



Organisasi  
Perburuhan  
Internasional

## Organisasi Pengusaha yang Efektif

Seri panduan praktis membangun dan mengelola organisasi pengusaha yang efektif



## Petunjuk Satu Pengelolaan

### Pengelolaan Organisasi Perusahaan

Rancangan dan pelaksanaan praktik pengelolaan yang baik



Diterbitkan oleh anggota fakultas Organisasi Internasional MBA, Universitas Jenewa untuk Biro Aktivitas Pengusaha, Organisasi Perburuhan Internasional



# Organisasi Pengusaha yang Efektif

Seri panduan praktis membangun dan mengelola organisasi pengusaha yang efektif

## Petunjuk Satu **Pengelolaan**

---

### Pengelolaan Organisasi Pengusaha

Rancangan dan pelaksanaan praktik pengelolaan yang baik

Diterbitkan oleh anggota fakultas Organisasi Internasional MBA Universitas Jenewa,  
untuk Biro Aktivitas Pengusaha Organisasi Perburuhan Internasional

Copyright © Organisasi Perburuhan Internasional 2006  
Cetakan Pertama, 2006

Publikasi-publikasi International Labour Office memperoleh hak cipta yang dilindungi oleh Protokol 2 Konvensi Hak Cipta Universal. Meskipun demikian, bagian-bagian singkat dari publikasi-publikasi tersebut dapat diproduksi ulang tanpa izin, selama terdapat keterangan mengenai sumbernya. Permohonan mengenai hak reproduksi atau penerjemahan dapat diajukan ke ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH 1211 Geneva 22, Switzerland. International Labour Office menyambut baik permohonan-permohonan seperti itu.

---

Organisasi Perburuhan Internasional  
*Petunjuk Satu Pengelolaan - Pengelolaan Organisasi Pengusaha*  
Jakarta, Kantor Perburuhan Internasional, 2006

ISBN 92-2-819294-1 978-92-2-819294-0 (web pdf only)

Jakarta, 2006

---

Penggambaran-penggambaran yang terdapat dalam publikasi-publikasi ILO, yang sesuai dengan praktik-praktik Persatuan Bangsa-Bangsa, dan presentasi materi yang berada didalamnya tidak mewakili pengekspresian opini apapun dari sisi International Labour Office mengenai status hukum negara apa pun, wilayah atau teritori atau otoritasnya, atau mengenai delimitasi batas-batas negara tersebut.

Tanggung jawab atas opini-opini yang diekspresikan dalam artikel, studi dan kontribusi lain yang ditandatangani merupakan tanggung jawab pengarang seorang, dan publikasi tidak mengandung suatu dukungan dari International Labour Office atas opini-opini yang terdapat didalamnya.

Referensi nama perusahaan dan produk-produk komersil dan proses-proses tidak merupakan dukungan dari International Labour Office, dan kegagalan untuk menyebutkan suatu perusahaan, produk komersil atau proses tertentu bukan merupakan tanda ketidaksetujuan.

Publikasi ILO dapat diperoleh melalui penjual buku besar atau kantor ILO lokal di berbagai negara, atau langsung dari ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Katalog atau daftar publikasi baru akan dikirimkan secara cuma-cuma dari alamat diatas.

Dicetak di Jakarta

# Petunjuk Satu **Pengelolaan**

## Pengelolaan Organisasi Pengusaha

Rancangan dan pelaksanaan praktik pengelolaan yang baik

## DAFTAR ISI

<b>Bab Satu</b>	Bagaimana menggunakan panduan ini	<b>5</b>
<b>Bab Dua</b>	Organisasi pengusaha dan pengelolaannya	<b>7</b>
<b>Bab Tiga</b>	Institusi pengelola- majelis anggota; dewan pengurus; pimpinan eksekutif dan manajemen	<b>11</b>
<b>Bab Empat</b>	Panduan pengelolaan aturan; pengurus dan kelompok proyek; transparansi serta komunikasi	<b>21</b>
<b>Bab Lima</b>	Daftar periksa pengelolaan yang baik	<b>27</b>
<b>Bab Enam</b>	Apa yang dikatakan oleh “guru” bisnis	<b>31</b>
<b>Bab Tujuh</b>	Bacaan lanjutan dan sumber tentang pengelolaan organisasi pengusaha	<b>35</b>
<b>Bab Delapan</b>	Contoh konstitusi organisasi pengusaha	<b>39</b>



# Bab Satu

## Bagaimana menggunakan panduan ini

Rancangan dan pelaksanaan praktik pengelolaan yang baik merupakan panduan pertama dari seri paket **Organisasi Pengusaha yang Efektif**.

Keseluruhan seri panduan ini dirancang untuk membantu eksekutif, direktur dan manajer organisasi pengusaha membangun dan menjalankan organisasi agar lebih strategis dan efektif. Utamanya, panduan ini ditujukan untuk menyusun, membangun dan menjalankan organisasi pengusaha di tingkat nasional di negara-negara berkembang dan dalam transisi ekonomi. Panduan ini menawarkan saran-saran yang berharga bagi organisasi sektoral dan regional yang ada untuk mewakili kepentingan-kepentingan para pengusaha dan organisasi pengusaha di tingkat nasional di negara-negara maju. Panduan inipun memaparkan hal yang akan menjadi

kendala, khususnya bagi organisasi yang mempertimbangkan atau menjalankan kajian strategis atas pengoperasian organisasi saat ini.

Merancang dan melaksanakan praktik pengelolaan yang baik merupakan pendekatan langkah-demi-langkah untuk memastikan diterapkannya prinsip dan praktik pengelolaan yang baik dalam organisasi pengusaha. Petunjuk ini berisikan saran praktis dan alat bantu bagi pimpinan organisasi pengusaha yang telah mapan, untuk mengkaji pendekatan dalam mengelola atau mendukung organisasi-organisasi yang baru berdiri, membangun struktur-struktur dan proses-proses pengelolaan sejak awal yang seharusnya dilakukan. Alat bantu tersebut meliputi tiga hal:

### Daftar periksa



1. Daftar periksa didesain untuk membantu mengkaji posisi di mana organisasi Anda, mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam pengelolaan dan merencanakan rancangan dan pelaksanaan struktur dan proses organisasi yang lebih baik

### Praktik yang baik



2. Praktik yang baik memberikan contoh-contoh tentang bagaimana organisasi-organisasi lain menyelesaikan persoalan yang dihadapi organisasi Anda.

### Kutipan



3. Kutipan kunci penulis yang kredibel, memberikan ilustrasi tentang hal-hal paling penting; sebagai referensi dalam diskusi yang Anda lakukan dan untuk penyusunan materi-materi tertulis.

Panduan dalam paket Organisasi Pengusaha yang Efektif ditulis untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang kerap muncul berkaitan dengan pengelolaan organisasi pengusaha dan anggotanya. Panduan ini disajikan dalam bentuk yang mudah dibaca dengan menyajikan prinsip-prinsip dasar yang bersifat penting, untuk mengembangkan dan menjaga praktik pengelolaan yang baik dalam organisasi-organisasi pengusaha.

Pengelolaan yang baik dalam organisasi-organisasi pengusaha secara umum dicapai melalui:

- ♦ Pendirian struktur dan prosedur yang demokratis dalam pengambilan keputusan;
- ♦ Keberadaan “uji dan pengimbangan” (*check and balance*) yang memadai oleh para pengambil keputusan;
- ♦ Transparansi dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan dan komunikasi anggota; dan
- ♦ Menghapuskan pengaruh yang tidak perlu dan berlebihan terhadap setiap keputusan.

Panduan ini membahas setiap permasalahan-permasalahan di atas dalam bab tiga dan empat yang bertajuk “Institusi-institusi pemerintahan” dan

“Perangkat-perangkat pemerintahan”. Bab tiga menjelaskan bentuk dan fungsi anggota dewan; komposisi dan tanggung jawab pengurus, tugas serta tanggung jawab pimpinan eksekutif dan manajemen organisasi. Bab empat menguji aturan-aturan organisasi pengusaha, manfaat pengurus dan kelompok proyek, transparansi serta komunikasi.

Bab lima menawarkan kompilasi daftar periksa yang mengkombinasikan satu tempat daftar periksa dengan permasalahan spesifik yang akan ditemukan di hampir semua bab dalam panduan. Di sini, daftar periksa menjadi perangkat yang sangat berguna untuk mengkaji organisasi. Daftar periksa yang akan digunakan pada akhir panduan pengelolaan bermanfaat memfasilitasi rencana aksi, atau digunakan sejak permulaan sebagai patokan dalam mengukur peringkat asosiasi Anda dalam mengelola organisasi.

Bagian terakhir panduan merupakan paparan ringkas dengan pendekatan akademis tentang pengelolaan apa yang dikatakan oleh “guru” bisnis. Dengan kerangka analisis yang digunakannya, bab ini, mencoba merangkum dan mendeskripsikannya dalam konteks dan dukungan prinsip-prinsip akademis tentang pengelolaan, termasuk pengantar menuju bacaan lanjutan yang disarankan dalam bab tujuh.

“Bacaan lanjutan dan hubungan tentang pengelolaan dan organisasi-organisasi pengusaha, mengidentifikasi pandangan umum, dan saran-saran, dan sumber-sumber tambahan khususnya terkait dengan pengelolaan dan organisasi pengusaha. Ada beberapa materi yang dikembangkan oleh Biro Aktivitas Pengusaha di Organisasi Perburuhan Internasional.

Sementara, bab delapan panduan memuat model atau contoh konstitusi organisasi pengusaha. Contoh konstitusi akan sangat berguna baik bagi Anda yang sedang menjalankan proses penyusunan dari awal draf konstitusi ataupun untuk setiap revisi yang dilakukan terhadap konstitusi yang sudah ada dan yang sudah kadaluwarsa termasuk bagi Anda yang melakukan pengkajian atas konstitusi yang tengah berjalan, untuk memastikan apakah konstitusi yang berlaku telah mencakup semua isu-isu besar secara efektif.

Penyusunan aturan yang baik dalam masalah-masalah pokok merupakan langkah awal yang penting dalam membuka jalan bagi praktik pengelolaan yang baik, meskipun bukan merupakan keseluruhan masalah. Praktik keseharian dari pengelolaan yang baik, sangat bertumpu pada perilaku dan kebiasaan setiap individu dalam menyusun keanggotaan, pengurus dan manajemen serta staf organisasi pengusaha.

Cakupan dari panduan ini secara hati-hati membatasi diri pada hal-hal spesifik yang berhubungan dengan pengelolaan organisasi-organisasi pengusaha. Panduan ini menarik garis pemisah yang tegas antara manajemen organisasi pengusaha dengan praktik pengelolaan yang baik sebuah organisasi. Keduanya, baik manajemen organisasi maupun praktik pengelolaan yang baik, merupakan hal penting untuk membangun organisasi pengusaha yang berhasil dan berkelanjutan. Manajemen strategi organisasi pengusaha, termasuk di dalamnya menentukan prioritas dan tujuan serta keputusan yang tepat untuk menjalankan rencana-rencana merupakan masalah penting dalam sebuah organisasi. Hal ini akan menjadi sorotan dalam bagian kedua seri panduan Organisasi Pengusaha yang Efektif ini.

Semua hal dalam seri panduan ini dirancang sebagai mekanisme yang serba guna. Meskipun panduan tentang pengelolaan ini harus membuktikan diri sebagai bacaan yang relatif praktis serta menarik untuk dibaca, pelaksanaannya merupakan cara terbaik dalam memaksimalkan nilai sebuah organisasi pengusaha.


Seringkali organisasi memiliki minat khusus dalam keseluruhan bidang pengelolaan. Sebagai contoh, komposisi dan tanggung jawab pengurus mungkin menjadi masalah bagi satu organisasi, akan tetapi bagi organisasi lainnya, boleh jadi penugasan pimpinan eksekutif yang baru lebih merupakan masalah yang lebih besar. Di banyak organisasi pengusaha, pemakaian daftar periksa akan bermanfaat sebagai perangkat audit untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sistem pengelolaan organisasi yang tengah berjalan.

Boleh dibayangkan, ini merupakan sebuah panduan singkat untuk menjawab permasalahan yang sangat kompleks. Panduan ini tidak dimaksudkan untuk menawarkan atau merangkum ide-ide baru. Akan tetapi memetik banyak materi yang telah dipublikasikan sebelumnya yang berkaitan dengan pengelolaan secara umum. Panduan ini memberi perhatian yang besar terhadap kerja yang telah dicapai oleh organisasi-organisasi pengusaha khususnya, dan menimba pengalaman dari para penulis andal yang memiliki perhatian tentang apa yang seharusnya dikerjakan dan tidak dikerjakan, dalam praktik pengelolaan organisasi pengusaha sehari-hari. Materi yang termuat dalam teks panduan dan rekomendasi bacaan lanjutan menunjukkan keberagaman sumber-sumber tentang pengelolaan yang digunakan sebagai bahan referensi panduan ini.



## Bab Dua

# Organisasi pengusaha dan pengelolaannya



**Kutipan Kunci**

**“Untuk melihat tindakan benar dan tidak, dibutuhkan keberanian”**

*Filsuf Cina Confusius  
(476-551 Sebelum Masehi).*

Dalam tahun-tahun belakangan ini, semakin jelas, pengelolaan yang baik merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan di seluruh dunia. Skandal-skandal perusahaan besar yang kerap terjadi, semata-mata akibat tidak efektifnya penerapan “uji dan keseimbangan” (*check and balance*) atas perilaku eksekutif yang menghancurkan reputasi perusahaan serta secara serius merusak kepercayaan publik terhadap keseluruhan dunia usaha.

Dalam beberapa aspek, organisasi-organisasi pengusaha berbeda dari perusahaan-perusahaan swasta. Meskipun demikian, beberapa prinsip-prinsip pengelolaan yang baik harus dimiliki oleh perusahaan. Ini bukan persoalan sepele, sebab organisasi-organisasi pengusaha kerap diminta mewakili kepentingan bisnis dalam perdebatan pengelolaan dan etik.

Dari pandangan yang lebih praktis, tidak adanya sistem pengelolaan yang baik, akan mengancam organisasi-organisasi pengusaha, gagal dalam mencapai tujuan organisasi yang paling asasi, yaitu mewakili kepentingan terbaik anggotanya.

***Sederhananya, pengelolaan yang baik akan memperkuat kemampuan organisasi-organisasi pengusaha dalam mewakili kepentingan anggota-anggotanya secara kredibel dan baik, serta memberikan dampak positif bagi kemampuan untuk tumbuh dan berkembang.***

## Manfaat dan pentingnya pengelolaan yang baik

Pengelolaan yang baik merupakan pondasi bagi pengembangan setiap organisasi, baik organisasi pemerintah, perusahaan, serikat pekerja dan organisasi pengusaha.

Dengan pengelolaan yang baik, hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah memenuhi persyaratan dan memiliki perangkat minimal untuk memastikan kredibilitas, integritas dan otoritas sebuah institusi dalam membangun aturan, membuat keputusan serta mengembangkan program dan kebijakan yang merefleksikan pandangan dan kebutuhan anggota.

Utamanya, melalui pengelolaan yang baik, organisasi pengusaha memelihara kepercayaan anggota meningkatkan reputasi, serta memengaruhi anggota-anggotanya melalui interaksi yang dibangunnya.

Kegagalan diterapkannya pengelolaan yang baik dalam organisasi pengusaha, tidak hanya menghancurkan reputasi, serta mengurangi efektivitas organisasi, akan tetapi juga berdampak negatif terhadap reputasi mereka yang diwakilinya. Pengelolaan yang baik merupakan elemen penting untuk memastikan organisasi bekerja sesuai dengan kepentingan anggotanya.

Di tengah merebaknya skandal perusahaan belakangan ini, perhatian untuk memastikan penerapan pengelolaan yang baik, juga menjadi perhatian organisasi pengusaha di negara maju. Organisasi pengusaha memiliki fungsi yang penting dalam memainkan perannya membangun transisi dan pengembangan ekonomi pasar. Di tengah perubahan dan transisi ekonomi, penting bagi organisasi pengusaha untuk memberikan contoh tentang praktik-praktik pengelolaan yang baik. Pemerintah dan serikat pekerja membutuhkan organisasi pengusaha sebagai mitra yang kredibel dan transparan, yang dapat mewakili kepentingan komunitas pengusaha.

Dengan demikian lembaga donor internasional dan nasional yang berkeinginan bermitra untuk menjalankan investasi dalam pengembangan organisasi pengusaha, perlu diyakinkan bahwa organisasi pengusaha yang dibangun merupakan

institusi yang legal, transparan dan berbasis pada aturan.

## Definisi terminologi

Terminologi yang terkait dengan organisasi pengusaha dan bagian-bagian yang berkaitan dengan keanggotaannya dapat berbeda dari satu negara ke negara lainnya, dan dari satu industri ke industri lainnya. Demi tujuan konsistensi, panduan ini menggunakan terminologi sebagai berikut:

- Organisasi pengusaha adalah kelompok perusahaan atau organisasi pengusaha yang berbasis keanggotaan secara sukarela.
- Organ pengambil-keputusan organisasi pengusaha yang tertinggi adalah rapat anggota. Kerap pula disebut rapat umum tahunan, atau rapat umum.
- Anggota yang dipilih oleh badan pengelola tertinggi organisasi pengusaha dirujuk sebagai dewan pengurus atau pengurus. Padanan lain yang sering digunakan untuk “pengurus” adalah komite eksekutif, komite manajemen, atau dewan pengurus yang diketuai oleh presiden organisasi.
- Manajer senior yang ditunjuk oleh pengurus adalah pimpinan eksekutif. Terminologi lainnya yaitu sekretaris jenderal, direktur jenderal, direktur eksekutif, pimpinan eksekutif, manajer umum, dan direktur atau manajer.

Meskipun panduan ini menggunakan terminologi tertentu, bukan berarti terminologi yang dipilih lebih dianjurkan untuk digunakan dibandingkan terminologi lainnya. Prinsip utamanya terletak pada pengelolaan, bukan pada judul atau label-label yang dipilih karena merupakan kebiasaan atau lebih disukai.

## Kerangka aturan

Di banyak negara, untuk dapat bertindak sebagai badan hukum, organisasi pengusaha diwajibkan untuk mendaftarkan dirinya sebagai “badan hukum” organisasi yang khusus didesain untuk organisasi nir-laba. Meskipun peraturan-peraturan dari satu negara ke negara lainnya berbeda, secara umum peraturan tersebut biasanya berisi aturan-aturan yang disusun untuk melindungi hak dan kepentingan anggotanya serta pihak ketiga. Untuk maksud tersebut, organisasi pengusaha membangun kerangka pengelolaan umum yang mengikat berdasarkan praktik internal dan prosedur yang baik.

Banyak rujukan tentang standar nasional pengelolaan tertentu yang memengaruhi bisnis di dunia. Di antara aturan tersebut adalah hukum di

Amerika Serikat Sarbanes-Oxley, yang secara khusus mengatur masalah pengelolaan organisasi yang berkaitan dengan akuntansi dan pemeriksaan sebagai respons merebaknya skandal perusahaan Enron pada awal tahun 2000.

Selain itu, terdapat panduan internasional yang tidak mengikat tentang pengelolaan bisnis yang berkaitan dengan perusahaan-perusahaan emiten publik (perusahaan yang bergerak di bidang saham), atau seringkali disebut panduan pengelolaan korporasi.

Panduan dalam bidang ini termasuk panduan OECD baru tentang pengelolaan korporasi (2004), dan untuk hal yang lebih terbatas, aturan OECD tentang perusahaan multinasional. Ada beberapa organisasi pengusaha nasional dan internasional yang murni didirikan semata-mata untuk mempromosikan standar pengelolaan yang baik di dunia bisnis.

Sementara belum ada satupun standar-standar pengelolaan dapat diterapkan bagi organisasi-organisasi pengusaha secara khusus. Standar-standar tersebut mendorong penciptaan lingkungan baru yang mengakomodasi meningkatnya ekspektasi atas kebutuhan pengelolaan organisasi di sektor swasta. Selain itu, standar-standar pengelolaan yang ada dapat dijadikan batu loncatan bagi mereka yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut tentang pengelolaan organisasi, dan sebagai referensi dalam penyusunan panduan-panduan ini.

Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) telah mengeluarkan beberapa konvensi. Meskipun tidak secara spesifik menggarisbawahi tentang pengelolaan organisasi pengusaha, akan tetapi konvensi-konvensi ILO tersebut memuat prinsip-prinsip mendasar yang berkaitan dengan pengelolaan (lihat boks 1). Misalnya prinsip tentang partisipasi sukarela dalam organisasi pengusaha, selain beberapa panduan yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi pengusaha, serta peran kunci mereka dalam menyuarakan kepentingan pengusaha.

## Organisasi pengusaha dan keanggotaannya

Sebuah organisasi pengusaha harus mewakili kepentingan umum kelompok atau organisasi pengusaha berbasis perusahaan dan regional atau sektor secara individual. Organisasi pengusaha bekerja untuk membangun dan memelihara lingkungan usaha bagi keberhasilan dan kemakmuran operasionalisasi bisnis perusahaan yang menjadi anggotanya. Hal ini tentunya memerlukan advokasi dan dialog dengan pemerintah tentang prioritas-prioritas penting yang menjadi perhatian anggotanya. Prioritas tersebut seringkali

## KONVENSI ILO BERKAITAN DENGAN PENGELOLAAN ORGANISASI PENGUSAHA

- Konvensi No. 87 tentang kebebasan berserikat dan perlindungan hak untuk berorganisasi (1948):
  - Pasal 2: Pengusaha...memiliki hak untuk mendirikan dan untuk bergabung dengan organisasi secara sukarela tanpa paksaan;
  - Pasal 3: Organisasi pengusaha memiliki hak untuk menyusun konstitusi dan aturan, memilih perwakilan mereka dengan kebebasan penuh, mengorganisasikan administrasi dan aktivitas mereka serta memformulasikan program-program organisasi;
  - Pasal 4: Organisasi pengusaha tidak dapat dibubarkan atau dibekukan oleh pemerintah (otoritas administrasi).
- Konvensi 144 tentang konsultasi tripartit untuk mempromosikan implementasi ILS (Standar Perburuhan Internasional) (1976):
  - Pasal 3: perwakilan para pengusaha, harus bebas dipilih oleh perwakilan organisasi mereka sendiri.

bermuaara pada dialog-sosial dengan serikat pekerja. Beberapa organisasi pengusaha melayani kepentingan anggotanya (individu perusahaan) berkaitan dengan perjanjian kerja bersama atau keterlibatan dalam mewakili kepentingan pengusaha dalam negosiasi kesepakatan bersama bersama dengan serikat pekerja.

Di luar perannya mewakili anggota secara nasional, organisasi pengusaha dapat pula mewakili kepentingan anggotanya di tingkat internasional dan regional (sebagai contoh di Uni Eropa: UNICEF), dan di berbagai organisasi internasional, seperti OECD (Komite Penasihat Industri dan Bisnis (OECD-BIAC) dan di ILO (Organisasi Perburuhan Internasional-IOE).

Organisasi-organisasi pengusaha secara terus-menerus memberikan manfaat dan layanan tambahan bagi anggotanya. Organisasi pengusaha dapat melayani anggotanya melalui pemberian informasi secara berkesinambungan tentang aktivitas industri yang relevan, tren makro ekonomi, regulasi pemerintah, dan pembangunan sosial. Organisasi pengusaha juga harus memberi sejumlah layanan kepada anggotanya seperti pelatihan, konsultasi atau bantuan hukum dan nasihat.

### Kriteria keanggotaan

Persyaratan khusus tentang keanggotaan organisasi pengusaha dapat bervariasi dari satu negara ke negara lain, industri ke industri lainnya. Akan tetapi, konstitusi harus jelas menerangkan siapa yang dapat dan tidak dapat bergabung dengan organisasi.

Umumnya, persyaratan untuk keanggotaan dibatasi pada keanggotaan perorangan, perusahaan atau organisasi-organisasi lainnya, di mana pengusaha dilibatkan dalam produksi komersial, produk manufaktur atau komoditas serta layanan komersial lainnya. Di beberapa negara, organisasi pengusaha dibedakan menjadi organisasi tingkat nasional yang terdiri dari organisasi pengusaha tingkat sektoral dan regional, yang beroperasi berdasarkan aturan keanggotaan yang sama.

Perseorangan atau organisasi-organisasi yang tidak memenuhi apa yang disyaratkan dalam konstitusi (anggaran dasar) dapat pula diterima menjadi anggota sebagai anggota asosiasi (*associate*) atau afiliasi apabila organisasi mempertimbangkan adanya kesesuaian dengan tujuan organisasi. Serikat pekerja dan pemerintah tidak bisa menjadi anggota organisasi pengusaha. Dalam kondisi apapun, keanggotaan organisasi pengusaha harus bersifat sukarela. Sebagaimana diatur dalam Konvensi No. 87 dan 98, keanggotaan sukarela merupakan prinsip mendasar yang diterima secara umum dalam pembentukan organisasi pengusaha. Selain itu, berdasarkan konvensi ILO dan PBB, segala bentuk diskriminasi berdasarkan status ras, gender, agama dan etnik tidak dibenarkan untuk dijadikan persyaratan untuk menjadi anggota organisasi pengusaha.



## Bab Tiga

# Institusi pengelola - majelis anggota; dewan pengurus; pimpinan eksekutif dan manajemen



**Kutipan Kunci**

**Persaudaraan dan kepercayaan akan timbul secara alamiah ketika disiplin dan standar yang tinggi diterapkan.**

*Tao Zhu Gong,  
Pembantu Kaisar Yu  
500 abad SM.*

### Anggota dewan

Anggota organisasi pengusaha harus menjadi pengambil manfaat terbesar dari aktivitas organisasi dan pemegang kewenangan tertinggi dalam pengelolaan organisasi. Kewenangan atau otoritas dan legitimasi anggota pengurus dan manajemen harus tumbuh bersumberkan dari dukungan anggotanya. Kredibilitas organisasi pengusaha harus mewakili kepentingan anggota sesungguhnya. Anggota biasanya diwakili oleh dewan anggota yang bertindak sebagai institusi kunci dari pengelolaan organisasi pengusaha.

### Pembentukan dewan anggota

Besarnya jumlah anggota secara pasti yang dapat berpartisipasi dalam pengelolaan anggota sangat bervariasi, tergantung dari ukuran (jumlah anggota) dan kompleksitas (jumlah industri atau daerah geografis) organisasi, yang harus dijelaskan dalam konstitusi.

Bagi organisasi pengusaha berskala sedang atau kecil, setiap anggota perusahaan dapat mengirimkan perwakilannya ke dewan anggota, yang akan memilih dan menyetujui keanggotaan pengurus dan keputusan-keputusan pengurus lainnya yang disepakati.

Dalam organisasi pengusaha yang lebih besar dan kompleks, mungkin dibutuhkan adanya perwakilan tidak langsung atau berjenjang. Apabila penjenjangan

perwakilan dirasakan perlu, organisasi pengusaha harus melakukan pengukuran, untuk memastikan organisasi mewakili keseluruhan anggota, sektor industri serta geografis yang merupakan konstituen organisasi.

Jelasnya, pengusaha yang lebih besar harus memiliki suara yang lebih menentukan dalam hal-hal yang berkaitan dengan organisasi pengusaha, akan tetapi tidak untuk mengenyampingkan partisipasi anggota yang lain.

Peraturan organisasi pengusaha harus tegas menjelaskan tentang keberadaan perwakilan yang wajar dan seimbang bagi setiap anggota organisasi. Keseimbangan dalam perwakilan ini mencakup, misalnya, target kalkulasi atau persentase alokasi jumlah perwakilan dari perusahaan dengan ukuran tertentu, dari daerah atau industri tertentu, yang bergantung pada persentase anggota yang sesuai dengan profil anggota yang diwakilinya.

***Secara prinsip sangat jelas, dalam keterbatasan ukuran dan kompleksitas anggota yang dimilikinya para anggota harus memiliki peluang sebesar mungkin untuk menyuarakan kepentingannya secara langsung dalam proses pengambilan keputusan.***

### Fungsi dewan anggota

Anggota organisasi pengusaha memiliki beberapa hak dan tanggung jawab. Anggota memiliki hak untuk ditunjuk oleh pengurus dan memberhentikan anggota dewan secara perorangan.

Para anggota harus memiliki hak untuk menominasikan calon mereka untuk menjadi pengurus dan mendapatkan pekerjaan lainnya di organisasi (seperti pekerjaan komite khusus).

Untuk memastikan hak-hak ini, peraturan setiap organisasi harus secara jelas mengindikasikan berlangsungnya proses pemilihan yang memastikan majelis anggota memilih dan menyetujui dewan pengurus.

Artinya, peraturan yang disusun wajib mengindikasikan adanya prosedur yang harus dijalankan anggota dewan yang dapat memberikan suaranya, untuk mencopot anggota dewan pengurus dari kepengurusan. Harus ada prosedur yang jelas dan obyektif yang merinci presentasi suara yang disyaratkan bagi sebuah quorum dan persentase suara yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan. Tugas penting lainnya dari majelis anggota mencakup kewenangan untuk menyetujui rencana anggaran dan melakukan amandemen terhadap konstitusi.

## Pembayaran iuran

Untuk mendukung operasional hariannya, organisasi pengusaha menggantungkan dirinya pada iuran atau kontribusi anggota. Peraturan organisasi harus secara jelas menyusun mekanisme yang menentukan besarnya iuran anggota, termasuk mekanisme untuk melakukan perubahan secara berkala, berkaitan dengan struktur iuran dan biaya tambahan lainnya. Juga bagi anggota secara individual yang membutuhkan layanan khusus.

Merupakan hal yang penting bahwa kelalaian pembayaran iuran anggota dapat dijadikan dasar bagi pembatalan keanggotaan organisasi. Peraturan organisasi pengusaha harus menjawab masalah lainnya pembayaran iuran anggota, dan menerangkan dengan jelas prosedur pemberitahuan anggota, bahwa mereka menunggak serta prosedur pemberhentian anggota yang tidak membayar iuran organisasi. Peraturan harus menjelaskan status hak-hak keanggotaan setiap anggota yang berhutang. Misalnya, anggota yang berhutang dapat kehilangan hak memilih dalam dewan anggota, hak untuk mendapat pelayanan, hak perwakilan dalam organisasi, atau hak untuk berpartisipasi dalam aktivitas hubungan industrial yang dijalankan oleh organisasi.

Kerap terjadi, organisasi-organisasi pengusaha memiliki kelas keanggotaan yang didasarkan oleh besarnya jumlah iuran dengan skala berbeda untuk setiap kontribusi yang dibayarkan seperti iuran keanggotaan afiliasi. Kasus-kasus di atas dapat dengan jelas dideskripsikan dalam konstitusi, termasuk rincian hak-hak anggota untuk mendapatkan potongan harga. Seringkali anggota afiliasi tidak dapat memanfaatkan hak suara atau hak menjadi pengurus, kecuali hanya menjadi anggota yang mendapatkan layanan organisasi.

## Tanggung jawab lainnya

Para anggota organisasi pengusaha memiliki tanggung jawab untuk berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Struktur pengelolaan terbaik tidak dapat menggantikan absennya partisipasi anggota.

Sedikit sekali yang bisa dilakukan organisasi pengusaha untuk mendorong anggotanya agar berpartisipasi aktif, walaupun organisasi dapat mengadopsi aturan yang dapat mendorong keterlibatan aktif anggotanya. Manajemen komunikasi yang baik dan kreatif merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan pemahaman mengenai peran dan prioritas organisasi, serta memaksimalkan partisipasi anggota dalam pengelolaan organisasi.

Untuk memastikan organisasi pengusaha dapat menjalankan tugasnya secara efektif, pengumpulan data dari setiap anggota tentang masalah tertentu yang berkaitan dengan penghasilan, syarat dan kondisi kerja dari pegawai anggota organisasi atau informasi tentang tren penjualan, sebagai hal yang penting bagi organisasi pengusaha.

Termasuk di dalamnya, pembagian informasi ketika perusahaan anggota organisasi tengah bernegosiasi secara langsung dengan perwakilan pekerja dalam perusahaannya. Konsultasi dengan organisasi pengusaha lainnya sangat diperlukan, apabila negosiasi tersebut akan membawa dampak terhadap hubungan industrial dengan perusahaan lain yang menjadi anggota organisasi. Karenanya, membagi informasi yang spesifik dengan manajemen organisasi pengusaha, merupakan tanggung jawab integral dari setiap anggota.

Peraturan organisasi harus mengatur dengan jelas data mana yang dapat dibagi, dalam kondisi bagaimana data anggota tersebut dapat dibagikan, termasuk pengaturan atas perlindungan yang harus diberikan oleh organisasi untuk memastikan kerahasiaan data yang dibagi.

## Bergabung dan berhenti dari organisasi

Peraturan organisasi pengusaha harus mengatur secara jelas dan obyektif kriteria keanggotaan organisasi. Apabila sebuah perusahaan memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan dan bersedia diikat dengan peraturan dan tujuan organisasi pengusaha, serta berkeinginan membayar iuran anggota, perusahaan tersebut berhak atas keanggotaan organisasi. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, [Konvensi ILO No. 87 dan 98] mensyaratkan, keanggotaan organisasi harus berdasarkan pada prinsip kesukarelaan.

Sebuah perusahaan harus memiliki kebebasan untuk memilih, apakah bergabung atau tidak dengan organisasi pengusaha. Organisasi sendiri harus mempromosikan diri tentang pentingnya penerapan prinsip-prinsip keanggotaan secara sukarela dan harus bertindak secara independen saat menghadapi kendala hukum dan praktis dalam menerapkan

## DAFTAR PERIKSA MAJELIS ANGGOTA

- Peraturan secara jelas menetapkan ukuran-ukuran yang ditetapkan untuk memastikan keterwakilan yang adil dan seimbang bagi semua anggota organisasi pengusaha yang duduk dalam dewan anggota;
- Peraturan harus jelas menerangkan siapa yang dapat dan tidak boleh menjadi anggota organisasi pengusaha;
- Peraturan secara jelas mengindikasikan proses di mana dewan anggota memilih atau menyetujui dewan pengurus;
- Peraturan harus jelas mengatur proses yang harus ditempuh dewan anggota untuk memecat anggota dari dewan pengurus;
- Peraturan secara jelas mengatur tentang mekanisme penentuan besarnya iuran keanggotaan;
- Peraturan secara jelas menjawab permasalahan tunggakan iuran anggota, termasuk prosedur untuk memecat anggota yang menunggak dan status hak keanggotaan bagi anggota yang menunggak;
- Peraturan secara jelas mengatur hak-hak anggota lainnya, seperti jenis-jenis informasi yang diharapkan anggota untuk bisa dibagi di antara organisasi pengusaha lainnya;
- Peraturan mendefinisikan secara jelas, tujuan kriteria keanggotaan;
- Peraturan secara jelas menegaskan keanggotaan secara sukarela.

prinsip-prinsip tersebut. Organisasi harus menerapkan prinsip kesetaraan. Tidak dapat dibenarkan kriteria keanggotaan ditentukan berdasarkan atas status rasial, gender keagamaan dan diskriminasi etnik.

Setiap perusahaan harus memiliki kebebasan untuk mengundurkan diri atau keluar dari organisasi pengusaha setiap saat. Majelis anggota dapat memutuskan untuk membatalkan keanggotaan suatu perusahaan yang gagal mempertahankan kriteria keanggotaan yang diatur dalam peraturan organisasi (misalnya, gagal membayar iuran anggota). Organisasi pengusaha juga dapat memutuskan untuk tidak melakukan pembayaran kembali kepada anggota yang keluar dari keanggotaan organisasi; kondisi lainnya yang berkaitan dengan pembatalan organisasi harus pula secara jelas dicantumkan dalam peraturan organisasi pengusaha.

### Dewan pengurus - komposisi dan tanggung jawab



#### Kutipan Kunci

**“Permintaan masyarakat atas otoritas moral dan peningkatan karakter menjadi semakin penting bersamaan dengan peningkatan posisi sosial dalam masyarakat.”**

*John Adams,  
Presiden kedua Amerika  
Serikat 1735-1826*

Dewan pengurus melayani anggota dengan mengawasi aktivitas manajemen; memfasilitasi keputusan-keputusan para anggota; memelihara

saluran komunikasi yang terbuka dengan dan di antara anggota-anggota dengan manajemen; serta memastikan adanya pengawasan atas proses konstitusional dalam organisasi pengusaha. Dewan pengurus memiliki peran yang krusial dalam memastikan terselenggaranya pengelolaan organisasi yang baik dan keberlanjutan untuk jangka waktu yang panjang.

### Komposisi dan struktur

Dewan pengurus dapat terdiri dari eksekutif yang ditunjuk oleh para anggota yang mewakili secara umum keanggotaan organisasi. Pengurus dapat disusun dengan cara tertentu untuk memastikan tersedianya tempat bagi industri-industri tertentu dan daerah-daerah atau berbagai sub-kelompok dalam keanggotaan. Meskipun demikian, tempat-tempat untuk setiap perusahaan individual hanya terbatas bagi sejumlah kecil kursi dalam organisasi. Peraturan organisasi harus disusun dengan jelas untuk mencegah kepengurusan didominasi oleh kelompok tertentu, industri, daerah atau fraksi seperti anggota yang lebih besar menjegal kepentingan anggota lainnya.

Peraturan-peraturan di beberapa organisasi pengusaha juga harus dapat mengantisipasi kemungkinan terjadinya kooptasi anggota-anggota pengurus tambahan (yang memiliki hak-hak terbatas) untuk memperkuat kompetensi dan keahlian pengurus dalam hal-hal tertentu, misalnya rencana strategi atau pemasaran.

Ukuran dewan pengurus setiap organisasi dapat bervariasi; organisasi yang lebih besar akan cenderung memerlukan pengurus yang lebih besar. Sebaliknya, organisasi yang lebih kecil dapat berfungsi dengan baik apabila dikelola oleh pengurus

yang lebih kecil. Dalam angka absolut, ukuran pengurus biasanya terentang antara 6 (enam) sampai 24 (dua puluh empat) anggota. Meskipun, tidak ada ukuran yang tepat untuk menentukan jumlah orang yang terlibat dalam dewan pengurus, disarankan untuk memelihara ukuran pengurus dalam ukuran yang minim, sesuai dengan kebutuhan keterwakilan yang memadai. Hal ini akan menjamin pengambilan keputusan secara relatif lebih mudah. Organisasi pengusaha dengan jumlah pengurus yang lebih besar, umumnya mendelegasikan kewenangannya atas urusan-urusan tertentu kepada sebuah komite.

## Hak untuk nominasi yang potensial

Sejalan dengan keanggotaan perusahaan secara langsung, dewan pengurus harus terdiri dari orang-orang yang menjabat sebagai manajer senior di perusahaan-perusahaan anggota. Biasanya, anggota dewan pengurus merupakan presiden/CEO/direktur utama dari perusahaan-perusahaan yang diwakili. Akan tetapi apakah hal ini menjadi persyaratan minimal dapat diputuskan dan bergantung pada keadaan setiap perusahaan yang menjadi anggota organisasi. Dalam hal keanggotaan badan sektoral atau regional, pengawasan yang setara berdasarkan senioritas harus diterapkan.

Untuk menghindarkan konflik kepentingan dan memelihara kemandirian pengurus, pekerjaan tertentu yang dipegang oleh individu tertentu menjadikannya tidak berhak untuk duduk dalam dewan pengurus.

Sebagai contoh, anggota parlemen yang masih aktif, tidak diperbolehkan untuk duduk sebagai anggota dewan pengurus dalam organisasi pengusaha. Dalam beberapa kasus, organisasi dapat memberikan jatah beberapa kursi dalam dewan pengurus perusahaan tertentu atau jenis perusahaan tertentu. Dalam kasus ini, hak untuk kandidat potensial harus sesuai pertimbangan atau kesepakatan dalam organisasi. Adalah penting peraturan organisasi pengusaha secara jelas mendokumentasikan kriteria kelayakan (kualifikasi dan ketidakcocokan) anggota pengurus.

## Pemilihan anggota pengurus

Peraturan organisasi harus dengan gamblang menjelaskan proses bagaimana anggota organisasi dapat dinominasikan dan dipilih. Ada beberapa metode yang paling sesuai dengan kondisi organisasinya. Anggota pengurus dapat, misalnya, diusulkan oleh anggota individual atau komite khusus yang dapat dibentuk oleh dewan anggota untuk tujuan ini. Apa pun prosedur yang dipilih, penerapan prinsip penggelolaan yang harus dijaga, yakni transparansi dan keterbukaan dalam proses

nominasi dan pemilihan anggota pengurus. Nominasi dan pemilihan tidak boleh dilakukan di balik "pintu tertutup" oleh satu orang (misalnya presiden) atau satu kelompok tertentu.

Peraturan-peraturan organisasi harus secara tegas membatasi jumlah yang wajar periode jabatan kepengurusan di mana anggota pengurus dapat terlibat dalam proses pemilihan.

## Pemberhentian pengurus

Dalam keadaan luar biasa, anggota-anggota dapat mengajukan usulan pemberhentian jabatan seseorang dari jabatannya sebagai anggota dewan pengurus, atau seluruh anggota pengurus. Hal ini dapat diakibatkan ketidakpuasan anggota terhadap keseluruhan dewan pengurus atau dengan salah satu anggota dewan pengurus.

Peraturan organisasi pengusaha harus secara jelas mengatur mekanisme anggota atau perwakilan anggota dapat memberhentikan para individu dari kepengurusan atau keseluruhan pengurus. Permintaan ini, biasanya, harus melibatkan suara mayoritas dari dewan anggota yang diundang untuk keperluan ini. Manajemen bertanggung jawab kepada dewan pengurus, dewan pengurus bertanggung jawab pada anggota secara umum.

## Tanggung jawab pengurus

Pengurus bertanggung jawab menjaga tujuan dasar organisasi pengusaha. Tanggung jawab ini dimanifestasikan sendiri dalam beberapa fungsi spesifik, termasuk:

- ♦ Menyetujui rencana bisnis tahunan dan anggaran, sebelum direkomendasikan kepada dewan anggota;
- ♦ Mengkaji kinerja dan pemberhentian masa kerja pimpinan eksekutif dan menunjuk pimpinan eksekutif baru sebagaimana yang disyaratkan;
- ♦ Memilih presiden pengurus (dan wakil pengurus);
- ♦ Menyusun arahan strategis untuk organisasi (kebalikan dari urusan harian);
- ♦ Melakukan perubahan atas konstitusi organisasi pengusaha sebelum direkomendasikan untuk perubahan kepada dewan anggota;
- ♦ Menyetujui anggota baru sebelum memberikan rekomendasi kepada dewan anggota dan masalah-masalah rumah tangga lainnya;
- ♦ Menunjuk pemeriksa eksternal (auditor) dan menerima laporan pemeriksaan eksternal.



Melalui beberapa fungsi tersebut, pengurus memainkan peranan kunci dalam menjalankan organisasi dengan memastikan penerapan “uji dan keseimbangan” (*check and balance*), yang dapat mencegah manajemen menjalankan organisasi melanggar batasan-batasan yang diatur oleh organisasi. Di lain pihak, pengurus harus mempertahankan diri dari godaan untuk melakukan manajemen mikro organisasi. Semua fungsi-fungsi di atas harus dengan jelas didokumentasikan dalam peraturan-peraturan organisasi dan akan didiskusikan lebih lanjut sebagai berikut di bawah ini:

## Perencanaan dan anggaran usaha

Pengurus harus bertanggung jawab untuk memberikan rekomendasi bahwa dewan anggota, menyetujui rencana dan anggaran organisasi, sebagaimana dipaparkan untuk tujuan itu oleh manajemen. Proses pengajuan rekomendasi perencanaan dan anggaran ini harus dilakukan setiap tahun. Rencana kerja harus secara jelas mengindikasikan prioritas dan tujuan dari organisasi untuk tahun-tahun mendatang. Anggaran harus mengindikasikan penerimaan dan pengeluaran-pengeluaran. Pengurus harus melakukan perubahan atas rencana kerja apabila rencana dan anggaran tersebut dirasakan tidak mencerminkan prioritas dan tujuan organisasi serta kepentingan anggota.

## Kajian kinerja

Kunci lain dari fungsi pemeriksaan adalah mengkaji kinerja manajemen dan penugasan/pemberhentian pimpinan eksekutif organisasi. Dalam praktiknya, fungsi ini secara khusus merupakan pusat perhatian dari kajian kinerja pimpinan eksekutif dalam mengimplementasikan keputusan-keputusan dewan pengurus dan anggota. Penetapan penggajian/ renumerasi pimpinan eksekutif juga merupakan fokus dari kajian kinerja.

Jika terdapat lowongan posisi, pengurus harus berwenang dan bertanggung jawab untuk memilih dan menyetujui calon yang memenuhi kualifikasi. Sementara pada kinerja yang buruk atau terjadi penyalahgunaan serius berkaitan dengan bagian tanggung jawab pimpinan eksekutif, pengurus harus bertanggung jawab dan memiliki wewenang untuk memberhentikan pimpinan eksekutif.

Seluruh prosedur untuk fungsi-fungsi ini harus didokumentasikan secara rinci dalam peraturan organisasi. Kompetensi pengurus untuk memberhentikan pimpinan eksekutif merupakan hal penting dalam menjalankan organisasi pengusaha. Tanpa adanya kewenangan ini, manajemen yang

berkinerja buruk akan terus berlanjut, tanpa diperiksa yang pada gilirannya dapat mengganggu organisasi dan anggotanya.

## Pemilihan presiden

Di luar fungsi pengawasan, pengurus memiliki fungsi yang berkaitan dengan operasinya, khususnya pemilihan presiden. Pengurus bertanggung jawab untuk memilih kandidat yang memiliki kualifikasi menjadi presiden dewan pengurus. Peran presiden akan dirinci tersendiri. Tetapi hal terpenting untuk dicatat di sini adalah organisasi pengusaha harus memiliki prosedur yang jelas tentang bagaimana pengurus memilih presidennya. Misalnya, apakah dipilih melalui suara mayoritas anggotanya.

## Penentuan arahan strategis

Pengurus harus mengambil keputusan-keputusan, dalam kondisi yang dimungkinkan mengenai keseluruhan arah jangka panjang organisasi. Keputusan-keputusan yang penting termasuk, misalnya, merger organisasi dengan asosiasi bisnis lainnya, atau mendefinisikan kembali/restrukturisasi organisasi sebagai tanggapan atas perubahan industri atau perubahan penting dalam lingkungan kerja. Peraturan organisasi harus mengatur secara jelas jenis-jenis keputusan yang diambil oleh otoritas pengurus dan dalam kondisi apa saja persetujuan atas keputusan yang diambil oleh dewan anggota disyaratkan.

Pengurus tidak boleh terlibat dalam manajemen harian organisasi. Pemisahan yang tegas harus dibangun antara jenis keputusan yang menjadi tanggung jawab pengurus dan keputusan-keputusan yang menjadi tanggung jawab manajemen. Dalam praktiknya, keputusan-keputusan yang diambil oleh pengurus harus terdiri dari posisi kebijakan dasar atau jangka panjang operasional, termasuk perubahan arah organisasi.

## Perubahan konstitusi

Pemisahan kategori atas pembuatan keputusan yang mendasar harus dikerjakan oleh pengurus berkaitan dengan perubahan konstitusi organisasi. Konstitusi harus merupakan dokumen yang fleksibel dan dapat dikembangkan serta diganti sesuai perkembangan organisasi. Setiap konstitusi harus memuat prosedur yang jelas tentang perubahan dan amandemen konstitusi. Setiap anggota juga harus memiliki peluang untuk dapat melakukan perubahan konstitusi, tanggung jawab untuk merekomendasikan perubahan dan membuat kerangka pilihan yang biasanya dilakukan oleh pengurus. Setiap perubahan harus melalui persetujuan dewan anggota.

## Penerimaan anggota baru

Wilayah tanggung jawab pengurus berikutnya adalah berkaitan dengan penerimaan anggota baru organisasi. Sebagaimana dijelaskan di atas, menerima anggota baru harus berdasarkan kriteria yang jelas dan obyektif. Fungsi pengurus dalam proses ini adalah memastikan dengan tegas pelamar telah memenuhi kriteria yang ditetapkan organisasi. Pengurus tidak boleh diberikan diskresi (kebebasan untuk menentukan sendiri) dalam penerimaan anggota, karena prosedur ini sendiri memungkinkan adanya penyelewengan dan dapat berpotensi mendorong organisasi ke arah konflik akibat kompetisi. Akan lebih baik apabila pengurus harus menyetujui penerimaan anggota baru berdasarkan kriteria yang digariskan yakni melalui penerimaan majelis anggota.

## Masalah-masalah kerumahtanggaan

Aturan organisasi pengusaha dapat membebaskan tanggung jawab lainnya kepada dewan pengurus terkait dengan masalah-masalah kerumahtanggaan organisasi seperti kewenangan untuk membuka rekening bank atas nama organisasi.

Hal-hal yang relatif kecil dan akan tetap menjadi masalah kecil bisa dilakukan dengan menjaga aturan yang jelas dalam peraturan organisasi. Kegagalan untuk memberikan kewenangan dapat mendorong menciptakan kebingungan, yang pada gilirannya dapat memicu konflik dan menjadi masalah yang besar yang tidak perlu.

## Penugasan pemeriksa eksternal (auditor)

Pengurus harus bertanggung jawab untuk menunjuk pemeriksa eksternal, setidaknya setahun sekali untuk memeriksa keuangan organisasi (lihat juga sub-bab empat di bawah ini).

## Peran presiden pengurus

Peran dari presiden pengurus adalah mengarahkan dan mengelola dewan pengurus, menjunjung tinggi prinsip dan tujuan organisasi melalui cara yang paling efektif dalam memanfaatkan waktu dan energi dewan pengurus. Secara praktis, presiden disyaratkan menyelenggarakan rapat pengurus secara berkala, menyetujui agenda dan memastikan konstitusi dipatuhi. Presiden juga diharapkan memimpin pertemuan dewan anggota secara berkala (biasanya satu tahun). Selain itu, presiden diharapkan melakukan fungsi diplomatik, seperti menyelenggarakan pertemuan-pertemuan kehormatan dengan pemerintah dan menghadiri

berbagai pertemuan (konferensi pers atau aktivitas penting organisasi lainnya).

Peran organisasi pengusaha harus dengan jelas mengatur proses yang harus ditempuh untuk memilih presiden. Biasanya presiden yang dipilih berasal dari pengurus, meskipun tidak harus menjadi sebuah ketentuan baku.

Peraturan organisasi harus mencakup deskripsi tugas presiden. Menjelaskan tanggung jawab dan kewenangan dari jabatannya. Peraturan harus memberikan perhatian khusus tentang pemisahan peran antara presiden dan pimpinan eksekutif. Aturan yang jelas tentang kewajiban dan kewenangan presiden (juga pimpinan eksekutif) akan menghindari kebingungan dan konflik dalam organisasi.

Karena pengurus bertanggung jawab untuk menilai kinerja pimpinan eksekutif, sangat penting untuk menyusun peran presiden dengan jelas dalam melakukan kajian atas kinerja pimpinan eksekutif. Dalam praktiknya presiden dan dewan biasanya memimpin dalam melakukan penilaian atas kinerja pimpinan eksekutif secara tahunan dan (bersama dengan bendahara) menyetujui renumerasi (penggajian) pimpinan eksekutif.

Deskripsi peran harus memaparkan secara jelas kualifikasi dasar posisi presiden. Persyaratan minimal untuk kandidat presiden adalah manajer senior dari perusahaan anggota organisasi. Organisasi pengusaha secara geografis tertentu dapat memiliki kualifikasi lain untuk jabatan presiden.

Deskripsi tugas merupakan indikasi yang jelas tentang berapa masa jabatan dan batasan jabatan yang diemban. Dalam praktik biasanya presiden menjabat satu hingga tiga tahun. Tidak ada masa jabatan yang secara universal tepat. Batasan masa jabatan dapat bervariasi, tergantung dari tradisi organisasi, meskipun batasan tertentu untuk memilih kembali dan jumlah masa jabatan berulang harus dijelaskan dalam peraturan.

Presiden pengurus harus menjaga prinsip keadilan dalam mengemban tugas-tugas organisasi. Ini berkaitan dengan pemisahan peran presiden dari peran manajer senior dalam perusahaan anggota. Presiden dilarang menggunakan posisinya untuk mempromosikan perusahaannya, atau untuk membatasi suara dari perusahaan anggota yang menjadi pesaingnya. Dalam hal ini presiden tidak saja harus bertindak adil, tetapi harus selalu memelihara keadilan, dalam seluruh aktivitas yang berkaitan dengan organisasi.

## Komunikasi antara pengurus dan anggota

Tanggung jawab utama pengurus adalah menjaga dan memfasilitasi komunikasi dengan anggota-anggota organisasi pengusaha. Manajemen harus memastikan semua anggota memperoleh informasi harian tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan usaha. Pengurus juga harus memastikan anggotanya memperoleh informasi tentang pertemuan periodik pengurus termasuk perdebatan-perdebatan yang terjadi dalam setiap pertemuan. Lebih dari itu, merupakan tanggung jawab pengurus untuk mempublikasikan laporan tahunan yang merinci

kegiatan-kegiatan organisasi untuk didistribusikan kepada anggota.

Dalam praktiknya, pembuatan laporan umumnya dapat didelegasikan kepada manajemen organisasi, namun pengurus memiliki tanggung jawab untuk menjamin akurasi manajemen pelaporan.


Karena pengurus memainkan peranan sebagai fasilitator antara anggota dan manajemen, maka pengurus secara khusus memberi perhatian bagi terlaksananya komunikasi yang memadai. Tugas khusus pengurus tentang hal ini harus dirinci dalam peraturan organisasi.



### DAFTAR PERIKSA PENGURUS

- Peraturan organisasi pengusaha menentukan aturan yang jelas untuk mencegah kepengurusan didominasi oleh anggota mayoritas atau daerah/kelompok sektor dengan meniadakan kepentingan anggota lainnya;
- Peraturan organisasi pengusaha, apabila dimungkinkan, mengatur jumlah kursi yang tersedia dalam dewan pengurus;
- Peraturan secara jelas mengatur kriteria yang berhak menjadi anggota pengurus dan mendeskripsikan fungsi dewan pengurus;
- Peraturan secara tegas mengatur proses bagaimana anggota pengurus dapat dinominasikan dan dipilih;
- Prosedur untuk memilih anggota-anggota pengurus harus transparan dan terbuka bagi seluruh badan anggota perusahaan atau perwakilannya. Nominasi dan penugasan tidak boleh diambil dalam pintu yang tertutup oleh orang atau kelompok tertentu (misalnya pemilihan presiden atau pimpinan eksekutif);
- Peraturan organisasi mendefinisikan kriteria yang dapat membatalkan kategori orang tertentu dari keanggotaan pengurus, misalnya anggota-anggota yang duduk dalam pemerintahan;
- Peraturan organisasi harus menyusun mekanisme tentang pemecatan anggota sebagai anggota individual atau keseluruhan pengurus;
- Peraturan-peraturan harus dengan jelas mengatur tanggung jawab dari pengurus. Tanggung jawab pengurus harus melingkupi persetujuan rencana usaha dan anggaran serta kajian kinerja pimpinan eksekutif organisasi;
- Peraturan memberikan kewenangan pengurus untuk menetapkan dan memberhentikan pimpinan eksekutif;
- Peraturan mengatur dengan jelas prosedur untuk menominasikan dan memilih presiden dari pengurus;
- Peraturan merinci jenis dan kategori peraturan-peraturan yang dibuat di bawah aturan pengurus, dan menjelaskan perbedaan antara keputusan yang menjadi tanggung jawab pengurus atau keputusan-keputusan yang menjadi tanggung jawab pimpinan eksekutif;
- Peraturan berisikan prosedur yang mengatur perubahan dan amandemen peraturan, dengan melibatkan persetujuan majelis anggota;
- Peraturan menyusun kriteria tujuan yang jelas untuk keputusan pengurus dalam menerima anggota baru organisasi dengan melibatkan persetujuan dewan anggota;
- Peraturan mendelegasikan kewenangan yang jelas kepada dewan untuk masalah-masalah rumah tangga organisasi lainnya, seperti pembukaan rekening bank atas nama organisasi;
- Peraturan merinci deskripsi peran presiden pengurus termasuk kualifikasi dasar pekerjaan dan petunjuk rinci tentang tanggung jawab presiden dalam mengkaji kinerja pimpinan eksekutif;
- Peraturan yang menetapkan masa jabatan presiden (anggota pengurus) dan batas masa jabatan untuk dapat dipilih kembali oleh orang yang sama;
- Peraturan merinci secara jelas prinsip keadilan yang diterapkan dalam kegiatan presiden, atas nama organisasi. Organisasi pengusaha tidak dapat dijadikan alat bagi presiden, untuk mempromosikan perusahaannya yang merugikan atau mengucilkan dari perusahaan anggota;
- Peraturan secara jelas menetapkan tanggung jawab laporan khusus kepada pengurus, termasuk penunjukan pengawas eksternal untuk mengkaji laporan keuangan organisasi pengusaha.

## Pimpinan eksekutif dan manajemen - penugasan dan tanggung jawab



**Kutipan Kunci**

**“Manajemen melakukan sesuatu dengan tepat, kepemimpinan melakukan hal yang benar”**

*Peter Drucker*  
Penulis dan “Guru” Manajemen

Sebagaimana semua kasus yang ada dalam panduan ini, standar atau jabatan digunakan untuk menjelaskan fungsi tertentu. Jabatan eksekutif merupakan manajer senior yang ditugaskan oleh pengurus. Terminologi lain yang sejenis digunakan direktur jenderal, sekretaris jenderal dan direktur eksekutif atau pimpinan eksekutif.

Pimpinan eksekutif organisasi memiliki posisi sentral dalam manajemen harian, tetapi juga memiliki tanggung jawab pengelolaan yang penting. Pimpinan eksekutif lazimnya merupakan pejabat tertinggi manajemen penuh waktu dalam organisasi pengusaha (anggota pengurus biasanya bertemu secara berkala). Oleh karena itu kepatuhan pimpinan eksekutif atas prinsip-prinsip yang baik dari pengelolaan merupakan hal yang penting bagi organisasi.

### Peran dan tanggung jawab pimpinan eksekutif

Peran utama dari pimpinan eksekutif adalah manajemen harian organisasi pengusaha dan stafnya, serta melakukan pelaksanaan strategi jangka panjang dan rencana yang ditetapkan organisasi. Kinerja pimpinan eksekutif dalam hal ini secara keseluruhan ditentukan oleh keberhasilan organisasi menjalankan aktivitasnya. Akan tetapi, panduan ini akan membatasi diri pada tanggung jawab pimpinan eksekutif berkaitan dengan pengelolaan organisasi.

Dalam lingkup pengelolaan, pimpinan eksekutif bertanggung jawab atas administrasi umum organisasi. Ini berarti, memastikan pemenuhan persyaratan hukum dan dijalkannya peraturan organisasi. Pimpinan eksekutif harus mempromosikan pertemuan formal yang berkaitan dengan masalah pengelolaan (seperti pertemuan pengurus atau dewan anggota), serta memfasilitasi komunikasi yang baik antara manajemen dan pengurus serta manajemen dengan anggota.

Tanggung jawab pengelolaan lebih spesifik dijelaskan sebagai berikut:

Pimpinan eksekutif organisasi pengusaha biasanya memiliki tanggung jawab untuk merekrut dan mengelola staf organisasi. Staf termasuk di dalamnya direktur keuangan, dan manajer senior seperti spesialis untuk hubungan industrial, hukum perburuhan, sumber daya manusia, pemasaran dan hubungan masyarakat serta lain-lain. Aturan organisasi pengusaha harus memberikan pimpinan eksekutif kewenangan untuk mengambil keputusan atas siapa yang dapat mengisi semua posisi manajerial. Adapun penggajian posisi senior tergantung atas persetujuan pengurus atau presiden. Adalah penting pimpinan eksekutif dapat memilih tim manajemen dan tim ini memandang pimpinan eksekutif sebagai kepala pengusaha.

Sebagaimana dijelaskan dalam bab tentang pengurus, penting bagi peraturan organisasi secara tegas memisahkan antara tanggung jawab dan kewenangan presiden pengurus dan para pimpinan eksekutif. Lazimnya, pimpinan eksekutif harus memiliki, dalam konstitusi, otoritas penuh atas manajemen harian organisasi dan masalah yang berkaitan dengan penempatan, termasuk penggajian staf non-senior.

Kewenangan presiden harus dibatasi atas beberapa hal misalnya, memberhentikan pimpinan eksekutif apabila berkinerja buruk atau melakukan penyalahgunaan jabatan.

Hal ini akan memberikan perimbangan yang memadai atas kekuasaan pimpinan eksekutif, tanpa memperlemah kewenangan posisi dan kemampuan untuk pengelolaan harian organisasi.

Kewenangan formal pimpinan eksekutif dalam masalah-masalah pengelolaan tidak terbatas pada penempatan dan masalah manajemen. Banyak keputusan pengurus, sebagai contoh dalam hal merger organisasi dengan asosiasi bisnis lainnya, akan kerap berhubungan dengan rekomendasi yang dibuat oleh pimpinan eksekutif.

Hal lain, meskipun pengurus memiliki kewenangan untuk menyetujui rencana bisnis dan anggaran tahunan, biasanya dokumen tersebut disiapkan oleh pimpinan eksekutif untuk disetujui dewan. Aturan dalam organisasi pengusaha harus secara tegas menjelaskan seluruh tanggung jawab pengelolaan yang dimiliki oleh pimpinan eksekutif dan tanggung jawab tersebut harus diatur dalam deskripsi tugas posisi tersebut.

## Hak kandidat potensial

Berbeda dengan anggota dewan pengurus, untuk menjadi pimpinan eksekutif organisasi pengusaha tidak disyaratkan harus sebagai manajer senior dalam perusahaan anggota. Tentunya, dikarenakan jabatan pimpinan eksekutif biasanya merupakan jabatan penuh-waktu, yang tidak dimungkinkan memegang pekerjaan lain dalam waktu yang bersamaan. Dalam organisasi yang berskala kecil, hal ini masih dimungkinkan, dan kriteria dan persyaratan untuk kandidat pimpinan eksekutif berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

Dalam posisi pimpinan eksekutif tidak penuh-waktu, perhatian khusus harus diberikan untuk menghindari kemungkinan adanya konflik kepentingan. Dalam kasus tersebut, deskripsi tugas pimpinan eksekutif harus jelas mengindikasikan adanya pemisahan tanggung jawab antara organisasi dengan posisi di luar organisasi. Hal ini harus mencakup aturan waktu sebagai organisasi pengusaha, kerahasiaan informasi organisasi, peran lainnya yang dapat diterima oleh pimpinan eksekutif dan proporsi penggajian (renumerasi) yang mungkin didapatkan dari jabatan lain (informasi lebih banyak tentang ini dapat dilihat di bab tentang penggajian di bawah ini)

Umumnya, posisi pimpinan eksekutif harus terbuka bagi siapa saja dari kalangan anggota organisasi-organisasi pengusaha, setelah melalui konsultasi dengan dewan pengurus. Dia dipilih karena paling pantas mengelola masalah-masalah organisasi pengusaha.

Dari sudut pandangan pengelolaan yang baik, langkah ini harus sesuai dengan ketentuan hukum dan praktik nasional, mencegah setiap kandidat dengan catatan buruk di bidang yang berhubungan dengan pengelolaan, seperti setiap kasus kriminal yang sedang berjalan atau hukuman publik atas kejahatan korporasi.

## Penunjukan pimpinan eksekutif

Jabatan pimpinan eksekutif merupakan fungsi dari pengurus dan/atau presiden dewan pengurus. Dalam praktiknya, pengurus dapat menggunakan komite atau agen perekrutan profesional untuk mencari kandidat pimpinan yang layak. Kewenangan untuk menunjuk pimpinan eksekutif harus, berada di tangan dewan atau presiden. Pimpinan eksekutif memainkan peran yang berpengaruh dalam masalah harian organisasi. Sangat baik bagi organisasi, memiliki prosedur penunjukan pimpinan eksekutif yang diatur dengan baik, untuk mencegah potensi konflik dan kebingungan.

## Pemutusan hubungan

Meskipun aturan organisasi pengusaha harus memberikan kewenangan mandiri kepada pimpinan eksekutif atas staf organisasi, akan tetapi prosedur penyelesaian masalah yang berkaitan dengan pimpinan eksekutif harus dirancang oleh organisasi. Apabila anggota staf memiliki keluhan tentang staf lainnya, hal ini harus diselesaikan pada tingkat pimpinan eksekutif tanpa adanya intervensi dari pengurus atau presiden. Akan tetapi, apabila, anggota staf memiliki keluhan atas pimpinan eksekutif, hal ini harus diselesaikan oleh presiden atau anggota pengurus lainnya. Masalah kecil dapat dicatat dalam kajian kinerja tahunan pimpinan eksekutif, sementara masalah besar harus dapat diselesaikan lebih cepat. Apabila memungkinkan, presiden dengan persetujuan pengurus harus mendapatkan kewenangan memberhentikan pemimpin eksekutif. Prosedur yang tepat atas langkah-langkah tersebut harus diatur dalam kontrak kerja pimpinan eksekutif. Peraturan yang jelas tidak saja memungkinkan organisasi dapat merespons secara cepat apabila terjadi penyalahgunaan kewenangan atau kinerja yang buruk yang dilakukan oleh pimpinan eksekutif, akan tetapi hal ini dapat pula mencegah setiap gugatan pemecatan yang tidak benar dari pimpinan eksekutif.

### DAFTAR PERIKSA PIMPINAN EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN



- Pimpinan eksekutif bertanggung jawab untuk administrasi umum organisasi dan memastikan dipatuhinya konstitusi;
- Aturan organisasi pengusaha memberikan pimpinan eksekutif tanggung jawab penuh untuk merekrut dan mengelola staf yang diperlukan untuk operasional organisasi;
- Aturan secara tegas membedakan antara tanggung jawab dan kewenangan presiden dewan pengurus dan pimpinan eksekutif. Pimpinan eksekutif memiliki kewenangan atas manajemen harian organisasi. Presiden memiliki kewenangan memberhentikan pimpinan eksekutif ketika terjadi penyalahgunaan

## DAFTAR PERIKSA PIMPINAN EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN (LANJUTAN)



yang serius dan berkinerja buruk;

- Pimpinan eksekutif bertanggung jawab atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pengelolaan seperti persiapan anggaran. Akan tetapi keputusan atas masalah-masalah ini diambil oleh pengurus. Aturan-aturan organisasi merinci tanggung jawab pimpinan eksekutif dalam deskripsi tugas;
- Sejalan dengan praktik dan hukum nasional, peraturan harus mencegah setiap kandidat pimpinan eksekutif eksekutif yang memiliki catatan kriminal atau pernah melakukan kejahatan korporasi;
- Penetapan pimpinan eksekutif merupakan fungsi dari pengurus dan/atau presiden dewan pengurus. Proses memilih dan menunjuk pimpinan eksekutif harus diatur secara baik;
- Aturan memberikan prosedur penyelesaian keluhan-keluh bagi staf berkaitan dengan pimpinan eksekutif. Masalah ini dilaporkan kepada presiden atau anggota dewan pengurus lainnya yang ditunjuk;
- Prosedur tepat untuk memberhentikan pimpinan eksekutif didokumentasikan dalam kontrak kerja pimpinan eksekutif;
- Penggajian pimpinan eksekutif ditentukan oleh presiden dengan persetujuan dewan pengurus;
- Aktivitas diluar dan penggajian pimpinan eksekutif ditentukan oleh pimpinan eksekutif yang diterima di luar organisasi pengusaha, harus mendapat persetujuan dari dewan pengurus dan tidak menimbulkan benturan kepentingan dari pimpinan eksekutif.

### Renumerasi/penggajian dan manfaat


Penggajian dan manfaat yang diperoleh pimpinan eksekutif harus ditentukan oleh presiden dengan persetujuan pengurus. Dalam praktiknya, presiden dapat membentuk komite khusus untuk mengkaji masalah dan memutuskan kompensasi yang memadai. Kewenangan akhir atas masalah ini harus diputuskan sepenuhnya oleh dewan.

Deskripsi tugas dari pimpinan eksekutif harus juga mencakup batasan atau persetujuan prosedur untuk renumerasi lain yang diterima dari pekerjaan di luar perannya sebagai pimpinan eksekutif organisasi. Hal ini dapat diterapkan untuk organisasi pengusaha kecil di mana posisi pimpinan eksekutif tidak penuh waktu. Bahkan untuk organisasi pengusaha yang besar di mana pimpinan eksekutif sering menerima gaji dari pihak-pihak lain untuk konsultasi atau jasa lainnya.

Secara prinsip, tidak ada yang salah dengan keterlibatan pimpinan eksekutif dalam kegiatan di luar organisasi, sepanjang dewan pengurus mengatur batasan khusus atau mekanisme persetujuan atas keterlibatan tersebut, apakah mendapat penghasilan atau tidak. Dewan dapat, misalnya, membentuk mekanisme di mana seluruh pekerjaan eksternal yang disetujui oleh presiden atau dewan pengurus dapat diperkenankan. Dalam hal apa pun, prinsip dasar yang harus digarisbawahi adalah pencegahan adanya konflik kepentingan dari sisi pimpinan eksekutif.

# Bab Empat

## Panduan pengelolaan aturan; komite dan kelompok proyek; transparansi dan komunikasi



**Kutipan Kunci**

**“Ketika Anda cepat mengenyampingkan persoalan etik, segalanya akan menjadi mudah”**

*Larry Hagman,  
Aktor Amerika  
1931 sampai kini*

### Aturan organisasi pengusaha

Melalui panduan dan daftar periksa, sebutan yang telah dibuat sebagai peraturan organisasi pengusaha, merupakan konstitusi atau anggaran dasar, hukum dan kode etik atau kebiasaan. Peraturan mengatur kewenangan setiap individu dan kelompok-kelompok, dan kebiasaan di mana peraturan penting harus dibuat. Sub-bab delapan panduan ini memuat contoh konstitusi organisasi pengusaha sebagai bahan rujukan.

Jelas, aturan pengelolaan organisasi pengusaha harus sejalan dengan hukum dan praktik dari negara yang memiliki lingkungan hukum, di mana organisasi pengusaha beroperasi. Sementara aturan organisasi memberikan dasar yang kuat bagi pengelolaan organisasi, sangat penting untuk mengaplikasikan semangat orientasi anggota. Penting pula untuk memiliki prosedur yang memadai dalam mempromosikan dan, apabila diperlukan, menerapkan peraturan. Peraturan harus, sedapat mungkin jelas dan sederhana. Peraturan yang berlebihan harus dihindari.

Badan pembuat peraturan, dapat mencakup seluruh organisasi, seperti dewan anggota, pengurus dan pimpinan eksekutif.

Peraturan inti adalah konstitusi organisasi, sering disebut anggaran dasar yang mengatur struktur mendasar dan aturan organisasi. Konstitusi menggariskan prinsip operasional yang paling fundamental dan harus ditentukan oleh mayoritas (biasanya lebih dari dua pertiga mayoritas) dari dewan anggota.

Bentuk lain dari peraturan organisasi pengusaha termasuk hukum, kaidah etik dan kaidah perilaku. Peraturan ini umumnya dapat berubah, tergantung dari seberapa sering perubahan dilakukan, termasuk adanya kecenderungan untuk mengatur beberapa masalah secara rinci. Aturan-aturan organisasi ini biasanya diubah melalui keputusan dewan pengurus.

Direkomendasikan, konstitusi tidak memerlukan aturan yang terinci. Konstitusi hanya mengatur masalah-masalah dasar tentang prinsip dan prosedur. Hal ini untuk memastikan pengelolaan yang baik dalam konsteks konstitusi yang lebih fleksibel, sehingga tidak diperlukan perubahan terus-menerus. Konstitusi yang tidak fleksibel dan birokratis dapat menciptakan budaya tidak menghargai terhadap hal yang menjadi instrumen kunci bagi pengelolaan yang baik.

Beberapa hal yang biasanya dipertimbangkan untuk dicakup dalam sebuah konstitusi adalah:

- Nama dan tujuan organisasi;
- Definisi, hak dan kewajiban setiap anggota;
- Operasional dewan anggota;
- Keanggotaan dewan, tugas, kewajiban dan prosedur pengambilan keputusan;
- Persiapan dan penyajian neraca;
- Penunjukan auditor independen;
- Proses perubahan konstitusi;
- Merger dan atau pembubaran organisasi.

Rincian dari pertanyaan di atas, termasuk mengatur masalah lainnya yang perlu untuk penyelenggaraan yang efektif sebuah organisasi, misalnya, aturan hukum, kode etik atau panduan praktik yang baik, jika diperlukan. Kode etik setidaknya harus memberi arahan bagi dewan anggota.



## DAFTAR PERIKSA PERATURAN

- Sistem aturan yang berlaku bagi organisasi pengusaha, terdiri dari konstitusi/ anggaran dasar, peraturan perusahaan (*by laws*) dan diperlukan kode etik;
- Aturan-aturan organisasi sejalan dengan kerangka hukum nasional;
- Aturan-aturan organisasi mendefinisikan secara jelas kompetensi dan pengawasan yang memadai;
- Konstitusi (anggaran dasar) organisasi berisikan anggaran dasar pendirian dan tujuan organisasi, hak dan tanggung jawab anggota termasuk fungsi setiap organ organisasi;
- Aturan perusahaan berisikan regulasi lebih terinci tentang prosedur, sub-badan dan pengaturan masalah khusus. Dimungkinkan adanya kode etik organ organisasi dan anggotanya.

## Pengurus

Sangat lazim dalam organisasi pengusaha, untuk memiliki sejumlah komite khusus yang menangani proyek-proyek/masalah masalah yang diperlukan untuk dibahas. Khususnya dalam organisasi besar, dimungkinkan ada jaringan yang substansial untuk pembentukan komite atau sub-komite khusus. Secara bertahap, banyak organisasi pengusaha juga menggunakan komite dengan batasan waktu dan tujuan khusus. Apabila tujuan komite dicapai, atau tenggat waktu yang diberikan berakhir, komite tersebut dibubarkan.

Karena dewan pengurus hanya bertemu secara berkala setiap tahun untuk membuat keputusan kunci, banyak sekali pekerjaan dewan yang terinci dan diselesaikan melalui komite dan kelompok proyek. Bab ini akan mengkaji masalah fungsional yang penting dari organisasi pengusaha dengan melihat implikasi pengelolaan kerja komite dan kelompok proyek.

Cukup penting untuk mendefinisikan dengan jelas peran dari komite dalam struktur pengelolaan organisasi pengusaha, untuk menghindari kebingungan atau konflik antara pengurus, manajemen, dan beberapa komite yang mungkin ada dalam organisasi.

## Fungsi umum komite

Komite utamanya didirikan untuk melayani pengurus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, pertama-tama adalah, pengembangan posisi kebijakan/keputusan tentang masalah yang relevan dengan organisasi. Komite merupakan alat untuk mengoptimalkan pemanfaatan pengalaman dan keahlian dari setiap anggota dalam menyiapkan keputusan yang diambil, untuk menyelesaikan perbedaan opini yang mungkin ada. Di tingkat yang paling awal dan pembuatan posisi kebijakan/keputusan lebih mencerminkan pandangan para anggota.

Dewan pengurus memiliki beberapa tanggung jawab formal lainnya, yang memerlukan dukungan penuh untuk melakukan riset dan analisis. Tanggung jawab ini termasuk masalah-masalah strategis seperti merger organisasi dengan asosiasi bisnis lainnya, atau masalah tentang penggajian, suksesi dan pemeriksaan (audit).

Komite atau kelompok proyek dapat dibentuk untuk mendukung fungsi manajemen, di mana keahlian khusus dibutuhkan (seperti menjawab permasalahan teknologi yang dihadapi industri) atau partisipasi mendalam dari anggota.

Dalam hal apa pun, peran komite harus jelas mendukung struktur untuk memfasilitasi atau memudahkan keputusan-keputusan yang di ambil dewan pengurus/manajemen, tidak mengambil keputusan untuk kepentingan komite itu sendiri.

## Komite kunci

Di luar komite yang dibentuk untuk pengembangan kebijakan, komite umum ditemukan di beberapa organisasi pengusaha termasuk komite untuk penggajian dan pemeriksaan. Mengingat pentingnya komite-komite ini, direkomendasikan bahwa fungsi komite-komite, kewenangan dan komposisi harus dirinci dalam peraturan organisasi pengusaha.

## Komite penggajian

Komite penggajian membantu mendefinisikan tingkat penggajian yang pantas dan bermanfaat bagi pejabat senior dalam organisasi dan untuk menyetujui kebijakan penggajian bagi organisasi secara keseluruhan. Umumnya, komite akan memberikan perhatiannya pada gaji pimpinan eksekutif. Akan tetapi, jika anggota pengurus atau presiden dibayar untuk jasa-jasanya, harus diputuskan oleh komite penggajian ini.




Terkait dengan penggajian pimpinan eksekutif, komite harus melaporkan secara langsung kepada dewan pengurus atau presiden. Tentang gaji yang dibayarkan kepada dewan, komite harus dibentuk dengan beberapa skenario.

Skenario pertama, komite terdiri dari anggota di luar anggota dewan dan diberi kewenangan untuk menentukan tingkat penggajian yang pantas bagi anggota dewan. Skenario lain, komite melaporkan kepada dewan, akan tetapi hanya menentukan penggajian untuk anggota dewan mendatang, sementara dewan yang mengakhiri jabatannya menentukan gaji/renumerasi dewan dan presiden yang akan menggantikannya. Di sejumlah organisasi, rekomendasi komite penggajian dapat disetujui oleh suara dewan anggota dalam pertemuan tahunan.

Dalam hal apa pun, prinsipnya adalah siapa yang secara langsung menerima renumerasi yang diputuskan oleh komite, tidak boleh dalam posisi yang memiliki kewenangan atas komite tersebut.

## Komite pemeriksa



**Kutipan Kunci**

**“Pendapatan dapat menjadi sangat mudah berubah dan ditutup-tutupi ketika para ahli perusahaan melaporkannya”**

*Warren Buffet  
Pengusaha Investasi AS  
la berkomentar atas skandal yang berkaitan dengan  
ENRON dan perusahaan terkaitnya  
1931 sampai sekarang*

Satu tanggung jawab yang paling penting dari dewan adalah memastikan bahwa penerimaan dan pengeluaran organisasi pengusaha dapat dipertanggungjawabkan secara benar. Dalam praktiknya, hal ini memerlukan komite pemeriksa yang dibentuk oleh dewan yang bertanggung jawab untuk menentukan akuntan eksternal/auditor (pemeriksa) untuk memeriksa catatan-catatan keuangan organisasi.

Pemeriksa harus bertanggung jawab langsung kepada komite audit atau presiden dewan pengurus. Tidak direkomendasikan untuk menunjuk auditor atau komite audit yang bertanggung jawab kepada pimpinan eksekutif atau anggota lain dari manajemen. Meskipun dalam praktiknya para pemeriksa akan bekerja sama dengan manajer, khususnya manajer keuangan, pemeriksa harus bertanggung jawab kepada pengurus.

## Penunjukan

Komite dalam praktiknya dapat ditunjuk oleh dewan, presiden pengurus, atau pimpinan eksekutif, tergantung dari sifat dan fungsi penunjukannya. Aturan organisasi pengusaha harus secara tegas menjelaskan jenis-jenis komite yang dapat ditunjuk oleh dewan, dan pimpinan eksekutif. Secara umum, hak untuk menunjuk jenis-jenis komite tertentu harus berkaitan dengan tanggung jawab formal dari dewan atau pimpinan eksekutif. Dewan harus menugaskan komite terkait dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya, seperti pengembangan posisi kebijakan, penggajian dan pemeriksaan. Pimpinan eksekutif akan menunjuk komite berkaitan dengan proyek-proyek dalam manajemen harian organisasi. Dalam kasus lain, penunjukan komite harus dilakukan dengan memberikan kejelasan deskripsi kerja bagi anggota-anggota komite dan hasil yang diharapkan.

Dalam organisasi yang lebih kecil, boleh jadi akan menguntungkan memiliki peraturan yang memberi mandat bagi penggunaan komite dengan batasan waktu, atau pencapaian penyelesaian tugas yang dibebankan untuk diselesaikan lebih dahulu. Komite akan secara otomatis bubar dengan sendirinya. Hal ini akan menghindarkan pembentukan berbagai komite yang mungkin tidak diperlukan.

## Pembubaran

Pembubaran komite harus menjadi tanggung jawab badan yang memiliki kewenangan membentuknya, komite dewan pengurus dapat dibubarkan oleh dewan pengurus, dan komite manajemen dibubarkan oleh manajemen. Harus ditegaskan bahwa manajemen tidak memiliki kewenangan atas komite manajemen. Pemisahan yang jelas atas kewenangan tersebut akan membantu menjaga terpisahnya peran manajemen dan dewan pengurus. Hal ini akan menghindarkan dewan pengurus melakukan intervensi pada operasional harian organisasi, atau intervensi atas pengelolaan manajemen organisasi dan arah kebijakan strategis jangka panjang.

## Akuntabilitas

Untuk menghindari komite memiliki terlalu banyak kekuatan atau kewenangan dan merusak pengelolaan organisasi, penting menggarisbawahi bahwa peraturan organisasi pengusaha secara jelas memunyai kewenangan dewan atau manajemen dalam hubungannya dengan komite. Dalam semua masalah, pengurus harus bertanggung jawab kepada dewan atau manajemen. Pengurus dan manajemen harus berhati-hati dengan pendelegasian yang terlalu besar atas kewenangan pengambilan keputusan kepada komite. Sebagai tambahan, ringkasan kerja

seluruh pengurus, termasuk yang disusun oleh manajemen, harus secara berkala dan transparan dilaporkan kepada dewan. Pelaporan teratur

memungkinkan dewan untuk memastikan setiap komite untuk menjalankan tugas dalam kerangka kerja peraturan yang berlaku.



## DAFTAR PERIKSA PENGURUS

- Peraturan organisasi pengusaha menentukan aturan yang jelas untuk mencegah pengurus dari dominasi anggota terbesar atau daerah/kelompok sektor untuk kepentingan tertentu kelompok lain;
- Peraturan organisasi pengusaha, apabila dimungkinkan, menyusun jumlah kursi dalam pengurus;
- Peraturan secara jelas mengatur kriteria yang berhak menjadi anggota pengurus dan mendeskripsikan fungsi dari pengurus;
- Peraturan secara tegas menjelaskan proses bagaimana anggota pengurus dinominasikan dan dipilih;
- Prosedur untuk memilih anggota-anggota pengurus harus transparan dan terbuka untuk seluruh badan anggota perusahaan atau perwakilannya. Nominasi dan penugasan tidak diambil dalam “pintu yang tertutup” oleh orang atau kelompok tertentu (misalnya presiden atau pimpinan eksekutif);
- Peraturan organisasi menjelaskan kriteria yang dapat membatalkan kategori orang tertentu dari keanggotaan pengurus, misalnya anggota-anggota yang tengah duduk dalam pemerintahan;
- Peraturan organisasi harus menyusun mekanisme di mana anggota dapat diberhentikan sebagai anggota individual atau keseluruhan pengurus;
- Peraturan harus dengan jelas mendokumentasikan tanggung jawab pengurus. Tanggung jawab pengurus harus melingkupi persetujuan rencana usaha dan anggaran serta kajian kinerja pimpinan eksekutif organisasi;
- Peraturan memberikan kewenangan pengurus untuk menetapkan dan memberhentikan pimpinan eksekutif;
- Peraturan mengatur dengan jelas prosedur untuk menominasikan dan memilih presiden dari pengurus;
- Peraturan merinci jenis dan kategori dari aturan-aturan yang datang dari pengurus, dan menjelaskan perbedaan antara keputusan yang menjadi tanggung jawab pengurus atau keputusan-keputusan yang menjadi tanggung jawab pimpinan eksekutif;
- Konstitusi berisikan prosedur yang mengatur penambahan aturan dalam konstitusi, perubahan konstitusi harus melibatkan persetujuan final dari dewan anggota;
- Peraturan memuat kriteria tujuan yang jelas untuk keputusan pengurus dalam menerima anggota baru organisasi, yang melibatkan persetujuan dewan anggota;
- Peraturan menugaskan kewenangan yang jelas kepada dewan untuk masalah-masalah rumah tangga lainnya, seperti pembukaan rekening bank atas nama organisasi;
- Peraturan merinci deskripsi peran presiden pengurus termasuk kualifikasi dasar pekerjaan dan petunjuk rinci tanggung jawab presiden untuk mengkaji kinerja pimpinan eksekutif;
- Peraturan menetapkan masa jabatan presiden (anggota pengurus) dan batas masa jabatan dipilih kembali yang dapat dijabat oleh orang yang sama;
- Peraturan merinci secara jelas prinsip keadilan yang diterapkan dalam kegiatan presiden atas nama organisasi. Organisasi pengusaha tidak dapat dijadikan landasan bagi presiden untuk mempromosikan perusahaannya yang merugikan atau mengucilkan dari perusahaan anggota;
- Peraturan secara jelas menetapkan tanggung jawab laporan khusus kepada pengurus, termasuk penunjukan pengawas eksternal untuk mengkaji laporan keuangan organisasi pengusaha.

## Transparansi dan komunikasi

Transparansi dan komunikasi anggota merupakan hal yang penting bagi organisasi pengusaha. Karena organisasi melayani fungsi yang penting sebagai advokat/pembela yang dapat dipercaya untuk anggotanya. Kesalahan dalam kinerja pengoperasian ini memperlemah minat dari anggota dan mengindikasikan gambaran buruk atas organisasi. Untuk menjaga kepercayaan para anggota terhadap hal ini, dan untuk memastikan pada organisasi

berfungsi, langkah-langkah nyata harus diambil untuk menjelaskan transparansi dan untuk memastikan komunikasi yang tepat waktu dan akurat dengan para anggota, organisasi lain serta kepada publik secara umum.

Seperti yang sudah dibahas dalam bab tentang bagian tanggung jawab dewan dan pengurus, pemeriksa eksternal harus diawasi oleh pengurus, paling tidak setahun sekali, untuk memeriksa

keuangan organisasi. Pemeriksaan ini harus memastikan semua pendapatan dan pengeluaran dibukukan secara benar.

Peraturan organisasi pengusaha harus menetapkan kriteria bagi pemeriksa eksternal. Mereka harus memiliki kualifikasi secara memadai dan bekerja atau menjadi anggota dari perusahaan akuntan publik yang memiliki reputasi dan tidak memiliki kaitan langsung dengan manajemen organisasi. Lebih diutamakan lagi para pemeriksa yang bukan anggota organisasi, meskipun dalam beberapa kasus hal ini dapat dikesampingkan.

Pemeriksa harus secara langsung ditunjuk oleh majelis anggota, pengurus atau komite khusus audit yang ditunjuk oleh pengurus. Pemeriksa harus menyampaikan laporannya kepada pengurus atau komite audit yang bersangkutan.

Pemeriksa (auditor) eksternal memiliki tanggung jawab untuk memeriksa aspek keuangan organisasi dan mengesahkan semua catatan-catatan yang disimpan oleh manajemen yang secara akurat mencerminkan pendapatan, pengeluaran dan kondisi keuangan lainnya. Fungsi yang tepat dari pemeriksa dapat dijelaskan secara singkat dalam peraturan organisasi pengusaha.

## Menghindari korupsi dan konflik kepentingan

Menghindari terjadinya korupsi dan konflik kepentingan merupakan hal penting bagi pengelolaan yang baik dari setiap organisasi. Aturan organisasi pengusaha dapat mengambil langkah aktif untuk mencegah kesalahan dalam pengoperasiannya. Peraturan dapat mensyaratkan dewan pengurus untuk menyusun kode etik organisasi yang akan digunakan untuk menjaga perilaku manajemen, dan untuk mengevaluasi kinerja mereka.

Langkah lain untuk mencegah korupsi dan konflik kepentingan adalah mengembangkan “uji dan keseimbangan” (*check and balance*) internal. Beberapa rekomendasi dalam panduan ini berdasarkan kepada kebutuhan untuk mengembangkan keseimbangan antara kewenangan dan pengawasan antara beberapa institusi inti dari pengelolaan dalam sebuah organisasi pengusaha. Prinsip umum, seperti prinsip “empat mata” (seperti persetujuan untuk pembayaran kartu pembelian dan penandatanganan cek) merupakan hal yang mendasar tetapi dapat menjadi alat yang efektif untuk pengembangan mekanisme “uji dan keseimbangan” dalam organisasi.

Khusus organisasi pengusaha besar, dapat juga mempertimbangkan membangun fungsi pemeriksaan internal, yang bertanggung jawab untuk memastikan akurasi laporan internal dan kepatuhan dengan peraturan manajemen. Fungsi pemeriksaan internal dapat melaporkan langsung ke pimpinan eksekutif, dengan kewenangan memberikan laporan kepada dewan apabila kasusnya melibatkan perilaku tidak wajar yang serius yang berhubungan dengan pimpinan eksekutif atau staf lainnya. Pemeriksa internal harus mencoba membongkar dan memperbaiki setiap kesalahan dengan prosedur atau akuntansi yang wajar sebelum kesalahan tersebut ditemukan oleh pemeriksa eksternal atau pemeriksa pihak ketiga (misalnya kewenangan pemerintah).

Mengingat fungsi utama organisasi pengusaha, penting bagi organisasi pengusaha untuk memelihara kemandiriannya dari mitra sosial lainnya dan pemerintah. Oleh karena itu, perlu di kembangkan praktik yang baik untuk menghindari pemberian atau penerimaan kontribusi dari partai politik. Khususnya sehubungan dengan upaya internasional untuk melawan penyuapan terhadap pejabat publik. (misalnya, Konvensi OECD 1997 dan Konvensi PBB 2004). Organisasi pengusaha harus menghindari setiap kontribusi politik yang dapat muncul yang bertujuan untuk memengaruhi secara tidak wajar kandidat-kandidat atau pengelola kantor-kantor publik.

Organisasi pengusaha harus menolak setiap kontribusi dari partai-partai politik. Namun dapat diterima dan wajar bagi organisasi pengusaha untuk menerima dana-dana dari pejabat publik yang berwenang sebagai bagian kontrak komersial yang sah dan jelas pengaturannya.

Bentuk lain dari konflik kepentingan yang dapat timbul adalah, apabila anggota pengurus atau para manajer top dapat dipengaruhi oleh pihak luar atau kepentingan khusus internal untuk memperoleh manfaat dari anggota pengurus atau manajemen melalui penawaran yang berharga. Penawaran dapat berupa janji-janji pekerjaan di masa depan, hadiah dan pendapatan tambahan, serta manfaat lainnya. Dapat juga terjadi ketika anggota dewan atau manajemen memiliki hubungan informal dengan kelompok tertentu, baik internal maupun eksternal, yang memengaruhi tanggung jawab dan kewajiban mereka kepada organisasi secara keseluruhan.

Masalah dapat muncul dalam organisasi pengusaha kecil yang mungkin memaksakan pengaruh dalam kebijakannya. Meskipun dalam organisasi perusahaan yang relatif sama, terdapat kemungkinan industri tertentu dapat mencoba memaksakan pengaruhnya dalam posisi kebijakan tertentu organisasi, untuk merugikan anggota lainnya.

Untuk menghindarkan bahaya di atas, dewan pengurus organisasi pengusaha harus dengan jelas membatasi hadiah yang dapat diberikan atau diterima, dan catatan dewan anggota dan manajemen harus diperiksa secara periodik oleh presiden. Hubungan informal yang dapat mendorong konflik kepentingan harus dikontrol oleh mekanisme “uji dan keseimbangan” yang ada dalam organisasi. Presiden harus mengawasi pimpinan eksekutif, dewan pengurus harus mengawasi presiden, dan majelis anggota harus melakukan pengawasan terhadap dewan. Panduan yang jelas pada kondisi paling dini yang dimungkinkan, sedapat mungkin menghindarkan setiap kemungkinan konflik di masa depan.

## Komunikasi

Organisasi pengusaha duduk di tengah jaringan yang besar yang terkoneksi satu sama lain. Pemangku kepentingan secara langsung adalah anggota yang sangat tergantung pada organisasi untuk melakukan advokasi dan dialog sosial atas namanya. Selain pemangku kepentingan langsung, organisasi pengusaha memiliki hubungan dengan pemerintah dan badan-badan antar pemerintahan lainnya, seperti serikat pekerja dan publik. Penting bagi setiap kelompok organisasi membina komunikasi yang memadai. Ditingkat yang paling dasar, kewajiban-kewajiban yang berkaitan dengan komunikasi harus dijelaskan dalam aturan organisasi pengusaha. Komunikasi dengan organisasi tertentu dapat ditunjuk perwakilan, seperti pimpinan eksekutif, dan

dimasukkan kedalam deskripsi tugas perwakilan tersebut. Harus dicatat kecanggihan dalam teknologi komunikasi, internet, memberikan organisasi pengusaha kesempatan untuk menawarkan peningkatan transparansi bagi anggotanya, kelompok serta organisasi lain.

Pemangku kepentingan utama dari setiap organisasi pengusaha adalah anggota. Satu institusi yang sangat penting untuk melakukan komunikasi dengan anggota adalah majelis permusyawaratan anggota. majelis anggota merupakan sentral dari pengelolaan organisasi karena wadah ini memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan para anggota, serta memberikan kesempatan bagi anggota untuk berkomunikasi dengan dewan dan manajemen. Di dalam majelis anggota inilah, anggota atau perwakilannya memiliki kesempatan untuk menyuarkan setiap permasalahan secara formal tentang organisasi atau manajemen.

Internet memberikan kemudahan komunikasi yang berkesinambungan dengan para anggota, umpan balik dari anggota, juga peran dari anggota majelis yang dapat berubah dari waktu ke waktu. Tidak itu saja, peraturan organisasi pengusaha harus secara jelas memungkinkan terjadinya komunikasi dua-arah antara anggota dan pengurus serta manajemen. Tujuan organisasi pengusaha adalah memberi layanan kepada anggota-anggotanya. Memastikan suara mereka didengar merupakan prinsip utama yang melekat pada pengelolaan yang baik.



### DAFTAR PERIKSA TRANSPARANSI DAN KOMUNIKASI

- Pemeriksa eksternal diberi kewenangan/dibentuk oleh dewan setidaknya setahun sekali untuk memeriksa keuangan organisasi;
- Pemeriksa bertanggung jawab kepada dewan;
- Aturan organisasi pengusaha menetapkan kriteria pemeriksa eksternal dan, jika diperlukan, menjelaskan peran dan fungsi tertentu mereka;
- Aturan organisasi mensyaratkan dewan untuk menyusun kode etik yang diterapkan kepada seluruh anggota dewan dan manajemen;
- Kode etik (atau yang setara) merinci batasan hadiah yang diizinkan diterima oleh anggota dewan dan manajemen;
- Presiden secara periodik mengkaji/memeriksa kinerja pimpinan eksekutif untuk memastikan pimpinan eksekutif tidak dipengaruhi atau dipaksa oleh pihak luar atau kepentingan khusus internal;
- Aturan organisasi mewajibkan manajemen dan pengurus untuk memelihara komunikasi rutin dengan anggota;
- Aturan organisasi harus memberikan kejelasan tentang mekanisme komunikasi dua arah antara anggota organisasi, dewan serta manajemen.

## Bab Lima

# Daftar periksa pengelolaan yang baik

### Daftar periksa kompilasi

Bab panduan ini terdiri dari kompilasi daftar periksa yang tercantum dalam bagian akhir bab dua sampai empat.

Daftar periksa kompilasi ini diharapkan akan sangat berguna sebagai panduan untuk pemeriksaan pengaturan yang sudah ada, untuk mengidentifikasi hal yang masih perlu ditingkatkan. Hal ini akan menjelaskan bagaimana melakukan perubahan-perubahan positif. Anda dapat menggunakan kompilasi ini dalam dua cara.

Pertama, membaca keseluruhan panduan ini, Anda dapat mengukur bentuk organisasi sesuai dengan syarat pengelolaan yang baik. Apabila Anda menandai daftar periksa sejalan dengan membaca panduan ini, Anda dapat memastikan bagaimana melangkah secara keseluruhan. Kedua, Anda dapat menggunakan daftar periksa kompilasi sebagai daftar pertanyaan (kuesioner) untuk manajer senior dalam organisasi Anda untuk membantu mereka menilai pendekatan terbaru Anda tentang pengelolaan yang baik.



### DAFTAR PERIKSA PENGURUS

- Peraturan organisasi pengusaha menentukan aturan yang jelas untuk mencegah kepengurusan didominasi oleh anggota besar atau daerah/kelompok sektor dengan meniadakan kepentingan anggota lainnya;
- Peraturan organisasi pengusaha, apabila dimungkinkan, mengatur jumlah kursi yang tersedia dalam dewan pengurus;
- Peraturan secara jelas mendokumentasikan kriteria yang berhak menjadi anggota pengurus dan mendeskripsikan fungsi dewan pengurus;
- Peraturan secara tegas mengindikasikan proses bagaimana anggota pengurus dapat dinominasikan dan dipilih;
- Prosedur untuk memilih anggota-anggota pengurus harus transparan dan terbuka bagi seluruh badan anggota perusahaan atau perwakilannya. Nominasi tidak boleh diambil dalam pintu yang tertutup, oleh orang atau kelompok tertentu (misalnya pemilihan presiden atau pimpinan eksekutif);
- Peraturan organisasi mendefinisikan kriteria yang dapat membatalkan kategori orang tertentu dari keanggotaan pengurus, misalnya anggota-anggota yang duduk dalam pemerintahan;
- Peraturan organisasi harus menyusun mekanisme tentang pemecatan anggota sebagai anggota individual atau keseluruhan pengurus;
- Peraturan harus dengan jelas mengatur tanggung jawab pengurus. Tanggung jawab pengurus harus melingkupi persetujuan rencana usaha dan anggaran serta kajian kinerja pimpinan eksekutif organisasi;
- Peraturan memberikan kewenangan pengurus untuk menetapkan dan memberhentikan pimpinan eksekutif;
- Peraturan mengatur dengan jelas prosedur untuk menominasikan dan memilih presiden dari pengurus;
- Peraturan merinci jenis dan kategori aturan-aturan yang dibuat pengurus, dan menjelaskan perbedaan antara keputusan yang menjadi tanggung jawab pengurus atau keputusan-keputusan yang menjadi tanggung jawab pimpinan eksekutif;
- Konstitusi berisikan prosedur yang mengatur penambahan aturan dalam konstitusi, perubahan konstitusi harus melibatkan persetujuan final dari dewan anggota;
- Peraturan memuat kriteria tujuan yang jelas untuk keputusan pengurus dalam menerima anggota baru organisasi, yang melibatkan persetujuan dewan anggota;

## DAFTAR PERIKSA PENGURUS



- Peraturan menugaskan kewenangan yang jelas kepada dewan untuk masalah-masalah rumah tangga lainnya, seperti pembukaan rekening bank atas nama organisasi;
- Peraturan merinci deskripsi peran presiden pengurus termasuk kualifikasi dasar pekerjaan dan petunjuk rinci tanggung jawab presiden untuk mengkaji kinerja pimpinan eksekutif;
- Peraturan menetapkan masa jabatan presiden (anggota pengurus) dan batas masa jabatan dipilih kembali yang dapat dijabat oleh orang yang sama;
- Peraturan merinci secara jelas prinsip keadilan yang diterapkan dalam kegiatan presiden atas nama organisasi. Organisasi pengusaha tidak dapat dijadikan landasan bagi presiden untuk mempromosikan perusahaannya yang merugikan atau mengucilkan dari perusahaan anggota;
- Peraturan secara jelas menetapkan tanggung jawab laporan khusus kepada pengurus, termasuk penunjukan pengawas eksternal untuk mengkaji laporan keuangan organisasi pengusaha.

## DAFTAR PERIKSA PIMPINAN EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN



- Pimpinan eksekutif bertanggung jawab untuk administrasi umum organisasi dan memastikan dipatuhinya konstitusi;
- Aturan organisasi pengusaha memberikan pimpinan eksekutif tanggung jawab penuh untuk merekrut dan mengelola staf yang diperlukan untuk operasional organisasi;
- Aturan secara tegas membedakan antara tanggung jawab dan kewenangan presiden dewan pengurus dan pimpinan eksekutif. Pimpinan eksekutif memiliki kewenang atas manajemen harian organisasi. Presiden memiliki kewenangan memberhentikan pimpinan eksekutif ketika terjadi penyalahgunaan yang serius dan berkinerja buruk;
- Pimpinan eksekutif bertanggung jawab atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pengelolaan seperti persiapan anggaran. Akan tetapi keputusan atas masalah-masalah ini diambil oleh pengurus. Aturan-aturan organisasi merinci tanggung jawab pimpinan eksekutif dalam deskripsi tugas;
- Sejalan dengan praktik dan hukum nasional, peraturan harus mencegah setiap kandidat pimpinan eksekutif eksekutif yang memiliki catatan kriminal atau pernah melakukan kejahatan korporasi;
- Penetapan pimpinan eksekutif merupakan fungsi dari pengurus dan/atau presiden dewan pengurus. Proses memilih dan penunjukan pimpinan eksekutif harus diatur secara baik;
- Aturan memberikan prosedur penyelesaian keluhan-keshah bagi staf berkaitan dengan pimpinan eksekutif. Masalah ini dilaporkan kepada presiden atau anggota dewan pengurus lainnya yang ditunjuk;
- Prosedur tepat untuk memberhentikan pimpinan eksekutif didokumentasikan dalam kontrak kerja pimpinan eksekutif;
- Penggajian pimpinan eksekutif ditentukan oleh presiden dengan persetujuan dewan pengurus;
- Aktivitas diluar dan penggajian pimpinan eksekutif ditentukan oleh pimpinan eksekutif yang diterima di luar organisasi pengusaha, harus mendapat persetujuan dari dewan pengurus dan tidak menimbulkan benturan kepentingan dari pimpinan eksekutif.



## DAFTAR PERIKSA PERATURAN

- Sistem aturan yang berlaku bagi organisasi pengusaha, terdiri dari konstitusi/ anggaran dasar, peraturan perusahaan (*by laws*) dan diperlukan kode etik;
- Aturan-aturan organisasi sejalan dengan kerangka hukum nasional;
- Aturan-aturan organisasi mendefinisikan secara jelas kompetensi dan pengawasan yang memadai;
- Konstitusi (anggaran dasar) organisasi berisikan anggaran dasar pendirian dan tujuan organisasi, hak dan tanggung jawab anggota termasuk fungsi setiap organ organisasi;
- Aturan perusahaan berisikan regulasi lebih terinci tentang prosedur, sub-badan dan pengaturan masalah khusus. Dimungkinkan adanya kode etik organ organisasi dan anggotanya.



## DAFTAR PERIKSA PENGURUS

- Peraturan organisasi pengusaha menentukan aturan yang jelas untuk mencegah pengurus dari dominasi anggota terbesar atau daerah/kelompok sektor untuk kepentingan tertentu kelompok lain;
- Peraturan organisasi pengusaha, apabila dimungkinkan, menyusun jumlah kursi dalam pengurus;
- Peraturan secara jelas mengatur kriteria yang berhak menjadi anggota pengurus dan mendeskripsikan fungsi dari pengurus;
- Peraturan secara tegas menjelaskan proses bagaimana anggota pengurus dinominasikan dan dipilih;
- Prosedur untuk memilih anggota-anggota pengurus harus transparan dan terbuka untuk seluruh badan anggota perusahaan atau perwakilannya. Nominasi dan penugasan tidak diambil dalam “pintu yang tertutup” oleh orang atau kelompok tertentu (misalnya presiden atau pimpinan eksekutif);
- Peraturan organisasi menjelaskan kriteria yang dapat membatalkan kategori orang tertentu dari keanggotaan pengurus, misalnya anggota-anggota yang tengah duduk dalam pemerintahan;
- Peraturan organisasi harus menyusun mekanisme di mana anggota dapat diberhentikan sebagai anggota individual atau keseluruhan pengurus;
- Peraturan harus dengan jelas mendokumentasikan tanggung jawab pengurus. Tanggung jawab pengurus harus melingkupi persetujuan rencana usaha dan anggaran serta kajian kinerja pimpinan eksekutif organisasi;
- Peraturan memberikan kewenangan pengurus untuk menetapkan dan memberhentikan pimpinan eksekutif;
- Peraturan mengatur dengan jelas prosedur untuk menominasikan dan memilih presiden dari pengurus;
- Peraturan merinci jenis dan kategori dari aturan-aturan yang datang dari pengurus, dan menjelaskan perbedaan antara keputusan yang menjadi tanggung jawab pengurus atau keputusan-keputusan yang menjadi tanggung jawab pimpinan eksekutif;
- Konstitusi berisikan prosedur yang mengatur penambahan aturan dalam konstitusi, perubahan konstitusi harus melibatkan persetujuan final dari dewan anggota;
- Peraturan memuat kriteria tujuan yang jelas untuk keputusan pengurus dalam menerima anggota baru organisasi, yang melibatkan persetujuan dewan anggota;
- Peraturan menugaskan kewenangan yang jelas kepada dewan untuk masalah-masalah rumah tangga lainnya, seperti pembukaan rekening bank atas nama organisasi;
- Peraturan merinci deskripsi peran presiden pengurus termasuk kualifikasi dasar pekerjaan dan petunjuk rinci tanggung jawab presiden untuk mengkaji kinerja pimpinan eksekutif;
- Peraturan menetapkan masa jabatan presiden (anggota pengurus) dan batas masa jabatan dipilih kembali yang dapat dijabat oleh orang yang sama;
- Peraturan merinci secara jelas prinsip keadilan yang diterapkan dalam kegiatan presiden atas nama organisasi. Organisasi pengusaha tidak dapat dijadikan landasan bagi presiden untuk mempromosikan perusahaannya yang merugikan atau mengucilkan dari perusahaan anggota;
- Peraturan secara jelas menetapkan tanggung jawab laporan khusus kepada pengurus, termasuk penunjukan pengawas eksternal untuk mengkaji laporan keuangan organisasi pengusaha.



## DAFTAR PERIKSA TRANSPARANSI DAN KOMUNIKASI

- Pemeriksa eksternal diberi kewenangan/dibentuk oleh dewan setidaknya setahun sekali untuk memeriksa keuangan organisasi;
- Pemeriksa bertanggung jawab kepada dewan;
- Aturan organisasi pengusaha menetapkan kriteria pemeriksa eksternal dan, jika diperlukan, menjelaskan peran dan fungsi tertentu mereka;
- Aturan organisasi mensyaratkan dewan untuk menyusun kode etik yang diterapkan kepada seluruh anggota dewan dan manajemen;
- Kode etik (atau yang setara) merinci batasan hadiah yang diizinkan diterima oleh anggota dewan dan manajemen;
- Presiden secara periodik mengkaji/memeriksa kinerja pimpinan eksekutif untuk memastikan pimpinan eksekutif tidak dipengaruhi atau dipaksa oleh pihak luar atau kepentingan khusus internal;
- Aturan organisasi mewajibkan manajemen dan pengurus untuk memelihara komunikasi rutin dengan anggota;
- Aturan organisasi harus memberikan kejelasan tentang mekanisme komunikasi dua arah antara anggota organisasi, dewan serta manajemen.



## Bab Enam

# Apa yang dikatakan oleh “guru” bisnis

Sedikit sekali literatur akademik yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi pengusaha, atau organisasi lain yang merepresentasikan bisnis dalam hubungannya dengan pemerintah, serikat pekerja dan LSM. Akan tetapi, karena perusahaan adalah merupakan organisasi pemilik/investor dan organisasi pengusaha adalah organisasi anggota, peraturan-peraturan pengelolaan korporasi dan praktik-praktik terbaik akan relevan pula bagi organisasi pengusaha. Bab ini akan mengkaji beberapa tren terkini dan sejarah atas pengelolaan perusahaan.

Pengelolaan perusahaan biasanya dikenal dalam literatur akademik sebagai hal yang berkaitan dengan apa yang dalam prinsip-prinsip pengelolaan korporasi OECD, didefinisikan sebagai “permasalahan yang ditimbulkan oleh pemisahan antara kepemilikan dan pengawasan”. Dalam organisasi pengusaha hal ini dimanifestasikan sendiri ke dalam pemisahan institusi antara manajemen atau pengurus organisasi dengan dewan anggota. Berangkat dari perspektif ini, pengelolaan korporasi akan terfokus pada: struktur internal dan peraturan dewan direktur; pembentukan komite pemeriksa independen; peraturan yang berkaitan dengan keterbukaan informasi kepada pemegang saham dan kreditor; dan pengawasan manajemen.

Meskipun panduan tentang pengelolaan ini akan terpusat khususnya pada manajemen struktur dan tanggung jawab dewan pengurus, aturan dan anggaran dasar organisasi, pemeriksa dan komunikasi anggota. Pengelolaan korporasi dewasa ini, yang diterima secara umum mengarahkan bentuk yang lebih besar atas hubungan antara manajemen perusahaan dengan pengurusnya, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Organisasi pengusaha yang lazim mewakili bisnis dalam diskusi tentang kebijakan tentang pengelolaan peraturan harus menyentuh masalah ini, meskipun permasalahan tersebut tidak secara langsung relevan dengan struktur organisasi.

Kebanyakan perdebatan kini terkait dengan pengelolaan korporasi yang didominasi oleh gelombang skandal korporasi Enron, WorldCom, Tyco International. Sehingga akibatnya mengurangi kepercayaan investor, dan membuat para pembuat keputusan berdiri lebih tegar untuk melawan segala

bentuk kejahatan korporasi. Sebuah kenyataan, skandal ini memiliki skala yang besar. Pada saat Enron “bangkrut” pada 2 Desember 2001, indeks Dow Jones kehilangan 2.000 poin yang menyapu nilai saham sebesar 60 triliun dolar AS. Hal ini menegaskan bahwa, pengelolaan perusahaan adalah masalah antardisiplin ilmu yang menjadi minat para sejarawan, ekonom dan pengacara.

Robert E. Wright mengatakan, dalam abad ke-18 dan 19, orang-orang Amerika dan Inggris keberatan dengan setiap bentuk peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan bisnis. Pada tahun 1889, sebagai contoh investor rel kereta api dengan nama John Locke berhipotesis bahwa **“peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan baik”**. Bukan merupakan gagasan yang baik (saat itu), untuk lebih memberi kewenangan kepada usaha swasta melakukan apa yang disebut “penolakan terhadap mayoritas orang yang tidak ahli dan politisi tidak andal.

Dengan bijak, para “guru” investasi abad ke 19 secara teratur memuji pentingnya pengelolaan perusahaan yang baik. Misalnya, Robert Ward, dalam catatannya pada tahun 1865 tentang Perusahaan Saham Bersama (Joint Stock Companies), menjelaskan karakteristik investasi yang baik. Ia berargumentasi, perusahaan yang *go public* harus memiliki skema yang baik, di mata publik setiap saat ...memiliki cukup modal .. dan harus dikelola dengan baik. Ward mendesak para investor untuk tidak terlelap dan menjadi puas diri karena ukuran atau keberhasilan perusahaan terdahulu.

Beberapa orang berargumentasi bahwa problem sistemik di perusahaan seperti Enron, WorldCom, dan Tyco Internasional muncul disebabkan tidak seimbangnyanya kekuasaan yang dipegang oleh manajemen eksekutif dalam organisasi perusahaan. Hal ini dapat dirunut ke belakang sampai tahun 1960-an dan 1970-an, pada saat ekonom neo-klasik, yang dimotori Pemenang Nobel Ekonomi Milton Friedman, berargumentasi bahwa kegunaan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang maksimal, hampir tanpa mempertimbangkan **bagaimana perusahaan memperoleh laba tersebut** sepanjang berada dalam koridor hukum yang berlaku. Di tengah maraknya tuduhan dan fakta tentang skandal-skandal perusahaan, tidak mengejutkan untuk menemukan bahwa pendapat

Friedman telah digantikan oleh jaringan yang kompleks hukum dan peraturan-peraturan serta inisiatif-inisiatif baru (termasuk kaidah etik sukarela) yang mengarahkan jalannya pengelolaan perusahaan.

Kaidah (kode etik) sukarela biasanya dapat dirunut kebelakang sampai tahun 1992. Misalnya Kaidah Cadbury, nama tidak resmi untuk kaidah rintisan praktik-praktik terbaik tentang pengelolaan perusahaan, yang kemudian menjadi model bagi reformasi pengelolaan perusahaan di Eropa, negara-negara persemakmuran serta di berbagai kawasan lainnya.

Kaidah Cadbury disusun untuk menjawab serial skandal dan kegagalan korporasi di antara perusahaan "go public" Inggris pada awal 1990-an. Kaidah ini bertujuan untuk mencegah terjadinya skandal yang sama dan untuk membangun kembali kepercayaan publik serta investor dengan mendorong perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan praktik pengelolaan yang baik. Kaidah ini telah diikuti banyak perusahaan di tengah bangkitnya kembali dunia untuk mencapai tujuan yang sama.

Tujuan yang dinyatakan oleh kaidah Cadbury saat itu adalah membantu meningkatkan standar pengelolaan korporasi, tingkat kepercayaan dalam pelaporan keuangan dan audit secara jelas, apa yang menjadi tanggung jawab setiap perusahaan dan apa harapan mereka.

Kaidah Cadbury tentang praktik terbaik memunyai 19 rekomendasi dalam bentuk panduan yang berkaitan dengan kewenangan dewan direktur, direktur non-eksekutif, termasuk juga pelaporan dan pengawasan. Meskipun rekomendasi tersebut bukan merupakan kewajiban, perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam bursa saham di London diwajibkan mencantumkan dengan jelas rekening-rekening mereka apakah telah mengikuti kaidah atau tidak. Perusahaan-perusahaan yang tidak mematuhi kaidah tersebut, diminta untuk menjelaskan alasan atas keputusannya tersebut. Prinsip wajib "memaparkan" (*disclosure*), merupakan praktik yang dikenal sebagai "patuh atau menjelaskan", telah menjadikan praktik-praktik pengelolaan perusahaan menjadi lebih transparan dan memaksa perusahaan untuk berpikir ulang dan berhati-hati. Karena setiap ketidakpatuhan atas kaidah yang ditetapkan harus diumumkan ke publik secara transparan.

Kaidah pengelolaan korporasi telah dikembangkan dalam 13 tahun belakangan ini sejak Kaidah Cadbury tentang praktik yang terbaik berlaku di Inggris. Dalam lima tahun belakang saja, kaidah-kaidah baru telah dikembangkan di negara-negara G7 kecuali Jepang, dan sekarang ini telah lebih dari 50 negara telah memiliki kaidahnya sendiri. Kaidah-kaidah tentang

pengelolaan yang baik bervariasi menurut cakupan dan rinciannya. Akan tetapi umumnya kaidah tersebut menjawab lima persoalan mendasar yaitu:

- ♦ Keadilan setiap pemangku kepentingan;
- ♦ Akuntabilitas yang jelas dari dewan pengurus dan manajemen;
- ♦ Transparansi;
- ♦ Tanggung jawab terhadap kepentingan-kepentingan minoritas pemangku kepentingan dan pemangku kepentingan lainnya; dan
- ♦ Kepatuhan terhadap hukum.

Saat ini, inisiatif internasional terdepan kemungkinan adalah prinsip-prinsip pengelolaan korporasi OECD yang mengatur kerangka bagi praktik terbaik yang disetujui oleh pemerintah di 30 negara-negara anggota OECD.

Prinsip-prinsip OECD dirancang untuk membantu pemerintah dan badan-badan pembuat kebijakan di negara-negara OECD dan lainnya untuk memberi perhatian dan menerapkan peraturan yang efektif, maupun peraturan dan kaidah pengelolaan korporasi.

Secara paralel kaidah-kaidah tersebut memberikan petunjuk pula bagi pertukaran saham, investor, perusahaan dan lainnya yang berperan dalam mengembangkan pengelolaan korporasi secara baik. Sejak prinsip-prinsip OECD yang pertama digulirkan tahun 1999 (dan diperbarui pada tahun 2004), umumnya banyak perusahaan telah menerima standar-standar bidang-bidang tersebut. Mereka telah diakui oleh Bank Dunia dan telah diterima oleh Forum Stabilitas Keuangan sebagai satu dari 12 standar stabilitas keuangan.

Prinsip pengelolaan perusahaan mencakup enam bidang utama. Mereka meminta pemerintah untuk menerapkan kerangka institusional dan hukum yang efektif untuk mendukung praktik pengelolaan yang baik bagi perusahaan (bab 1). Negara-negara OECD mendorong kaidah kerangka pengelolaan yang baik untuk dapat melindungi dan memfasilitasi penerapan hak-hak pemangku kepentingan (bab 2). Mereka juga meminta dukungan terhadap perlakuan yang setara atas semua pemangku kepentingan, termasuk pemangku kepentingan minoritas dan asing (bab 3). Mereka mengakui pentingnya pemangku kepentingan dalam pengelolaan korporasi (bab 4), dan mempertimbangkan dengan tepat, keakuratan dan transparansi mekanisme keterbukaan (bab 5). Mereka pun berhubungan dengan prosedur dan struktur pengurus, pertanggung jawaban dan struktur pengurus.

Meskipun nampaknya terlihat kehilangan “gigi”, kaidah-kaidah tersebut tidak diragukan lagi telah meningkatkan pengelolaan pemerintahan. Prinsip-prinsip OECD memberi perhatian dan seringkali memengaruhi debat kebijakan yang lebih besar tentang pengaturan bisnis. Mereka membantu mendidik perusahaan-perusahaan, seringkali dengan mengumpulkan dan mengklarifikasikan praktik-praktik terbaik. Dan kaidah yang disusun oleh investor-investor besar, memberikan dampak yang berkaitan dengan pengelolaan korporasi dengan menyebutkan apa yang yang diharapkan oleh investor.

Akan tetapi, inisiatif-inisiatif sukarela mungkin akan berlanjut untuk memainkan peranan yang lebih besar dalam pengelolaan bisnis. Satu yang tidak dapat dimungkiri adalah peraturan nasional yang mengikat secara hukum yang terkadang memberi dampak paling besar. Tetapi kendalanya, tidak dimungkinkan di sini untuk memberikan kajian yang komprehensif atas seluruh kerangka peraturan di seluruh negara yang ada. Mungkin akan menarik menyoroiti hukum Sarbanes-Oxley, yang menjadi peraturan terdepan tentang pengelolaan perusahaan dewasa ini.

Disahkan oleh Kongres AS dan ditandatangani menjadi hukum bulan Juli 2002, peraturan Saebanes-Oxley Act (SOX) mewakili reformasi yang berdampak luas bagi perusahaan yang dipegang oleh publik. Intinya, Sarbanes Oxley mengatur penerapan proses pengelolaan korporasi dan keuangan yang konsisten untuk memastikan integritas dan akuntabilitas perusahaan.

Hukum tersebut dirancang untuk melindungi investor dengan meningkatkan akurasi, keterpercayaan serta keterbukaan perusahaan keuangan. Sebagai akibatnya, SOX memaksakan perusahaan yang besar dalam pengelolaan korporasi, laporan keuangan dan praktik pemeriksaan, yang pada saat bersamaan menciptakan fungsi pengawasan keuangan baru. Tanpa memperhatikan tingkat keamanan, kegagalan untuk mengimplementasikan praktik terbaik dalam setiap aspek pengelolaan akan berakhir dengan ketidakpatuhan.

SOX menargetkan kepatuhan seluruh perusahaan publik besar AS, hal yang memberi dampak kepada bisnis kecil dan menengah, termasuk perusahaan-perusahaan yang dimiliki secara perorangan. Misalnya, perusahaan-perusahaan yang lebih kecil terkena dampak dari hukum tentang pemeliharaan dokumen, kecurangan kriminal dan hukum pensiun pendapatan karyawan (*Employment Retirement Income Security Act - ERISA*).Selanjutnya, persyaratan yang diatur dalam SOX memberi perhatian kepada setiap perusahaan swasta yang mencari pendanaan perusahaannya melalui modal ventura, penerapan

untuk pinjaman komersial, perencanaan penawaran saham publik perdana (IPO), mengantisipasi akuisisi atau melakukan bisnis dengan perusahaan publik.

Meskipun tidak disyaratkan oleh hukum, perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dapat mengambil manfaat secara substansial dari pengimplementasian praktik terbaik SOX. Berikut kerangka praktik terbaik seperti yang termuat dalam boks di bawah sebagaimana yang disarankan oleh Amadeus International Co yang dapat menolong untuk menemukan jaringan solusi.

Saat ini mahasiswa kembali melihat dengan rasa ingin tahu pada tahun 1920 bagaimana pemimpin-pemimpin bisnis di Amerika Serikat pada saat itu mempertanyakan perlunya peraturan yang mengatur publikasi laporan-laporan tahunan dan rekening. Lainnya, terdapat persyaratan pelaporan hukum yang “lunak” atau “keras” untuk kegiatan-kegiatan perusahaan, termasuk pengelolaan perusahaan.

Meskipun tidak terdapat satu pun standar pengelolaan didiskusikan dalam bab ini, namun secara langsung dapat diterapkan bagi organisasi pengusaha. Setidaknya mereka telah membangun lingkungan yang memiliki ekspektasi yang terus meningkat dalam pengelolaan sektor swasta. Hal ini sangat bermanfaat sebagai pembuka untuk mereka yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut tentang pengelolaan. Jika Anda ingin mengetahui lebih lanjut tentang gagasan-gagasan yang dipresentasikan di atas atau penelitian dari penulis lainnya, rujukan ini akan berfungsi sebagai panduan:

## ENAM LANGKAH AMADEUS INTERNASIONAL UNTUK PRAKTIK TERBAIK SOX

1. **Melihat kepatuhan SOX sebagai inisiatif yang strategis.** Bukan proyek tentang kepatuhan yang kaku. Peraturan-peraturan SOX meliputi unit-unit bisnis yang berganda dan mensyaratkan pendekatan komprehensif untuk memastikan kepatuhan. Praktik terbaik terkini adalah merespons SOX sebagai proyek yang terintegrasi.
2. **Kenali peraturan-peraturan SOX.** Langkah pertama dalam memahami peraturan adalah membuat Anda memahami persyaratan di luar promosi pemasaran umum. Sangat penting untuk memahami isi setiap bab untuk Anda terapkan dalam organisasi. Direkomendasikan, praktik terbaik dapat meningkatkan kemampuan keahlian untuk kepatuhan, baik secara internal maupun eksternal dalam mempercepat proses pembelajaran Anda.
3. **Mengembangkan peta jalan SOX untuk kepatuhan.** Sebelum menerapkan teknologi baru, penting melakukan penilaian risiko dalam menentukan tingkat kedewasaan organisasi Anda berkaitan dengan SOX. Beberapa fungsi pengawasan mungkin sudah diterapkan dengan memanfaatkan teknologi, proses dan prosedur yang sudah ada. Ini merupakan praktik terbaik untuk mengembangkan jalan peta SOX untuk kepatuhan.
4. **Membangun sistem manajemen pencatatan elektronik.** Manajemen pencatatan elektronik cukup penting untuk memastikan kepatuhan SOX. Direkomendasikan, sebagai praktik terbaik untuk membangun manajemen pencatatan yang efektif guna memastikan keotentikan dan integritas seluruh catatan korporasi.
5. **Menilai kemampuan sistem teknologi perusahaan yang sudah ada untuk mendukung kebijakan.** Kebanyakan teknologi mengharuskan SOX berdiri dalam organisasi Anda. Akan tetapi, ada beberapa teknologi seperti catatan-catatan elektronik dan pengawasan proses kepatuhan yang dapat mempercepat dan memenuhi persyaratan yang digariskan dalam peraturan. Sebuah praktik yang baik untuk menilai teknologi yang ada dan mulai mengisi jurang ketertinggalan teknologi secara memadai untuk mencapai tujuan-tujuan Anda.
6. **Mendirikan program pelatihan yang efektif.** Direkomendasikan untuk memberikan pelatihan kepada seluruh staf yang relevan. Dapat diinformasikan, misalnya, tentang persyaratan pelaporan serta teknologinya. Hal seperti ini akan menghasilkan praktik terbaik dalam perusahaan.

# Bab Tujuh

## Bacaan lanjutan dan sumber tentang pengelolaan organisasi pengusaha

### Buku bisnis dan artikel tentang pemerintah

Bhinde, A., (1994) "Deficient Governance", Harvard Business Review, November-Desember 1994, hal 129-139

Blair, M.M., (1995) "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", Challenge, Vol. 38, hal 12;

Brancato, CK., dan Plath, C.A., (2003), Corporate Governance Best Practice: a Blue Print for the Post-enron Era, New York Conference Board, Inc.

Cadbury, A., (2002), Corporate Governance and Chairmanship: a Personal View, Oxford University Press;

Coombes, P., and Wong, .S.C.Y., (2004), "Why Codes of Governance Work", McKinsey, Triwulanan, Issue 2

Davies, A., (1999). A Strategic Approach to Corporate Governance. London: Gower Publishing Limited.

Economist Intelligence Unit (2005) The Importance of Corporate Responsibility-[http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/euiOracle\\_Corporate Responsibility\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/euiOracle_Corporate%20Responsibility_WP.pdf)

Gugler. K., (ed.) (2001), Corporate Governance and Economic Performance. Oxford: Oxford University Press,

Herter, P., (1998), "Corporate Governance and Multinational Enterprise in Historical Perspective". In: Comparative Corporate Governance- The State of the Art and Emerging Research 41 (Klaus J Hopt et al, eds., Oxford University Press)

Kearns, K.P., (1996), Managing for Accountability: Preserving the Public trust in Public and Nonprofit Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Kim H.J., (2001) "Taking International Soft Law Seriously: Its Implication for Global Convergence in Corporate Governance", Journal of Korean Law

Lagace, M., (2004) "Enron's Lessons for Managers", Harvard Business School Working Knowledge

Monks, R.A & Minow, N., (2001) Corporate Governance (2<sup>nd</sup> ed), Blackweel Business

Organization for Economic Co-operations and Development, (2004). OECD Principles of Corporate Governance Explained", OECD Observer, August, hal 1-8

Pavlicevic, B., (1998) Good Governance: Challenge to Non-Profit Boards. Johannesburg: The Liberty Life Foundation.

Radin, T.J., (2004). "The Effectiveness of Global Codes of Conduct: Role Models That Make Sense", Business and Society Review, 109 (4), hal 415-447

Spear, R., (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organizations", Annals of Public and Cooperative Economic 7

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee and Co, Ltd, (1992) The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury code).

Tipgs, M.A., dan Keefe, T.J. (2004). "A Comprehensive Structure of Corporate Governance in Post-Enron Corporate America", CPA Journal

World Business Council for Sustainable Development, (2004). Issue Management Tool: Strategic Challenges for Business in the Use of Codes; Standards and Frameworks, WBCSD

World Bank & OECD, (1999) Corporate Governance; A Framework for Implementation Overview Available at <http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf>

Wright, R.E (Ed) (2004), History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholder Activism, Pickering & Chatto Publishers, London.

### **Buku-buku menyangkut pengelolaan dan panduan tentang organisasi pengusaha (atau yang sejenis)**

<b>Boleat, M.</b>	Good practice in Trade Association Governance (London, Plaza)
<b>De Silva</b>	Employers' Organization in Asia in the 21 <sup>st</sup> Century (Jenewa: ILO Bureau for Employers' Activities, 1996)
<b>De Silva</b>	Managing an Employers' Organization and its Changing Role (Jenewa; ILO Bureau for Employers Activities, 1992)
<b>Gonzalez Marroquin</b>	Guide to Management of Entrepreneurial Organizations (San Jose, Costa Rica: ILO Bureau for Employers' Activities, 1997)
<b>Parker</b>	Designing and Developing More Effective Organization (Jenewa: ILO Bureau for Employers Activities, 2001)
<b>Standaert, J.M.</b>	Governance of Employers' Organizations-Practical Guidelines (Budapest: ILO Bureau for Employers' Activities, 2004)
<b>Strohmeier, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arais</b>	Building the Capacity of Business Membership Organizations (Washington: World Bank Small and Medium Enterprise Department)

## Situs dan organisasi-organisasi terkait

### Biro Kegiatan Pengusaha di Organisasi Perburuhan Internasional (ACTEMP-The Bureau for employers' Activities at the International Labour Organization)

[www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

ACTEMP-Biro ILO untuk Kegiatan Pengusaha membina hubungan erat dengan organisasi-organisasi di seluruh negara anggota ILO. Biro ini dioperasikan dari kantor pusat ILO di Jenewa, melalui jaringan spesialis organisasi pengusaha di kelompok-kelompok teknis ILO di seluruh dunia. Tugas biro ini adalah untuk memastikan sumber pembiayaan ILO tersedia bagi organisasi-organisasi pengusaha, dan untuk menjaga kesinambungan ILO mengikuti pandangan-pandangan mereka, perhatian, dan prioritas-prioritas organisasi pengusaha. ACTEMP mempromosikan kerja sama internasional di antara organisasi-organisasi pengusaha dan menjalankan program-program kegiatannya di seluruh penjuru dunia.

Biro ini dapat diakses melalui organisasi-organisasi pengusaha nasional, yang dapat dimanfaatkan oleh pengusaha untuk mendapatkan informasi tentang pengembangan sumber daya manusia, hubungan industrial dan "tuan rumah" bagi masalah-masalah yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan pasar kerja.

Biro ini juga menjalankan program kerja sama teknis yang memberikan bantuan pembangunan bagi organisasi-organisasi pengusaha di negara-negara berkembang dan tengah mengalami transisi menuju ekonomi pasar. Mekanisme kerja kebanyakan dijalankan melalui proyek-proyek yang didanai oleh bantuan pembangunan luar negeri negara-negara donor.

Situs ACTEMP berisikan jaringan untuk mengakses organisasi-organisasi nasional diseluruh negara anggota ILO.

### Organisasi Pengusaha Internasional-The International Organization of Employers (IOE)

[www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

Sejak didirikan pada tahun 1920, Organisasi Pengusaha Internasional (IOE) telah diakui sebagai satu-satunya organisasi di tingkat internasional yang mewakili kepentingan bisnis di bidang kebijakan sosial dan perburuhan. Sampai saat ini, IOE beranggotakan 139 organisasi pengusaha nasional dari 134 negara di seluruh dunia.

Misi IOE adalah mempromosikan dan mempertahankan kepentingan pengusaha di kancah internasional, khususnya di Organisasi Perburuhan Internasional (ILO). Untuk tujuan ini IOE bekerja untuk memastikan kebijakan sosial dan perburuhan internasional mempromosikan keberlanjutan perusahaan dan menumbuhkan lingkungan yang menguntungkan bagi pengembangan perusahaan dan penciptaan lapangan kerja. Dalam waktu yang bersamaan IOE bertindak sebagai sekretariat bagi kelompok pengusaha di Konferensi Perburuhan Internasional ILO, Badan Penyelenggara (*Governing Body*) dan pertemuan lain yang berkaitan dengan ILO.

Untuk memastikan suara kaum bisnis didengar di tingkat nasional maupun internasional, IOE terlibat secara aktif dalam pembentukan dan pembangunan kapasitas perwakilan-perwakilan organisasi pengusaha, khususnya di negara-negara berkembang dan negara dengan transisi ekonomi pasar.

### The Center for International Private Enterprise (CIPE)

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

Pusat Internasional untuk Perusahaan Swasta (CIPE) memberikan banyak materi tentang pembangunan kapasitas asosiasi usaha.

### Whatcom Council of Nonprofit (WCN)

[www.wcnwebsite.org/practices/board](http://www.wcnwebsite.org/practices/board)

Situs ini berisikan membangun hubungan dan kapasitas organisasi untuk memperkuat sektor organisasi nirlaba.

### International Corporate Governance Network (ICGN)

[www.icgn.org/index.php](http://www.icgn.org/index.php)

### European Corporate Governance Institute (ECGI)

[www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)

ECGI adalah asosiasi internasional nir-laba di bidang ilmu pengetahuan. Asosiasi ini merupakan forum diskusi dan dialog antara para akademisi, pembuat undang-undang dan praktisi, yang memfokuskan diri pada masalah-masalah utama dan promosi praktik-praktik terbaik tentang pengelolaan perusahaan.

### Bank Dunia - The World Bank

[www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance](http://www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance)  
Jaringan dan pangkalan data tentang pengelolaan (*governance*)






# Bab Delapan

## Contoh Konstitusi Organisasi Pengusaha

Melalui teks konstitusi, peran organisasi pengusaha bisa menjadi rujukan. Konstitusi memuat semua peraturan penting dan regulasi berkaitan dengan pengelolaan organisasi. Tidak ada format yang baku untuk sebuah konstitusi organisasi pengusaha, dan tentunya bentuk yang diatur dapat berbeda tergantung dari peraturan hukum tempat di mana organisasi pengusaha berada. Pada bab berikut ini akan menyajikan model komprehensif yang dapat menolong mereka yang akan menyusun konstitusi dari awal, juga mereka yang merevisi konstitusi yang ada dan yang kadaluarsa. Atau sederhananya yang melakukan kajian atas pengaturan konstitusi yang berlaku untuk memastikan ketercakupannya masalah-masalah yang disyaratkan secara efektif.

Harus dicatat, aturan sebuah konstitusi yang sederhana tidak merespons secara tepat semua hal yang dibuat dalam bagian inti panduan ini. Organisasi pengusaha perlu menyusun konstitusi yang sesuai dengan kondisi yang mereka miliki, karena tidak ada satu model yang dapat memuaskan semua organisasi. Contoh yang diberikan di sini dimaksudkan untuk keperluan studi daripada keperluan replikasi.



### Praktik yang baik

#### Konstitusi dan Peraturan Organisasi Pengusaha dan Asosiasi Manufaktur Perusahaan XYZ

Berikut ini peraturan pengusaha dan asosiasi pengusaha XYZ. Peraturan-peraturan ini, diadopsi pada 1 April 1989 dari seluruh peraturan yang sebelumnya diterapkan pada Asosiasi Pengusaha ABC.

### 1. NAMA

Nama asosiasi adalah asosiasi pengusaha dan manufaktur XYZ. Organisasi akan mewakili para anggota dengan nama XYZ tanpa melihat letak geografis, pada saat bekerja sama dengan organisasi regional lain.

### 2. KANTOR TERDAFTAR

Kantor terdaftar dari asosiasi ini berlokasi di kota-XYZ atau di tempat lain yang ditentukan oleh dewan.

### 3. TUJUAN

Tujuan dari organisasi ini adalah:

- Untuk membantu perusahaan dalam bidang hubungan industrial dan masalah-masalah yang terkait lainnya, memperkuat usaha manufaktur dan pembangunan ekonomi;
- Untuk mewakili dan mempromosikan kepentingan pengusaha dalam semua hal yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan untuk mengusahakan peningkatan hubungan industri antara pekerja dengan pengusaha;
- Untuk membantu, memberi saran, mewakili dan memberikan layanan kepada pengusaha melakukan koordinasi terkait dengan upaya pengusaha dalam segala hal yang berkaitan dengan hubungan industrial;
- Untuk mewakili dan mempromosikan kepentingan-kepentingan perusahaan manufaktur, memberi nasihat, mewakili dan memberi layanan kepada perusahaan manufaktur, termasuk yang terkait dengan sektor manufaktur;
- Untuk mempromosikan, memberi saran dan memperkuat organisasi pengusaha manufaktur dan bisnis, mengembangkan pendekatan bersama di antara pengusaha, organisasi pengusaha, pengusaha manufaktur dan para pebisnis dalam semua hal yang memberi dampak kepada hubungan industrial di sektor manufaktur dan bisnis;
- Untuk memastikan bahwa kepentingan nasional dan yang lebih besar dari para pengusaha, pengusaha manufaktur dan bisnis dipromosikan dan diwakili secara memadai, serta untuk meningkatkan dan mempromosikan tujuan perwakilan nasional organisasi pengusaha dan/atau pengusaha manufaktur;

- g) Untuk memberikan edukasi terhadap opini publik dan mempromosikan pengertian pandangan-pandangan pengusaha manufaktur dan kalangan bisnis;
- h) Untuk menawarkan cakupan yang lebih besar layanan kepada anggota yang relevan dengan semua aspek hubungan industrial, efisiensi operasional dan kebutuhan yang relevan lainnya;
- i) Untuk memberikan kualitas layanan yang sesuai dengan maksud dan tujuan anggota;
- j) Untuk meningkatkan ekonomi dan aspek ketenagakerjaan di lingkungan tempat anggota melakukan operasional perusahaannya, serta memfasilitasi pertumbuhan dan kondisi hidup secara umum;
- k) Untuk melakukan langkah-langkah yang diperlukan guna mencapai tujuan-tujuan pendirian organisasi.

#### 4. DEFINISI

4.1. Dalam aturan-aturan ini, kecuali dalam konteksnya mengharuskan lain, berikut ini adalah pernyataan yang memiliki arti sebagai berikut:

- **Kelompok penasihat** berarti setiap kelompok penasihat yang dibentuk sesuai dengan peraturan yang mewakili kepentingan sektoral dalam asosiasi.
- **Pertemuan umum tahunan** berarti pertemuan umum tentang asosiasi yang diadakan berdasarkan aturan nomor 7.1.
- **Anggota dewan manajemen** berarti anggota dewan manajemen yang dibentuk sesuai dengan aturan nomor 9.
- **Dewan manajemen** berarti dewan manajemen dari asosiasi yang dibentuk berdasarkan aturan nomor 6.3 untuk mengawasi operasi cabang.
- **Anggota cabang** berarti anggota umum yang melakukan perdagangan di daerah geografis yang dicakup oleh cabang.
- **Cabang** berarti cabang-cabang asosiasi yang didirikan berdasarkan aturan nomor 6.1.
- **Ketua eksekutif** berarti petugas eksekutif kepala yang ditunjuk berdasarkan aturan nomor 13.1.
- **Anggota dewan** adalah anggota dari dewan yang diatur berdasarkan aturan nomor 8.1.
- **Dewan** adalah badan pemerintah asosiasi yang dibentuk berdasarkan aturan nomor 8.
- **Pertemuan umum** adalah kedua peraturan yang terdiri dari pertemuan umum tahunan dan pertemuan umum khusus.
- **Anggota umum** adalah anggota asosiasi yang memenuhi kriteria yang diatur dalam aturan nomor 5.5.
- **Presiden** terdahulu berarti presiden yang memegang jabatan sebelum digantikan oleh pemegang jabatan presiden baru sesuai dengan aturan nomor 8.3(b).
- **Anggota hidup** berarti anggota asosiasi yang memenuhi persyaratan yang diatur dalam Pasal 5.4 dan juga berarti anggota hidup dari asosiasi pengusaha ABC dan perusahaan manufaktur ABC pada tanggal dari pertemuan tahunan anggota asosiasi pengusaha dan manufaktur.
- **Pabrikasi dan pengusaha industri manufaktur** adalah dan termasuk setiap pengusaha yang terlibat dalam produksi komersial dan membuat produk barang dan produk dari bahan mentah dengan mesin dan proses industri.
- **Anggota** berarti anggota umum, anggota kelompok dan anggota seumur hidup.
- **Organisasi perwakilan nasional** berarti organisasi-organisasi yang didirikan secara kolektif yang mewakili kepentingan dari pengusaha dan/atau pabrikasi.
- **Peraturan lama** berarti peraturan asosiasi pengusaha ABC.
- **Presiden** adalah presiden asosiasi terpilih yang sesuai dengan aturan nomor 8.3.
- **Pendaftaran anggota** adalah pendaftaran anggota dari asosiasi yang ditetapkan dalam aturan nomor 14.3.
- **Perwakilan anggota** adalah direktur atau atau karyawan dari anggota umum.
- **Pertemuan umum khusus** artinya peraturan umum dari asosiasi yang diadakan sesuai dengan aturan nomor 7.2.
- **Asosiasi** adalah asosiasi pengusaha atau pabrikasi XYZ.
- **Wakil presiden** adalah wakil presiden asosiasi yang ditunjuk berdasarkan aturan nomor 8.1.
- **Asosiasi perusahaan ABC** adalah asosiasi yang dibentuk berdasarkan Hukum Perkumpulan tahun 1927 dan dikenal dengan asosiasi pabrikasi ABC.

5. **Asosiasi Pengusaha ABC** adalah asosiasi yang didirikan berdasarkan Undang-undang tentang perkumpulan dengan nama Asosiasi Pengusaha ABC.

#### 5. KEANGGOTAAN

##### 5.1. Keanggotaan umum

- a) Keanggotaan umum terbuka bagi organisasi pengusaha mana saja, pemilik usaha dan pabrikasi;

- b) Yang dapat diterima sebagai anggota adalah:
  - i. Menyerahkan aplikasi secara tertulis kepada asosiasi dengan memberikan informasi yang diminta oleh dewan;
  - ii. Setuju dengan peraturan yang ditetapkan asosiasi;
  - iii. Menyetujui membayar iuran tahunan dan uang masuk yang ditentukan dalam aturan nomor 5.6 dan beban-beban lain untuk barang dan jasa.
- c) Setiap anggota umum berkewajiban membayar iuran seluruh pendaftaran dan pendaftaran khusus sebagaimana ditetapkan oleh aturan nomor 5.6.
- d) Setiap tahun pada tanggal yang ditetapkan oleh dewan, setiap anggota biasa harus menyampaikan kepada asosiasi informasi yang diperlukan sebagaimana ditentukan oleh dewan untuk perhitungan biaya pendaftaran.
- e) Apabila anggota biasa tidak dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk perhitungan biaya pendaftaran, pendaftaran akan dikaji berdasarkan informasi yang diberikan oleh anggota biasa tersebut pada tahun lalu.
- f) Seluruh anggota asosiasi pabrikan ABC pada tanggal di mana aturan-aturan diadopsi, menjadi anggota umum berhak berpartisipasi dalam semua aktivitas asosiasi, termasuk pertemuan umum pertama yang diselenggarakan sesuai dengan peraturan 7.1 apabila diterima oleh asosiasi berdasarkan aturan nomor 5.1.

## 5.2. Pengunduran diri

- a) Setiap anggota yang berniat mengundurkan diri dari keanggotaan organisasi harus menyampaikan pemberitahuan tertulis kepada pimpinan eksekutif tentang pengunduran dirinya yang ditandatangani secara pribadi atau atas mewakili agen yang berwenang.
- b) Pengunduran diri tidak akan berlaku efektif sampai anggota yang mengundurkan diri, membayar semua iuran keanggotaan tahunannya, beban, keanggotaan khusus dan biaya-biaya lain yang jatuh tempo.
- c) Setiap anggota yang gagal membayar semua keanggotaan atau kewajibannya dalam waktu 12 bulan setelah tanggal yang sama jatuh tempo, akan dipertimbangkan menjadi hal non-keuangan dan keanggotaannya dapat digugurkan dengan resolusi dewan.

- d) Pemberhentian anggota tidak mengakibatkan klaim atas dana organisasi.

## 5.3. Batasan kewajiban

Anggota biasa, anggota seumur hidup dan anggota kelompok adalah bukan mitra dan oleh karenanya tidak dapat bergabung atau secara terpisah memiliki kewajiban bagi setiap orang kecuali ditentukan oleh aturan dan regulasi.

## 5.4. Keanggotaan seumur hidup

- a) Keanggotaan seumur hidup diberikan kepada perorangan sebagai pengakuan atas jasa khusus dan kontribusinya kepada asosiasi.
- b) Anggota seumur hidup dapat direkomendasikan oleh dewan dan anggotanya dan harus dipilih dalam pertemuan umum asosiasi.
- c) Pemberian keanggotaan dapat dilakukan dengan suara tidak kurang dari tiga perempat anggota yang hadir dalam pertemuan umum asosiasi.
- d) Tidak dibolehkan pengangkatan dua anggota seumur hidup dalam satu tahun.
- e) Anggota seumur hidup harus memperoleh seluruh hak-hak istimewa yang ada dalam asosiasi (termasuk hak suara dalam setiap pertemuan yang dilakukan untuk memilih pegawai) atau dalam hal apa pun kecuali tidak ada kewajiban menjadi anggota.

## 5.5. Keanggotaan kelompok

- a) Keanggotaan kelompok dapat diberikan kepada asosiasi dagang atau profesional atau kelompok/pabrikan di mana pengaturannya diatur oleh dewan dengan keuntungan kedua belah pihak yakni bagi asosiasi atau kelompok.
- b) Keanggotaan kelompok harus memberikan hak bagi kelompok menerima nasihat dan informasi yang relevan kepada anggota.
- c) Kondisi, pendaftaran keanggotaan dan iuran untuk setiap anggota kelompok dapat ditentukan setiap tahun oleh dewan sesuai dengan jenis organisasi dan komposisi keanggotaan serta tingkat layanan yang diberikan.
- d) Keanggotaan kelompok tidak dapat memberikan anggota individual untuk memperoleh akses jasa asosiasi lebih dari yang ditentukan oleh pengaturan kelompok.

## 5.6. Pendaftaran, iuran dan biaya lainnya

- a) Dewan sesuai dengan resolusi, menentukan setiap biaya masuk dan

pendaftaran tahunan yang harus dibayar oleh anggota biasa atau anggota kelompok. Seluruh pendaftaran tahunan harus dibayar dan sudah dapat dibayar pada hari pertama tahun buku atau tanggal lain yang mungkin ditentukan oleh dewan.

- b) Asosiasi dapat dari waktu ke waktu memanggil dan meminta anggota memenuhi setiap kebutuhan keuangan khusus asosiasi. Persetujuan untuk permintaan itu harus disetujui oleh tiga perempat mayoritas suara anggota dalam pertemuan khusus anggota. Jumlah pendaftaran khusus dapat dibayarkan oleh setiap anggota tidak dalam tahun keuangan yang melebihi jumlah yang harus dibayarkan anggota sebagai iuran keanggotaan tahunan dalam tahun yang sama.
- c) Tempat di mana anggota memiliki cabang atau anak perusahaan yang memerlukan untuk dilayani melalui anggota lain dari organisasi perwakilan nasional, dewan dapat mengatur jasa tersebut untuk diberikan dan dapat diambil dari pendaftaran anggota dan beban atas nama anggota organisasi perwakilan nasional.
- d) Dewan dapat mendelegasikan pimpinan eksekutif, kewenangan untuk menentukan besarnya uang pendaftaran, beban dan biaya-biaya lainnya untuk jasa dan produk yang tidak dicakup oleh iuran keanggotaan tahunan.

#### **5.7. Tunggakan pendaftaran, iuran dan beban-beban**

- a) Kegagalan membayar setiap biaya keanggotaan atau uang atau beban lainnya dalam tiga minggu atau jatuh tempo, dapat mengakibatkan asosiasi menunda semua layanan bagi anggota bersangkutan, termasuk hak suara dalam setiap pertemuan umum. Pembekuan tidak mengeluarkan kewajiban anggota untuk melunasi semua kewajibannya, pendaftaran atau pendaftaran khusus serta beban-beban lainnya yang menjadi kewajibannya. Apabila pembayaran kepada asosiasi dilakukan sebelum berakhirnya laporan keuangan, pembekuan akan dicabut dan layanan akan diberikan segera pada keesokan harinya.
- b) Dewan diberi kewenangan untuk mengambil langkah hukum untuk menutupi setiap jumlah kewajiban jatuh tempo asosiasi yang belum dibayar, untuk tiga

bulan terakhir dari tanggal pembayaran yang jatuh tempo.

## **6. CABANG-CABANG**

- 6.1. Dewan dapat mendirikan cabang di setiap kota atau kecamatan atau daerah secara geografis lainnya apabila menurut pendapat dewan terdapat komunitas yang memiliki keinginan yang memadai di antara anggota umum untuk pembukaan cabang bagi operasional organisasi yang efektif.
- 6.2. Dewan sesuai dengan anggaran dasar dapat mendefinisikan peran, operasional dan cakupan cabang.
- 6.3. Cabang anggota dapat memilih pengurus sesuai dengan anggaran dasar cabang.
- 6.4. Setiap cabang berhak memilih satu perwakilan cabang untuk dewan.
- 6.5. Dewan dapat menutup setiap cabang apabila dewan mempertimbangkan:
  - a) Efektivitas cabang menurun.
  - b) Cabang terlibat dalam aktivitas yang merusak asosiasi.
  - c) Menjadi keinginan asosiasi.

Sebelum penutupan setiap cabang dilakukan, pemberitahuan harus diberikan kepada semua anggota cabang dalam tempo 28 hari.

## **7. PERTEMUAN UMUM**

### **7.1. Pertemuan umum tahunan**

- a) Sesuai dengan aturan nomor 7.1 (d) pertemuan umum tahunan dapat dilakukan dalam waktu enam bulan setelah berakhirnya tahun keuangan. Pertemuan umum tahunan dapat diadakan pada waktu dan tempat yang ditentukan oleh dewan.
- b) Urusan pertemuan umum tahunan berbeda dengan pertemuan umum tahunan pertama yang diadakan sesuai dengan peraturan 7.1. (d) dapat dipertimbangkan sebagai laporan tahunan dan neraca keuangan, untuk memilih dewan mendatang, menunjuk pemeriksa untuk memastikan tahun dan untuk menyelenggarakan usaha khusus lainnya sebagaimana dijelaskan oleh dewan untuk mengadakan pertemuan umum tahunan.
- c) Pertemuan umum tahunan dapat memilih 19 anggota dewan.
- d) Pertemuan umum tahunan pertama sesuai dengan peraturan dapat diselenggarakan pada tanggal di mana asosiasi pengusaha ABC memutuskan untuk menyelenggarakan pertemuan umum tahunan sesuai dengan

aturan pasal 18 dari peraturan lama untuk mengganti peraturan lama dan menggantinya dengan peraturan-peraturan baru.

- e) Pertemuan umum tahunan pertama yang diselenggarakan berdasarkan pasal 7.1. (d) yang mengharuskan memilih dewan mendatang akan bertugas sampai pertemuan umum tahunan berikutnya.
- f) Pemberitahuan pertemuan umum tahunan pertama harus dilakukan/diberikan apabila pemberitahuan persyaratan dari peraturan asosiasi pengusaha ABC telah sesuai dengan persyaratan. Di mana tidak akan ada pemberitahuan persyaratan untuk anggota-anggota asosiasi pabrikan ABC yang dapat menyelenggarakan pertemuan anggota umum dari asosiasi sebagaimana diatur dalam peraturan 5.1 (f).

## 2.2. Pertemuan umum khusus

- a) Seluruh pertemuan umum selain dari pertemuan umum tahunan disebut sebagai pertemuan umum khusus.
- b) Pimpinan eksekutif, atau, saat berhalangan, presiden, dapat memberikan kewenangan untuk memimpin pertemuan umum khusus dalam situasi sebagai berikut:
  - i. Dewan merasa perlu untuk mendiskusikan setiap hal yang menjadi kepentingan asosiasi;
  - ii. Ada permintaan tertulis dari 100 anggota biasa dari asosiasi.
- c) Jika pimpinan eksekutif atau presiden gagal atau tidak mempedulikan penyelenggaraan pertemuan yang diminta dalam waktu 28 hari setelah menerima surat pemberitahuan permintaan, 100 orang anggota biasa dapat menyelenggarakan pertemuan tersebut dan seluruh biaya untuk menyelenggarakan pertemuan tersebut dibayar oleh dana asosiasi.

## 7.3. Pemberitahuan

- a) Dengan pengecualian pertemuan umum yang khusus diadakan melalui permintaan dalam aturan 7.2( c), paling tidak dalam 14 hari, pemberitahuan tertulis pertemuan umum tahunan dan pertemuan umum khusus akan diberikan kepada semua anggota, dengan menyebutkan waktu, tempat dan tujuan pertemuan.
- b) Setiap pemberitahuan yang diberikan kepada anggota harus dicatat sudah dikirimkan, melalui pos dalam surat yang

dialamatkan ke anggota sesuai dengan alamat pos, atau disampaikan melalui surat elektronik yang disimpan dalam basis data anggota.

## 7.4. Kuorum

Tiga puluh (30) anggota yang mewakili perorangan dalam pertemuan umum asosiasi dianggap memenuhi kuorum.

## 7.5. Hak suara

- a) Setiap anggota umum dan seumur hidup berhak untuk memberikan suaranya dalam rapat anggota apabila hadir.
- b) Dengan mengangkat tangan, setiap anggota biasa dan seumur hidup yang diwakili berhak memperoleh satu suara.
- c) Jika suara dipilih:
  - i. Setiap anggota umum berhak atas satu suara;
  - ii. Setiap anggota seumur hidup memiliki satu suara.
- d) Dalam rapat umum, suara akan ditentukan oleh mayoritas anggota yang hadir dengan mengangkat tangan kecuali mayoritas anggota yang hadir dalam rapat meminta tertutup.
- e) Tidak ada proksi (perantara).
- f) Setiap anggota biasa yang menunggak membayar iuran anggota selama tiga bulan atau lebih pada tanggal diselenggarakannya rapat umum harus didiskualifikasi hak suara dan keikutsertaannya dalam rapat umum.
- g) Hanya satu perwakilan dari anggota umum yang dapat memberikan suaranya dalam setiap rapat umum.

## 8. DEWAN

### 8.1. Keanggotaan dewan

- a) Dewan terdiri tidak kurang dari 10 atau lebih dari 19 anggota biasa atau anggota seumur hidup yang dipilih dari asosiasi ditambah dengan perwakilan cabang yang dipilih berdasarkan aturan 6.4.
- b) Presiden dan dua wakil presiden dipilih oleh dewan.
- c) Presiden terpilih sebelumnya akan menjadi anggota dewan (otomatis).
- d) Pimpinan eksekutif berhak mengikuti rapat-rapat dewan.
- e) Dewan memiliki kewenangan untuk memengaruhi individu-individu untuk keanggotaan dewan jika layak dipertimbangkan.

## 8.2. Pemilihan

- a) Setiap kandidat dalam pemilihan dewan harus mewakili anggota biasa atau seumur hidup yang dinominasikan oleh paling tidak dua anggota umum. Tidak ada perwakilan anggota umum yang mempunyai hak suara dalam pemilihan sampai anggota membayar iuran keanggotaannya dan beban lainnya yang jatuh tempo kepada asosiasi.
- b) Nominasi untuk dewan harus dikirimkan kepada pimpinan eksekutif sebelum hari rapat umum tahunan.
- c) Nominasi dewan harus tercatat dalam formulir yang diisi dan mencantumkan nama lengkap setiap kandidat, anggota biasa yang diwakilinya, industri tempat calon bekerja, dan jabatan kandidat dalam organisasi dan bisnis.
- d) Anggota dewan harus dipilih dengan mengangkat tangan kecuali mayoritas anggota yang hadir dalam rapat meminta pemilihan secara rahasia.
- e) Setiap anggota dewan harus memegang jabatannya selama satu tahun, terhitung dari tanggal rapat umum tahunan di mana mereka dipilih.
- f) Setiap anggota dewan harus dipertimbangkan untuk pensiun pada saat rapat umum tahunan mendatang. Namun setiap anggota dewan yang berakhir jabatannya, berhak dipilih kembali.

## 8.3. Presiden

- a) Presiden dapat dipilih oleh anggota dewan dan dapat memegang jabatan selama satu tahun serta berhak untuk dipilih kembali.
- b) Presiden yang memasuki masa pensiun dari jabatannya akan menempati kantor sebelumnya, untuk masa satu tahun yang diberikan oleh anggota biasa yang diwakilinya sebagai anggota biasa asosiasi.
- c) Presiden:
  - i. Memimpin semua pertemuan umum, pertemuan anggota dan pertemuan asosiasi lainnya yang dihadiri.
  - ii. Menandatangani notulensi pertemuan.
  - iii. Memimpin pertemuan-pertemuan.
  - iv. Dalam hal suara berimbang, memberikan suara penentu.
- d) Ketika presiden berhalangan, wakil presiden menjalankan kewenangan presiden. Jika presiden dan wakil presiden berhalangan, orang yang menggantikan sebagai ketua harus dipilih dari dewan anggota yang hadir yang dapat bertindak

dan menjalankan semua kewenangan presiden.

## 8.4. Lowongan

- a) Ketika dewan anggota berhenti atau meninggal dunia dan posisi dewan menjadi kosong selama waktu kepengurusan, lowongan akan dipertimbangkan. Kecuali diberitahukan melalui surat pengunduran diri dewan, maka akan memakan waktu 30 hari dari tanggal surat.
- b) Setiap anggota dewan akan dipertimbangkan untuk berhenti dari dewan tanpa pemberitahuan lebih lanjut di mana anggota dewan:
  - i. Berhenti menjadi perwakilan anggota biasa yang diwakilinya atau;
  - ii. Perwakilan dari anggota biasa yang berhenti atau dibekukan keanggotaannya seperti dalam aturan 16.3 atau dikeluarkan dari asosiasi; atau
  - iii. Tidak hadir dalam pertemuan dewan selama tiga berturut-turut hari tanpa cuti absen atau alasan lain yang dianggap masuk akal oleh dewan.
- c) Dewan dapat mempertimbangkan distribusi geografis keanggotaan dan perwakilan dari setiap pekerjaan atau perdagangan, menunjuk perwakilan anggota biasa untuk mengisi posisi kosong untuk sisa waktu yang belum dijalankan.

## 8.5. Kuorum

Kuorum untuk pertemuan dewan harus lebih besar dari 50% dari keanggotaan yang ada dalam dewan pada tanggal setiap pertemuan.

## 8.6. Kekuasaan dewan

Dewan memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengawasi asosiasi. Serta untuk menjalankan fungsi-fungsinya sebagaimana diatur dalam peraturan-peraturan termasuk kewenangan untuk:

- a) Menetapkan kebijakan asosiasi.
- b) Mendirikan dan membubarkan cabang-cabang sesuai dengan aturan nomor 6.
- c) Mengawasi dana-dana asosiasi untuk digunakan sesuai tujuan yang diatur dalam aturan nomor 3.
- d) Menginvestasikan uang dalam harta perorangan atau bangunan, investasi, pinjaman uang melalui surat hutang kredit, *debentures* atau sebaliknya yang menjadi aset asosiasi.
- e) Menerima, mempertimbangkan dan

menolak permintaan untuk keanggotaan biasa sesuai dengan aturan 5.1 (b) atau keanggotaan kelompok sesuai dengan peraturan nomor 5.5.

- f) Disiplin anggota sesuai aturan nomor 16.
- g) Membentuk perseroran terbatas, kerja sama ventura, kepemilikan sebagian atau seluruhnya oleh asosiasi untuk mengerjakan aktivitas-aktivitas yang dewan.pertimbangkan terbaik untuk dikerjakan oleh badan-badan yang berbeda.
- h) Dengan keistimewaannya, menawarkan pengaturan layanan khusus kepada perorangan atau kelompok, pengusaha, pabrikan atau pebisnis termasuk pebisnis dari manca negara.
- i) Mendirikan atau membubarkan komite khusus atau mendelegasikan atau menarik pendelegasian setiap fungsi kepada komite khusus, sebagaimana diatur dalam aturan nomor 12.
- j) Bergabung atau berhenti dari keanggotaan organisasi perwakilan nasional dibawah aturan nomor 15 dengan persetujuan tiga perempat suara mayoritas di dewan.
- k) Menunjuk anggota-anggota asosiasi menjadi kelompok-kelompok penasihat sesuai dengan aturan keanggotaan pengelola dari kelompok penasihat.

Dewan dapat menjalankan, melakukan transaksi atau melakukan tindakan-tindakan, urusan-urusan dan hal-hal yang dianggap perlu atau bijaksana dalam pendapat dewan untuk kepentingan atau kebijakan asosiasi, mengingat hal tersebut, kecuali hal-hal tersebut diatas tidak dimungkinkan setiap dana atau harta asosiasi dapat didistribusikan kepada setiap anggota atau seluruh anggota.

## 9. DEWAN PENGURUS

- a) Dewan dapat menunjuk dewan manajemen yang terdiri dari presiden, wakil presiden, pimpinan eksekutif dan empat anggota dewan lainnya.
- b) Dewan dapat mendelegasikan kewenangan yang berkaitan dengan anggaran, keuangan dan hal-hal administrasi kepada pimpinan eksekutif jika dapat dipertimbangkan secara wajar kepada dewan manajemen.
- c) Dewan manajemen harus memiliki kewenangan untuk memengaruhi setiap individu untuk menjadi anggota dewan sepanjang dapat dipertimbangkan.
- d) Empat anggota dewan manajemen (di luar pimpinan eksekutif) harus membentuk

kuorum yang diberikan, termasuk didalamnya oleh presiden dan wakil presiden.

## 10. DEWAN PENASIHAT

- a) Dalam setiap rapat umum dengan suara mayoritas tiga perempat oleh anggota yang hadir, asosiasi dapat membentuk dewan penasihat. Dalam memutuskan pembentukan dewan penasihat asosiasi harus menyebutkan:
  - i) Tujuan dari kelompok penasihat itu dibentuk.
  - ii) Keanggotaan kelompok penasihat tersebut.
- b) Setiap kelompok penasihat yang didirikan sesuai dengan peraturan ini harus sesuai dengan peraturan dan tujuan asosiasi.
- c) Jika asosiasi memberikan suara untuk membentuk kelompok penasihat dalam aturan ini, peraturan harus dipertimbangkan untuk diubah sesuai dengan aturan nomor 18 yang mengatur pendirian kelompok penasihat, perubahan tersebut harus mencantumkan tujuan dan keanggotaan kelompok penasihat.
- d) Setiap kelompok penasihat yang didirikan di bawah peraturan ini (termasuk kelompok aksi manufaktur yang didirikan sesuai dengan aturan 11) dapat dengan tiga perempat suara mayoritas dari kelompok penasihat memutuskan bahwa kelompok penasihat diperlukan, asosiasi akan terikat oleh keputusan kelompok penasihat, serta peraturan-peraturan asosiasi dapat diubah, mengikuti.
- e) Setiap kelompok penasihat di bawah aturan (termasuk kelompok aksi manufaktur sesuai dengan aturan 11) dengan konsultasi dewan, dapat meminta strategi kelompok penasihat yang berisi kerangka kebijakan di mana kelompok penasihat dapat beroperasi.

Strategi kelompok penasihat dapat disesuaikan dengan kebijakan asosiasi yang ditentukan oleh dewan sesuai dengan aturan 8.6 (e).

## 11. KELOMPOK AKSI MANUFAKTUR

11.1. Dalam asosiasi terdapat kelompok aksi manufaktur yang dapat:

- a) Menjadi kelompok penasihat untuk tujuan yang sesuai dengan peraturan ini.
- b) Dibentuk untuk mewakili kepentingan kelompok manufaktur yang menjadi anggota asosiasi.

11.2. Kelompok aksi manufaktur terdiri dari:

- a) Anggota-anggota dewan pabrikan (dewan manufaktur).
- b) Anggota lain dari asosiasi yang merupakan pabrikan dan dinominasikan oleh dewan manufaktur dan ditunjuk oleh kelompok aksi para pabrikan dengan keputusan mayoritas dari dewan.
- c) Presiden, wakil presiden dan pimpinan eksekutif asosiasi.

11.3. Presiden, wakil presiden dan pimpinan eksekutif asosiasi adalah anggota kelompok aksi manufaktur yang memiliki kapasitas *ex-officio*.

11.4. Tujuan dari kelompok aksi manufaktur adalah:

- a) Mempromosikan, membantu, mengembangkan, mendorong, dan melindungi industri nasional dan manufaktur lokal.
- b) Mengembangkan kebijakan dan aktivitas yang dirasakan perlu dalam semua masalah, yang berkaitan dengan hal khusus dari sektor manufaktur.
- c) Mewakili sektor manufaktur dalam masalah-masalah dan kepentingan khusus bagi industri manufaktur, dengan memberikan identitas dan suara publik.
- d) Melakukan hal-hal lain yang mungkin muncul, jika diperlukan, diminta atau muncul terhadap pencapaian seluruh masalah.

11.5. Untuk mencapai tujuan sebagaimana diatur dalam aturan 11.4, kelompok aksi manufaktur harus memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan tujuan asosiasi.

11.6. Kelompok aksi manufaktur dapat, sesuai dengan aturan, meregulasi peraturannya sendiri.

## 12. KOMITE KHUSUS

- a) Komite khusus dapat dibentuk dan dibubarkan oleh dewan, untuk tujuan investigasi, dan/atau mengambil langkah atas persoalan yang berhubungan dengan tujuan atau urusan asosiasi.
- b) Dewan dapat menunjuk komite khusus untuk membahas masalah apa saja yang berkaitan dengan tujuan asosiasi.
- c) Presiden, wakil presiden dan pimpinan eksekutif berhak duduk sebagai anggota *ex-officio* dalam komite tersebut.
- d) Komite khusus tidak dapat melakukan tindakan pengeluaran tanpa persetujuan dewan.

## 13. PIMPINAN EKSEKUTIF

- a) Dewan dengan rekomendasi dari dewan manajemen menunjuk pimpinan eksekutif dengan tugas dan penggajiannya serta kondisi kontraknya ditentukan dari waktu-ke-waktu.
- b) Pimpinan eksekutif juga bertindak sebagai sekretaris dan bendahara dari asosiasi, serta bertanggung jawab kepada dewan dalam semua hal.
- c) Pimpinan eksekutif dapat menunjuk staf lainnya yang diperlukan untuk efisiensi urusan asosiasi.

## 14. MANAJEMEN

### 14.1. Keuangan

- a) Tahun keuangan asosiasi akan ditentukan dari waktu-ke-waktu oleh dewan.
- b) Total pembayaran dari iuran keanggotaan, beban-beban dan biaya-biaya lainnya atau sebaliknya, harus diterima oleh pimpinan eksekutif yang akan menempatkan uang tersebut dalam bank, yang dari waktu ke waktu dinominasikan oleh dewan. Nama rekening harus mencakup "Asosiasi Pengusaha dan Manufaktur XYZ". Dana di berikan kepada dewan sesuai dengan tujuan dari asosiasi atau memenuhi kewajiban kontraktual dari dana yang diberikan.
- c) Dewan dapat memperkuat pimpinan eksekutif atau orang lain yang dapat diberi kewenangan oleh dewan untuk mengambil atau menandatangani cek atas rekening atau jumlah yang menjadi kewajiban yang harus dibayar asosiasi. Tetapi cek tersebut harus ditandatangani atau disahkan oleh dewan dari waktu ke waktu secara langsung.
- d) Keuangan dan catatan lainnya yang relevan dari asosiasi akan dipegang oleh pimpinan eksekutif di bawah pengawasan dewan.
- e) Setiap tahun rekening asosiasi harus diperiksa oleh pemeriksa eksternal (auditor) dari asosiasi yang harus ditunjuk dari tahun ke tahun oleh rapat tahunan anggota asosiasi. Setiap anggota dari lembaga pemeriksa keuangan dalam praktik publik yang tidak menjadi anggota dewan berhak ditunjuk sebagai auditor. Pada saat posisi auditor kosong akibat meninggal, berhenti atau sebaliknya lowongan harus diisi oleh dewan. Dan auditor yang ditunjuk akan memegang jabatannya untuk sisa waktu



dari auditor yang tempatnya telah digantikan. Auditor harus dibayar dengan tarif yang dinegosiasikan oleh dewan.

#### 14.1. Stempel

- a) Asosiasi harus memiliki logo yang terdiri dari “logo umum asosiasi pengusaha-pengusaha dan pabrikan-pabrikan XYZ”
- b) Logo asosiasi harus disimpan oleh pimpinan eksekutif dan harus dibubuhkan untuk semua dokumen-dokumen yang diperlukan dengan dihadiri oleh paling tidak satu anggota dewan manajemen dan pimpinan eksekutif, atau dua anggota dari dewan manajemen.
- c) Stempel dapat diubah atau diperbarui dalam pertemuan umum asosiasi dengan suara tidak kurang dari tiga perempat anggota yang hadir.
- d) Pimpinan eksekutif dapat menyimpan data penggunaan stempel dan harus melaporkan penggunaan stempel dalam pertemuan-pertemuan dewan manajemen.

#### 14.1. Pangkalan data anggota

Asosiasi harus menyimpan pangkalan data setiap anggota yang menunjukkan nama dan alamat pos terakhir dan atau alamat e-mail. Pangkalan data ini terus diperbarui.

### 15. ORGANISASI PERWAKILAN NASIONAL

15.1 Asosiasi harus memiliki keanggotaan penuh sebagai organisasi nasional perwakilan pengusaha seperti tercantum pada aturan 8.6.

15.2 Asosiasi harus memiliki keanggotaan penuh organisasi perwakilan nasional dari pabrikan sesuai aturan 8.6.(j)

### 16. TINDAKAN INDISCIPLINER

16.1 Dewan memiliki kewenangan untuk menegakkan disiplin anggota asosiasi.

16.2 Kewenangan tentang disiplin dapat dilakukan jika anggota;

- a) Melanggar aturan, regulasi atau anggaran dasar asosiasi.
- b) Menjelekkan atau mencemarkan nama baik asosiasi.
- c) Dinyatakan bersalah atas tindakan tidak wajar sebagai anggota.
- d) Terlibat dalam kegiatan bisnis yang menimbulkan konflik kepentingan dengan tujuan organisasi.

#### 16.3. Hukuman indiscipliner

Hukuman atau tindakan indiscipliner dapat diberikan berdasarkan aturan 16 adalah:

- a) Peringatan.
- b) Skorsing sementara, serta penundaan dengar pendapat setiap keputusan.
- c) Pembekuan.
- d) Pemecatan.

#### 16.4 Prosedur

- a) Dewan akan memberikan pemberitahuan tidak lebih dari 28 hari untuk mendengarkan keluhan atau melakukan sanggahan.
- b) Anggota dapat menjawab keluhan-keluhan baik tertulis atau hadir di dewan. Apabila anggota berkeinginan untuk hadir menjawab, harus, tidak lebih dari tiga hari sebelum sidang, untuk memberikan pemaparan tertulis apa yang menjadi maksud untuk memberikan jawaban bersama dengan rincian singkat atas permasalahan yang diangkat.
- c) Dewan akan melaksanakan dengar pendapat secara informal tetapi dengan memberikan setiap pihak kesempatan untuk didengar.
- d) Keputusan dewan terikat dengan bukti-bukti;
- e) Keputusan dewan harus diambil melalui suara mayoritas, karena akan menjadi keputusan final.

#### 16.5. Skorsing sementara

Dewan dapat, sebelum dan selama dengar pendapat dari keluhan yang diangkat, membuat perintah untuk menunda sementara pada saat dewan memiliki pendapat bahwa keluhan yang disampaikan cukup serius, atau sebaliknya diminta oleh asosiasi dan anggotanya.

#### 16.6. Pembekuan

- a) Berdasarkan penerapan hukuman pembekuan sesuai aturan 16.3 (b) dan (c), anggota (selama masih terdaftar sebagai anggota), berhak untuk memperoleh dan menjalankan segala haknya dan hak-hak istimewa keanggotaannya selama periode pembekuan kecuali diatur dalam aturan 19.
- b) Apabila masa penundaan anggota berakhir, segala hak dan hak-hak istimewa keanggotaan harus dipulihkan dan dijalankan.

## 16.7 Pemecatan

- a) Pada saat pemecatan, anggota harus membayar sejumlah uang, pendaftaran dan biaya-biaya lainnya kepada asosiasi.
- b) Pada saat pemecatan dilakukan, anggota harus dihapus dari registrasi anggota dan tidak berhak untuk menjalankan hak dan hak istimewanya sebagai anggota termasuk yang termaktub dalam aturan no. 19.
- c) Setiap anggota yang dikeluarkan dapat melamar kembali menjadi anggota setelah habis masa berlaku 12 bulan dari tanggal efektif pemecatan berlaku. Dewan akan memberikan atau menolak aplikasi syarat, dan kondisi sesuai dengan peraturan yang ada.

## 17. PERATURAN ASOSIASI

Setiap anggota berhak atas salinan peraturan organisasi.

## 18. AMANDEMEN PERATURAN

Peraturan asosiasi dapat direvisi, diubah dan diperbarui dalam rapat umum yang disetujui oleh dua pertiga mayoritas suara anggota yang diwakilinya.

## 19. PENAFSIRAN PERATURAN

Apabila terdapat keraguan, koreksi atas penafsiran aturan dapat dilakukan. Keputusan dewan harus final dan keputusan yang memuat kesimpulan didokumentasikan dalam buku notulensi asosiasi.

## 20. LIKUIDASI DAN PEMBUBARAN

20.1. Asosiasi dapat dilikuidasi oleh resolusi yang diputuskan oleh dua pertiga mayoritas anggota yang menghadiri rapat umum yang diadakan sesuai dengan aturan 31 dari Hukum Perkumpulan Korporasi tahun 1027.

20.2. Suara adalah rahasia.

20.3. Jika asosiasi harus dilikuidasi atau dibubarkan oleh perkumpulan sosial, orang atau orang-orang yang ditunjuk untuk sebagai likuidator harus melakukan penjualan harta dan aset untuk kemudian membayar semua hutang, kewajiban dan keterlibatan asosiasi dan dewan serta semua biaya, beban yang berhubungan dengan penjualan dan likudasi serta pembubaran asosiasi. Atau pembagian saham dalam jumlah yang sama sebagai anggota berkaitan dengan pendapatan keanggotaan tahunan di tahun lalu di mana periode tersebut menjadi rujukan.

Pembagian setiap anggota tergantung potongan secara perorangan yang menjadi kewajiban kepada asosiasi, atau setiap beban yang terutang.