar uang sekolah, uang jajan, biaya bus kota dan uang buku-buku pelajaran anak-anak mereka, akan rentan terhadap godaan mengkorupsi jam kerja atau harta perusahaan,
- ❖ Peraturan tentang balas jasa yang dipergunakan perusahaan wajib mengikuti perkembangan balas jasa di pasar tenaga kerja. Di samping itu peraturan tersebut cukup sederhana sehingga mudah dimengerti para karyawan.

Jaminan hari tua. Perusahaan yang membiarkan manajemen dan karyawannya terlunta-lunta dihari tuanya, mengabaikan prinsip etika bisnis.

Manajemen dan karyawan yang pada saat mendekati masa pensiun merasa hari tuanya tidak terjamin, dapat tergoda untuk menyelewengkan jabatan atau harta perusahaan. Dengan hasil penyelewengan itu mereka berharap dapat memperoleh bekal untuk memasuki hari tua. Mereka berpedoman “demi jaminan hari tua” atau “mumpung masih memegang jabatan” tidak ada salahnya sedikit berkacaen.

Cara terbaik menjamin hari tua manajemen dan karyawan perusahaan adalah memberikan pensiun dengan jumlah yang layak. Namun tidak semua perusahaan mempunyai dana yang cukup untuk melakukan hal itu. Untuk mengatasi masalah itu minimum ada dua cara yang dapat ditempuh perusahaan.

Pertama menyediakan asuransi jaminan hari tua. Sedangkan cara yang kedua adalah menyediakan dana guci wasiat (*provident fund*). Setiap bulan guci wasiat tersebut diisi dana oleh para karyawan dan perusahaan. Sebagai contoh setiap akhir bulan gaji karyawan dipotong  $x\%$  dan dimasukkan ke dalam guci wasiat.

Dalam waktu yang bersamaan perusahaan memasukan dana ke guci wasiat sebesar  $2x\%$ . Selanjutnya dana yang terkumpul dalam guci wasiat tersebut dikelola perusahaan.

Pada saat karyawan meninggalkan perusahaan, karena pensiun atau sebab-sebab lain, mereka menerima seluruh isi guci wasiat yang menjadi haknya sebagai bekal hari tua.

Balas jasa non-finansial. Disamping gaji, upah, bonus dan jaminan sosial yang lain, karyawan mengharapkan balas jasa non-finansial. Balas jasa non-finansial dibutuhkan untuk mengatasi kejenuhan terhadap penghasilan mereka. Untuk merangsang mereka tetap berprestasi optimal, pada masa kejenuhan tersebut di atas karyawan membutuhkan balas jasa dalam bentuk lain di luar balas jasa finansial. Bentuk balas jasa non-finansial tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

- ❖ Pemberian kesempatan berkomunikasi secara sehat dengan atasan,
- ❖ Pemberian penghargaan khusus kepada karyawan yang berprestasi unggul,
- ❖ Menetapkan standar kinerja dalam batas kemampuan karyawan mencapainya,

- ❖ Perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja,
- ❖ Pemberian cuti tahunan dan cuti hamil,
- ❖ Di negara-negara maju, hak opsi membeli saham perusahaan,
- ❖ Teladan kehidupan pribadi yang baik dari pemilik dan pimpinan puncak perusahaan. Pemilik dan pimpinan puncak perusahaan harus mampu berperan sebagai tokoh panutan bagi karyawan.

Perusahaan yang baik menciptakan mekanisme yang memberi peluang para karyawan ikut mengambil keputusan (selaras kedudukan dan tanggung jawab mereka). Mereka juga peluang untuk menyampaikan keluhan atau gagasan. Banyak perusahaan menempatkan kotak saran sebagai sarana karyawan guna menyampaikan gagasan, saran atau keluhan mereka secara tidak langsung.

## **Hak Pelanggan**

### **Peranan Pelanggan Bagi Perusahaan**

Pelanggan adalah konsumen yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan, dan membeli lagi produk tersebut setiap saat mereka membutuhkannya kembali.

Kegiatan membeli lagi produk setiap saat membutuhkannya kembali, menjadikan pelanggan yang bermutu sebagai "harta" yang lain yang juga tinggi nilainya bagi perusahaan manapun.

Pelanggan dapat berstatus orang perorangan (seperti halnya dalam barang atau jasa konsumtif), dapat pula sebagai pelanggan institusional. Contoh pelanggan institusional adalah produsen, distributor atau organisasi swasta dan pemerintah. Jangka waktu seorang pelanggan berlangganan dapat berlangsung sampai tahunan bahkan sampai puluhan tahun.

Bagi setiap perusahaan pelanggan adalah sumber hasil penjualan produk yang kontinyu. Tanpa pelanggan yang setia tidak ada perusahaan dapat berkembang dengan baik. Pelanggan juga berfungsi sebagai sumber keuntungan yang didambakan setiap perusahaan. Di Indonesia pelanggan sabun mandi merek Lux, pasta gigi Pepsodent atau rokok kretek. Gudang Garam dapat berlangsung sampai puluhan tahun.

Tidak sedikit pelanggan membayar panjar setiap kali melakukan pesanan pembelian. Dengan demikian mereka berfungsi sebagai penyedia dana modal kerja yang sangat murah, karena tidak memungut bunga pinjaman. Di samping itu prosedur penyediaan dana modal kerja tersebut juga sederhana. Pelanggan memberikan pesanan pembelian produk sekaligus membayar di muka sekian persen jumlah nilai pesanan.

Dengan dana yang diperoleh dari hasil penjualan kepada pelanggan, perusahaan dapat memutar roda operasi bisnisnya sehari-hari. Mereka dapat membayar gaji dan jaminan sosial karyawan, membayar utang kepada perusahaan pemasok, membayar bunga dan cicilan kredit bank, mendanai biaya operasional kantor dan membayar pajak.

Selanjutnya dari keuntungan yang mereka kumpulkan perusahaan dapat mendanai penggantian sarana produksi yang telah rusak atau tua dan perluasan usaha bisnisnya.

## Hak Dan Kepentingan Pelanggan

Oleh karena pelanggan adalah harta yang tinggi nilainya bagi perusahaan, hak dan kepentingan mereka juga wajib dilindungi. Kalau tidak mereka akan berhenti berlangganan. Daya saing perusahaan yang mempunyai banyak pelanggan yang setia akan kuat.

Manfaat produk sebagai hak. Salah satu hak yang diinginkan pelanggan ketika mereka membeli barang atau jasa adalah memperoleh manfaat yang mereka inginkan dari produk tersebut. Dalam bukunya Meningkatkan Jumlah dan Mutu Pelanggan, Siswanto Sutojo mengutarakan manfaat yang diharapkan pelanggan terdiri dari tiga macam, yaitu

1. Manfaat yang dapat memenuhi kebutuhan utama mereka (manfaat inti-core benefits),
2. Manfaat yang dapat memenuhi kebutuhan tambahan (manfaat tambahan-*expected benefits*), dan
3. Manfaat yang dapat memenuhi keinginan mereka (*augmented benefits*).

Manfaat inti. Semakin banyak jenis manfaat inti dapat dipenuhi produk yang mereka beli, semakin besar kepercayaan pelanggan hak dan kepentingan mereka dilindungi oleh produsen produk tersebut. Sebagai contoh manfaat inti yang diharapkan seorang penumpang pesawat terbang komersial adalah dapat sampai di kota tujuan mereka dengan cepat dan aman.

Manfaat tambahan. Manfaat untuk memenuhi kebutuhan tambahan disebut manfaat tambahan. Manfaat ini menjadi bagian produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen dan pelanggan. Contoh manfaat tambahan yang diinginkan setiap orang penumpang pesawat terbang komersial adalah sampai di kota tujuan dengan nyaman dan sesuai dengan jadwal yang dijanjikan perusahaan penerbangan.

Perusahaan penerbangan yang menunda keberangkatan pesawat mereka dengan alasan kendaraan pilotnya macet di jalan, tidak mempedulikan hak penumpang mendapatkan manfaat tambahan.

Karena harus menunggu berjam-jam di bandara penumpang pesawat terbang perusahaan tersebut tidak merasa nyaman dan tidak dapat mencapai kota yang mereka tuju sesuai dengan jadwal.

Ketepatan jadwal penerbangan merupakan salah satu kebutuhan tambahan yang dikehendaki setiap orang penumpang, termasuk para eksekutif yang sedang melakukan perjalanan dinas. Acara perjalanan dinas para eksekutif, termasuk pertemuan-pertemuan dengan rekan bisnis mereka sangat ketat. Apabila pesawat terbang yang akan mereka tumpangi terlambat mengudara, program perjalanan dinas mereka ke luar negeri terganggu. Ada kemungkinan jadwal perundingan kontrak bisnis mereka dengan rekan bisnisnya terpaksa ditinjau kembali.

Manfaat yang diinginkan. Kebanyakan manfaat yang diinginkan pelanggan merupakan atribut produk. Contoh manfaat yang diinginkan pelanggan dari produsen adalah sebagai berikut.

- ❖ Latihan pengoperasian dan perawatan ringan mesin dan peralatan yang mereka beli,
- ❖ Pengadaan suku cadang secara mudah, cepat dan murah,
- ❖ Jaminan selama masa tertentu atas perbaikan kerusakan mesin dan peralatan yang tidak disebabkan oleh kesalahan pelanggan,

❖ Ketepatan jadwal penyerahan produk yang dipesan.

Kemampuan perusahaan menyajikan manfaat yang dikehendaki pelanggan secara optimal menggambarkan komitmen mereka dalam melindungi hak dan kepentingan salah satu kelompok the *stakeholders* ini. Dalam banyak hal melindungi hak dan kepentingan pelanggan memang membutuhkan tambahan tenaga, pikiran dan dana yang cukup besar. Sebagai contoh untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah dan mutu pelanggan kendaraan bermotor yang mereka hasilkan, Toyota menginvestasikan banyak dana untuk pengadaan bengkel servis dan reparasi serta gudang suku cadang di berbagai penjuru negeri.

Dengan demikian di manapun mereka berada pemilik kendaraan bermotor Toyota tidak mendapat kesulitan menservis dan mereparasikan kerusakan kendaraan mereka.

Contoh lain, guna meningkatkan mutu produk yang mereka tawarkan, perusahaan yang memperhatikan manfaat yang dikehendaki pelanggan tidak segan menginvestasikan dana, waktu dan tenaga untuk melakukan riset pengembangan produk. Dengan demikian manfaat yang dapat disajikan produk kepada pelanggan dari waktu ke waktu meningkat jenis dan mutunya.

### **Hak Masyarakat Sekitar**

Masyarakat yang bertempat tinggal di sekitar lokasi perusahaan atau proyek yang didirikan perusahaan mempunyai hak dan kepentingan tertentu. Hak dan kepentingan tersebut antara lain adalah :

- Mendapatkan ganti rugi yang adil dan layak pengorbanan yang mereka berikan kepada atau proyek,
- Mendapat perlindungan dari dampak lingkungan negatif,
- Ikut menikmati manfaat yang diperoleh perusahaan.