

Bab 
Pengambil Keputusan Strategik

Materi Minggu 6

Pengambil Keputusan Strategik: Manajer Strategik dan Corak Manajemen Strategik

6.1 Direksi *Corporate*

Menurut UU No. 40 Tahun 2007 Pasal 1 Ayat 5 tentang Perseroan Terbatas (PT) atau yang biasa disebut UUPM, pengertian Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Menurut UUPM Pasal 92 Ayat 1 dan 2, Direksi menjalankan pengurusan Perseroan harus sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan, kebijakan yang dipandang tepat, dalam batas yang ditentukan dalam UUPM dan/atau anggaran dasar. Pengurusan Perseroan wajib dilaksanakan setiap anggota Direksi dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab (UUPM Pasal 97 Ayat 2).

Direksi Perseroan terdiri atas 1 orang anggota Direksi atau lebih (UUPM Pasal 92 Ayat 3). Namun jika jenis Perseroan yang kegiatan usahanya berkaitan dengan menghimpun dan/atau mengelola dana masyarakat, Perseroan yang menerbitkan surat pengakuan utang kepada masyarakat, atau Perseroan terbuka (PT) wajib mempunyai paling sedikit 2 orang anggota Direksi (UUPM Pasal 92 Ayat 4). Menurut UUPM Pasal 92 Ayat 5, keputusan Direksi terdiri atas 2 anggota atau lebih ditetapkan berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Untuk pembagian tugas dan wewenang anggota Direksi, ditetapkan berdasarkan keputusan Direksi (UUPM Pasal 92 Ayat 6).

Menurut UUPM Pasal 107, dalam anggaran dasar diatur ketentuan mengenai tata cara pengunduran diri anggota Direksi, tata cara pengisian jabatan anggota Direksi yang lowong, dan pihak yang berwenang menjalankan pengurusan dan mewakili Perseroan dalam hal seluruh anggota Direksi berhalangan atau diberhentikan untuk sementara.

Syarat Direksi

Syarat untuk menjadi anggota Direksi adalah orang Perseroan yang cakap melakukan perbuatan hukum. Namun diatur dalam UUPM Pasal 93 Ayat 1, ada syarat pengecualian bagi calon anggota Direksi jika dalam kurun waktu 5 tahun sebelum pengangkatannya pernah:

- a. Dinyatakan pailit;
- b. Menjadi anggota Direksi atau anggota Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu Perseroan dinyatakan pailit; atau
- c. Dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan.

Ketentuan persyaratan di atas wajib diberlakukan oleh semua Perseroan namun tidak menutup kemungkinan pula jika instansi teknis yang berwenang ingin menetapkan persyaratan tambahan (UUPM Pasal 93 Ayat 2).

Tata Cara Pengangkatan, Penggantian, dan Pencalonan Direksi

Tata cara pengangkatan, penggantian, pemberhentian, dan pencalonan anggota Direksi diatur oleh anggaran dasar (UUPM Pasal 94 Ayat 4). Pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota

Direksi ditentukan oleh keputusan RUPS. Pengangkatan anggota Direksi memiliki jangka waktu tertentu dan dapat diangkat kembali (UUPT Pasal 94 Ayat 3). Untuk pertama kali, pengangkatan anggota Direksi dilakukan oleh pendiri Perseroan sesuai yang tertera dalam akte pendirian Perseroan (UUPT Pasal 94 Ayat 2). Keputusan RUPS yang menetapkan tentang pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Direksi berlaku sejak ditutupnya RUPS (UUPT Pasal 94 Ayat 6). Jadi jika terjadi adanya pengangkatan, penggantian, dan/atau pemberhentian anggota Direksi, maka menurut UUPT Pasal 94 Ayat 7 Direksi Perseroan wajib memberitahukan perubahan anggota Direksi kepada Menteri dalam jangka waktu paling lambat 30 hari terhitung sejak keputusan RUPS berlaku untuk dicatat dalam daftar Perseroan. Di luar dari jangka waktu tersebut, Menteri berhak menolak setiap permohonan yang diajukan atau pemberitahuan yang disampaikan kepada Menteri oleh Direksi yang belum tercatat dalam daftar Perseroan (UUPT Pasal 94 Ayat 8).

Wewenang Direksi

Direksi memiliki wewenang untuk mewakili Perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan (UUPT Pasal 98 Ayat 1). Direksi yang berwenang untuk mewakili Perseroan adalah setiap anggota Direksi, kecuali ditentukan lain dalam anggaran dasar (UUPT Pasal 98 Ayat 2). Kewenangan Direksi tersebut tidak terbatas dan tidak bersyarat, kecuali ditentukan lain dalam undang-undang No. 40 tahun 2007, anggaran dasar, atau keputusan RUPS. Direksi juga memiliki wewenang dalam memberi kuasa tertulis kepada 1 orang karyawan Perseroan atau lebih atau kepada orang lain untuk dan atas nama Perseroan melakukan perbuatan hukum tertentu sebagaimana yang diuraikan dalam surat kuasa (UUPT Pasal 103). Walau begitu, ada pengecualian bagi anggota Direksi yang akan mewakili Perseroan. Pengecualian itu antara lain (UUPT Pasal 99 Ayat 1):

- a. Dalam hal terjadi perkara di pengadilan antara Perseroan dengan anggota Direksi yang bersangkutan; atau
- b. Anggota Direksi yang bersangkutan mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan.

Dalam keadaan seperti itu, maka yang berhak mewakili Perseroan adalah (UUPT Pasal 99 Ayat 2):

- a. Anggota Direksi lainnya yang tidak mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan;
- b. Dewan Komisaris dalam hal seluruh anggota Direksi mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan; atau
- c. Pihak lain yang ditunjuk oleh RUPS dalam hal seluruh anggota Direksi atau Dewan Komisaris mempunyai benturan kepentingan dengan Perseroan.

Menurut UUPT Pasal 104, Direksi juga tidak memiliki wewenang atas pengajuan permohonan pailit atas Perseroan sendiri kepada Pengadilan Niaga sebelum memperoleh persetujuan RUPS, dengan tidak mengurangi ketentuan sebagaimana diatur dalam UU No.37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang.

Sesuai dengan Pasal 1 Ayat 1 UU No. 37 Tahun 2004, kepailitan adalah sita umum atas semua kekayaan Debitor Pailit yang pengurusan dan pemberesannya dilakukan oleh Kurator di bawah pengawasan Hakim Pengawas. Kepailitan terjadi karena kesalahan atau kelalaian Direksi dan harta pailit tidak cukup untuk membayar seluruh kewajiban Perseroan dalam kepailitan tersebut, setiap anggota Direksi secara tanggung renteng bertanggung jawab atas seluruh kewajiban yang tidak terlunasi dari harta pailit tersebut dalam jangka waktu 5 tahun sebelum putusan pernyataan pailit diucapkan (UUPT Pasal 104 Ayat 2 dan 3).

Tanggung Jawab Direksi

Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi bertanggung jawab kepada RUPS. Pertanggungjawaban Direksi kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Tanggung jawab Direksi melekat penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan, apabila anggota Direksi yang bersangkutan bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya (UUPT Pasal 97 Ayat 3). Jika Direksi terdiri atas 2 anggota atau lebih, maka tanggung jawab berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota Direksi (UUPT Pasal 97 Ayat 4). Pengecualian terhadap tanggung jawab secara renteng oleh anggota Direksi terjadi apabila dapat membuktikan (UUPT Pasal 97 Ayat 5):

- a. Kerugian tersebut bukan karena kesalahan atau kelalaiannya;
- b. Telah melakukan pengurusan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan;
- c. Tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung atau tindakan pengurusan yang mengakibatkan kerugian; dan
- d. Telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.

Tugas Direksi

Tugas pokok Direksi Perseroan secara umum adalah:

- a. Memimpin, mengurus, dan mengendalikan Perseroan sesuai dengan tujuan Perseroan; dan
- b. Menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan Perseroan.

Lebih lanjut, menurut UUPT Pasal 102 sehubungan dengan tugas Direksi mengurus kekayaan Perseroan di mana Direksi berkewajiban untuk memperoleh persetujuan RUPS untuk:

- a. Mengalihkan kekayaan Perseroan; atau
- b. Menjadikan kekayaan Perseroan sebagai jaminan utang.

Kekayaan Perseroan yang dimaksud merupakan kekayaan yang jumlahnya lebih dari 50% jumlah kekayaan bersih Perseroan dalam 1 transaksi atau lebih, baik yang berkaitan satu sama lain maupun tidak.

Sesuai dengan UUPT Pasal 100 Ayat 1, Direksi berkewajiban menjalankan dan melaksanakan beberapa tugas selama jabatannya, yaitu:

- a. Membuat daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS, dan risalah rapat Direksi;
- b. Membuat laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 66 dan dokumen keuangan Perseroan sebagaimana dimaksud dalam undang-undang tentang Dokumen Perusahaan; dan
- c. Memelihara seluruh daftar, risalah, dan dokumen keuangan Perseroan.

Seluruh daftar, risalah dan dokumen keuangan Perseroan, dan dokumen Perseroan lainnya disimpan di tempat kedudukan Perseroan (UUPT Pasal 100 Ayat 2). Direksi dapat memberikan izin kepada pemegang saham untuk memeriksa daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS dan laporan tahunan, serta mendapatkan salinan risalah RUPS dan salinan laporan tahunan dengan permohonan tertulis (UUPT Pasal 100 Ayat 3).

Kewajiban lain dari anggota Direksi sesuai UUPT Pasal 101 adalah mengenai pelaporan saham yang dimiliki anggota Direksi dan/atau keluarganya dalam Perseroan dan Perseroan lain untuk dicatat

dalam daftar khusus. Anggota Direksi yang tidak melaksanakan kewajiban ini dan menimbulkan kerugian bagi Perseroan, bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian Perseroan tersebut. Selain tugas-tugas di atas, kewajiban atau tugas Direksi juga dapat ditentukan lebih lanjut dalam anggaran dasar Perseroan.

Pemberhentian Direksi

Pemberhentian anggota Direksi memiliki 2 sifat yaitu dapat diberhentikan sewaktu-waktu dan diberhentikan sementara.

Sesuai UUPT Pasal 105, anggota Direksi dapat diberhentikan sewaktu-waktu berdasarkan keputusan RUPS dengan menyebutkan alasannya. Keputusan ini diambil setelah anggota Direksi yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri dalam RUPS. Keputusan pemberhentian Direksi dapat dilakukan di luar RUPS dengan syarat semua pemegang saham dengan hak suara menyetujui secara tertulis dengan menandatangani usul yang bersangkutan. Pemberian kesempatan untuk membela diri sebagaimana dimaksud sebelumnya tidak diperlukan jika anggota Direksi yang bersangkutan tidak berkeberatan atas pemberhentian tersebut. Pemberhentian anggota Direksi berlaku sejak ditutupnya RUPS, tanggal keputusan pemberhentian Direksi, atau tanggal lain yang ditetapkan dalam keputusan RUPS.

Sesuai UUPT Pasal 106, anggota Direksi dapat diberhentikan untuk sementara oleh Dewan komisaris dengan menyebutkan alasannya. Pemberhentian sementara diberitahukan secara tertulis kepada anggota Direksi yang bersangkutan. 30 hari setelah tanggal pemberhentian sementara, Perseroan harus menyelenggarakan RUPS di mana anggota Direksi yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri. RUPS dapat mencabut atau menguatkan keputusan pemberhentian sementara tersebut. Jika hasil RUPS menguatkan keputusan pemberhentian sementara, maka status pemberhentian anggota Direksi yang bersangkutan menjadi pemberhentian seterusnya. Jika Perseroan tidak menyelenggarakan RUPS setelah 30 hari tertanggal pemberhentian sementara anggota Direksi tersebut atau RUPS yang diselenggarakan tidak menghasilkan keputusan, maka pemberhentian sementara tersebut menjadi batal.

6.2 Manajemen Puncak

Manajemen Puncak yang sering disebut dengan *executive officer* atau *top management* merupakan tingkatan tertinggi dalam manajemen. Biasanya yang menduduki tingkatan manajemen ini adalah direktur utama, presiden direktur atau wakil direktur, *chief executive officer* (CEO), dan *chief financial officer* (CFO).

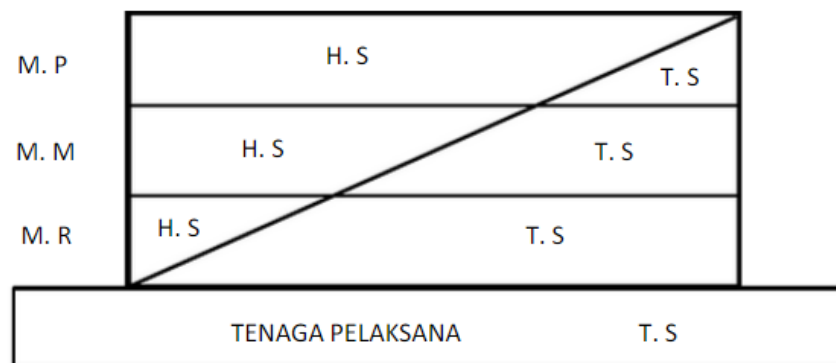
Tugas manajemen puncak adalah membuat rencana jangka panjang, menetapkan tujuan dan misi organisasi, serta strategi yang digunakan. Manajemen puncak juga harus dapat mengembangkan semua rencana yang telah dibuat dan mengadakan hubungan dengan pihak luar.

6.3 Corak Manajemen Puncak

Dalam corak manajemen puncak, manajer yang berada pada tingkatan manajemen ini disebut *top manager*. *Top manager* (TM), tugas-tugasnya lebih banyak pada fungsi perencanaan (*planning*) dan pengelolaan (*organizing*), karena sifat pekerjaannya adalah kerja 'pikir' yaitu merencanakan, mengambil keputusan, dan mengorganisir. Walaupun TM kelihatan santai sebetulnya dia selalu memikirkan keputusan, kebijakan apa yang ditempuh untuk mencapai tujuan.

Menurut Prof. Dr. Sondang Siagian, MPA, kualifikasi atau kebutuhan manajerial perusahaan atas *top manager* dibedakan menjadi 4 yaitu keterampilan manajerial, cara berpikir manajerial, kerangka konseptual manajerial, dan sifat pengetahuan manajerial.

Pertama, keterampilan manajerial dibedakan atas sisi *human skills* dan *technical skills*. Menurut Robbins (2003), *Human skills* menunjukkan kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok sedangkan *technical skills* merupakan kemampuan teknis untuk melakukan pekerjaan yang memerlukan pengetahuan atau keahlian khusus.



Ket:

MP = Manajemen Puncak

HS = *Human Skills*

MM = Manajemen Menengah

TS = *Technical Skills*

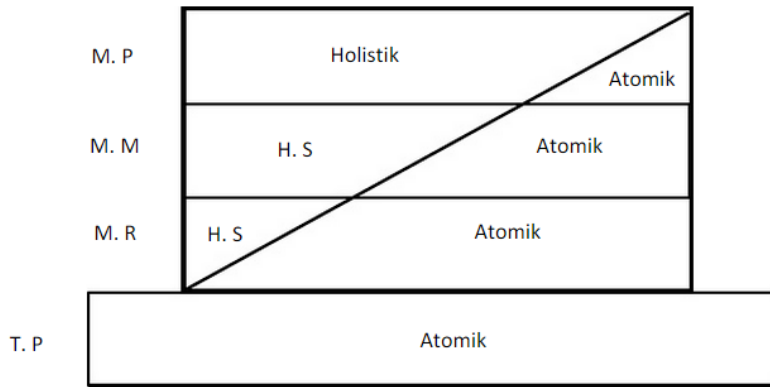
MR = Manajemen Rendah

Gambar 6.1

Keterampilan Manajerial

Dari gambar di atas maka bagi *top manager*, keterampilan manajerial yang dibutuhkan lebih kearah sisi *human skills* daripada *technical skills*. Meskipun tidak dalam skala yang persis terlihat pada gambar di atas, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jenjang kepemimpinan dalam suatu perusahaan, keterampilan teknisnya semakin tidak relevan dan sebaliknya *human skills*-nya semakin dominan.

Kedua, cara berpikir manajerial dibedakan atas cara berpikir holistik dan atomik. Cara berpikir holistik adalah cara berpikir secara menyeluruh dengan mempertimbangkan segala aspek yang mungkin mempengaruhi perusahaan sedangkan cara berpikir atomik adalah cara berpikir yang terbatas pada bagian-bagian tertentu dalam perusahaan meskipun keterikatannya pada organisasi sebagai keseluruhan tetap dipertahankan.



Ket:

MP = Manajemen Puncak

TP = Tenaga Pelaksana

MM = Manajemen Menengah

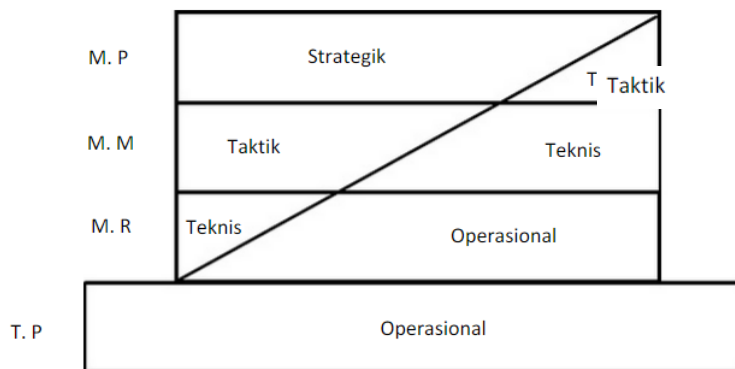
MR = Manajemen Rendah

Gambar 6.2

Cara Berpikir Manajerial

Gambar di atas menunjukkan bahwa cara berpikir yang dituntut pada *top manager* ialah cara berpikir holistik dibandingkan atomik, dikarenakan tugas mereka yang berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Ketiga, kerangka konseptual manajerial dibagi menjadi 3 yaitu strategis, taktik, serta teknis dan operasional.



Ket:

MP = Manajemen Puncak

TP = Tenaga Pelaksana

MM = Manajemen Menengah

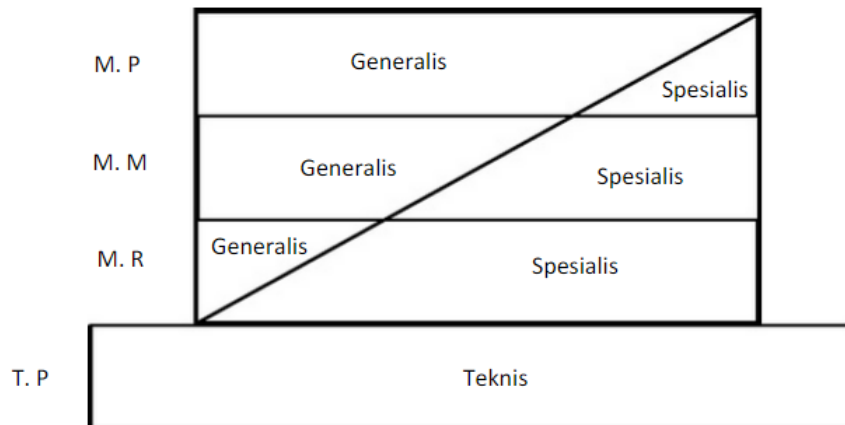
MR = Manajemen Rendah

Gambar 6.3

Kerangka Konseptual Manajerial

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa kerangka konseptual yang digunakan oleh *top manager* adalah yang bersifat strategik dan taktik, memusatkan perhatian pada perencanaan, pengimplementasian strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan taktik-taktik yang diperlukan guna strategi tersebut berhasil dilaksanakan.

Terakhir, sifat pengetahuan manajerial yang diperlukan oleh para manajer dalam mengemudikan perusahaan dibagi menjadi 2 yaitu sifat generalis dan spesialis. Mirip seperti keterampilan manajerial, sifat pengetahuan generalis adalah sifat pengetahuan yang mencakup keseluruhan pelaksanaan berbagai kegiatan operasional perusahaan sedangkan sifat pengetahuan spesialis adalah sifat yang lebih mengarah pada bagian-bagian yang ditangani dalam pelaksanaan berbagai kegiatan operasional.



Ket:

MP = Manajemen Puncak

TP = Tenaga Pelaksana

MM = Manajemen Menengah

MR = Manajemen Rendah

Gambar 6.4

Sifat Pengetahuan Manajerial

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa *top manager* dituntut memiliki pengetahuan yang bersifat generalis dibandingkan spesialis. Kesimpulannya adalah corak manajemen puncak mencakup keseluruhan kegiatan perusahaan di mana pendekatan *human skills* dan cara berpikir holistik digunakan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja, serta dalam melaksanakan tugasnya menggunakan kerangka konseptual strategik yang bersifat generalis.

SOAL-SOAL LATIHAN

Jawablah soal essay di bawah ini, yang menurut pendapat Anda benar.

1. Jelaskan pengertian dari Direksi?
2. Jelaskan pengertian dari Kepailitan?
3. Sebutkan tugas pokok dan kewajiban Direksi?
4. Jelaskan tugas Manajemen Puncak?
5. Sebutkan dan jelaskan 4 klasifikasi manajer yang dibutuhkan oleh Manajemen Puncak?