

# IT Governance

Arrianto Mukti Wibowo, M.Sc., CISA  
Budi Yuwono, Ph.D.



# Agenda

- Satuan Acara Perkuliahan
- Pengantar: “Good Corporate Governance”
- Tugas kelompok



# Satuan Acara Perkuliahan



Week	Date	Lecture Topic	Readings	Lecturer
1	28/8	Good Corporate Governance & IT Governance introduction	OECD	AMW
2	4/9	Structures, Process & Relational Mechanisms for IT Governance	Van Grembergen, chap I	AMW
3	11/9	Integration Strategies & Tactics for IT Governance	Van Grembergen, chap II	AMW
4	18/9	Leadership & Communications in IT Organization	Robbins, chap ... Rockart, Luftman	AMW
5	25/9	IT Organization Structure Theory & Practice Managing IT Functions	Robbins, chap ... Sambamurthy & Agarwal Van Grembergen, chap X	AMW
6	2/10	IT BSC & IT Strategy Maps	Van Grembergen chap V, Kaplan & Norton	AMW
7	9/10	<i>1<sup>st</sup> presentation of assignments</i>	-	AMW
8	23/10	<i>1<sup>st</sup> presentation of assignments (incl. submission on interim assignment report)</i>	-	AMW



Week	Date	Lecture Topic	Readings	Lecturer
9	30/10	Weill-Ross IT Governance model & Architecture Governance	Weill & Ross (2004)	BY
10	6/11	IT Governance with COBIT	COBIT 4.1	BY
11	13/11	AS-8015 on Good Corporate Governance for ICT	AS-8015	BY
12	20/11	IT Outsourcing Governance	Van Grembergen chap XI	BY
13	27/11	IT Governance in Action: NB Power & Healthcare	Van Grembergen, chap XII & XIV	BY
14	4/11	<i>2<sup>nd</sup> presentation of assignments</i>	-	BY
15	11/11	<i>2<sup>nd</sup> presentation of assignments</i>	-	BY
16	18/11	<b>Final Exam</b>	-	BY/AMW



# Text Book

- Van Grembergen, Wim, et.al., *Strategies for Information Technology Governance*, Idea Publishing Group, London, 2004
- Weill, P. & J. Ross, *IT Governance*, Harvard Business School Press, Boston, 2004



# Good Corporate Governance

Arrianto Mukti Wibowo,  
M.Sc., CISA



# Tujuan Pembelajaran

- Memahami asal muasal Good Corporate Governance, yang menjadi landasan utama bagi Good IT Governance
- Sebagai dasar teori untuk ‘analogi’





# Agenda

- Kasus Perseroan Terbatas
- Agency Theory
- Stewardship Theory
- Stakeholder Theory
- Pengaruh faktor external
- Contractual Theory
  - Economic contractualism
- Definisi-definisi
- Mekanisme Corporate Governance
- Prinsip GCG dalam:
  - UU PT
  - Perbankan
  - Bapepam
  - Instansi Pemerintah



# Kasus Perseroan Terbatas



# “Perseroan Terbatas”

- Badan hukum yang menganut *doctrine of separate legal personality*.
- Yakni: pemisahan kekayaan antara pemilik saham (‘sero’) dengan badan hukum perusahaan itu sendiri!
- Kata ‘terbatas’ menunjukkan bahwa tanggung jawab pemegang saham terbatas, karena pelaksanaan perusahaan dilakukan oleh direksi yang ditunjuk pemegang saham.



# Agency Theory

- Direktur (agent) harus bertindak secara rasional untuk kepentingan *principal*-nya.
- Agen harus menggunakan keahlian, itikad baik dan perilaku yang wajar dan adil dalam memimpin perseroan.
- Dalam prakteknya, akan timbul *agency problem*, karena ada kesenjangan kepentingan antara pemegang saham dgn pihak pengurus sebagai agen.
  - Pemilik memiliki kepentingan agar dana yang diinvestasikannya memberikan pendapatan (*return*) yang maksimal.
  - Sedangkan pihak manajemen memiliki kepentingan terhadap perolehan *incentives* atas pengelolaan dana pemilik perusahaan.



# Agency Theory (2)

- Oleh karena itu, harus dibuat perjanjian yang seimbang antara pemegang saham (*principal*) dengan direktur (*agent*).
- Tetapi karena adanya *asymmetric information*, maka kemungkinan muncul ketidaksempurnaan penyusunan kontrak antara agen dgn prinsipal.
- *Asymmetric information* ini adalah ketidakseimbangan dalam memperoleh informasi, biar bagaimanapun juga, pasti 'orang dalam' seperti direktur yang mengelola perusahaan sehari-hari pasti lebih tahu isi perut perusahaan ketimbang pemegang saham.



# Kasus

## *Inside vs Outside Investors*

- Konflik yang mungkin terjadi lagi adalah karena *ownership structure* yang tidak berimbang antara *outside investors* (pemegang saham publik pada persh Tbk) dan *controlling owners*.
- Seperti di Indonesia, 60% perusahaan Tbk sahamnya masih dimiliki mayoritas oleh keluarga-keluarga kaya yang berpengaruh.
- Sisi positifnya: kontrol terhadap direksi akan lebih mudah!
- Sisi lain: tentunya *insiders* (termasuk *controlling owners*), memiliki informasi yang lebih dalam. Jika *insiders* tidak jujur dan perlindungan hukum lemah, maka tentu *outside investors* akan dicurangi.
  - *Outside investors* tidak memiliki informasi akurat tentang kondisi perusahaan sebenarnya.



# Why Corporate Governance?

- Dalam konteks di atas, maka ...
- *Corporate governance* dibutuhkan untuk meningkatkan kewenangan pemegang saham publik dalam rangka menyeimbangkan pihak manajemen.
- Suatu sistem *corporate governance* yang efektif harus mampu mengatur kewenangan direksi agar bekerja semata-mata untuk kepentingan perusahaan dan tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.



# Stewardship Theory

- Bahwa seseorang akan bertindak selalu untuk kepentingan organisasinya → kinerja yang organisasi yang baik. Dikontraskan dengan *individualistic agent*.
- Dia percaya bahwa dengan mengabdikan pada organisasi, maka dia mendapatkan keuntungan.
- Umumnya menggunakan mekanisme dan struktur *governance* yang memungkinkan *empowerment* ketimbang kontrol.
- Kenapa tidak digunakan? Karena ada principal yang masih belum memiliki *trust* kepada steward. Jadi persyaratan yang utama adalah 'trust'.



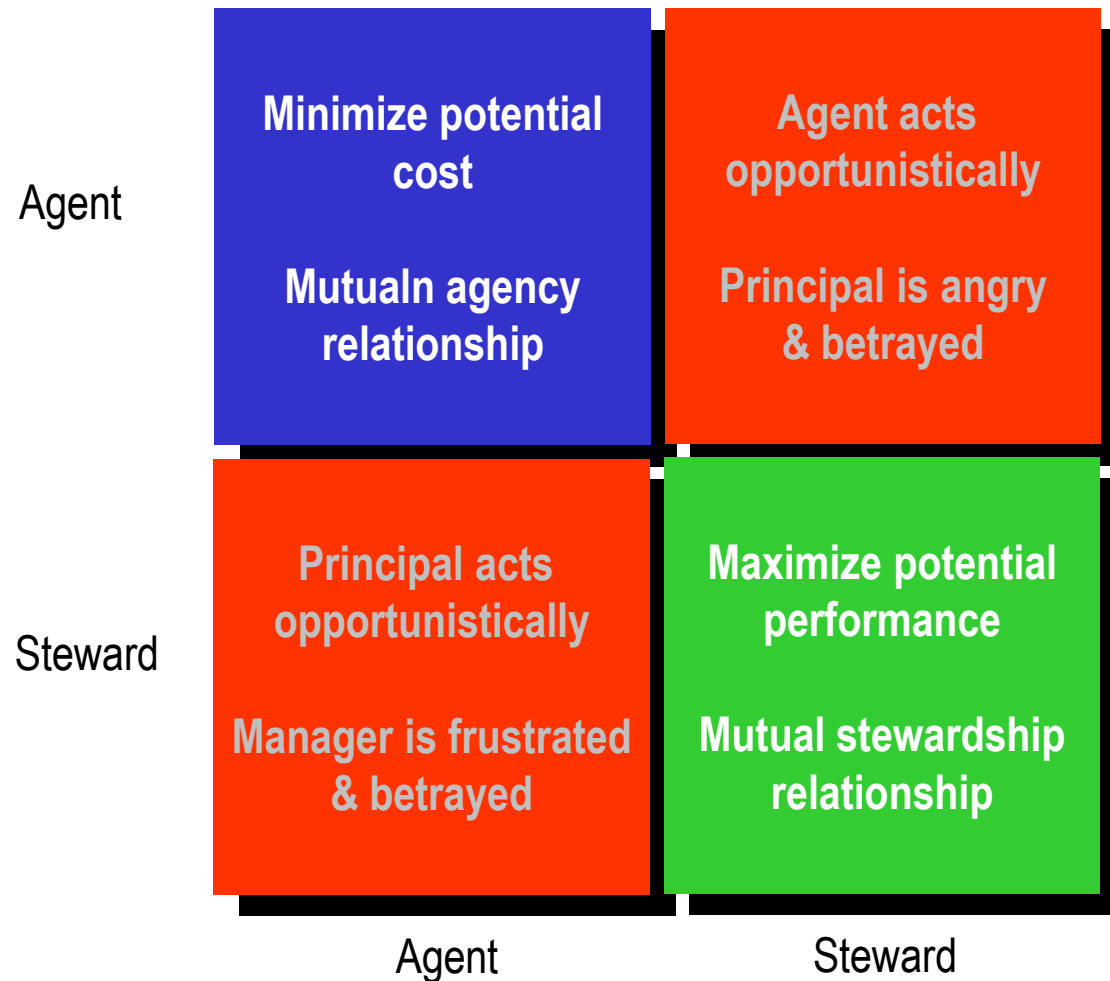


# Perbandingan Agency vs Steward Theory

	Agency Theory	Stewardship Theory
Model of man	Economic man, self-serving	Self-actualizing man Collective serving
Motivation	Low order / economic needs	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization)
Social comparison	Other managers / employees Low value commitment	Principal High value commitment
Situational mechanisms	Control oriented	Involvement oriented
Objective	Cost control	Performance enhancement



# Principal-Manager Choice Model



# Stakeholder Theory

- Manager berkepentingan untuk '*make everybody happy*', mulai dari shareholder sampai stakeholder lainnya.
- Jangan sampai sampai shareholder makin kaya, tapi memeras pegawainya!
- Siapa saja (Clarke 1998)
  - Karyawan
  - Bank & lembaga keuangan/peminjam lainnya
  - Suppliers
  - Customers
  - Government & Regulators
  - Local Communities
  - Consumers
  - Media



# Sejarah Teori Stakeholder

- Dalam teori agensi, tidak terwakili, hanya peraturan perundangan yang menentukan (atau dalam statuta perusahaan)
- Hayek (1979) berkata bahwa selama perusahaan tidak berkewajiban untuk bertanggung jawab secara sosial atas seluruh tindakannya, maka kekuasaan perusahaan itu menjadi tidak terkendali.
- Monk & Minnow (1995) berkata perusahaan bisa saja berusaha untuk menjaga kepentingan publik, tetapi ujungnya tetap kepentingan *shareholder*.



# Teori yang lebih pro-stakeholder

- Dill (1975) mengatakan bahwa alih-alih memperhatikan stakeholder interest sebagai faktor eksternal, perusahaan juga harus bisa memanfaatkan stakeholder untuk memiliki partisipasi aktif (termasuk pengambilan keputusan!)
- Teori yang sudah baik diutarakan oleh Clarkson (1994)  
“The firm is a system of stakeholders operating within the larger system of the host society that provides the necessary legal and market infrastructure for the firms activities. The purpose of the firm is to create wealth or value for its stakeholders by converting their stakes into goods and services”.
- Lebih lagi, saat ini asset yang paling besar adalah asset intangible (bisa sampai 80%)!
- Kemudian, trend kepada ‘knowledge organization’, maka asset pada karyawan juga semakin besar.



# Informasi yang dibutuhkan

Stake holder	Ekspektasi	Akuntabilitas oleh perusahaan
Pegawai	Gaji, sekuriti, pelatihan, lingkungan kerja	Laporan perusahaan, berita pegawai
Owners	Dividends & harga saham yang meningkat	Annual reports, laporan keuangan
Customers	Quality, service, safety, value for money	Sales literature, advertising, servicing information
Bankers	Likuiditas perusahaan, arus kas	Jaminan yang ada, perkiraan arus kas
Suppliers	Stable & enduring relationship	Payment according terms
Environment	Operasi perusahaan yang ramah lingkungan	ISO 14000 reports
Governments	Compliance with laws, penyerapan SDM, keakuratan data	Laporan ke instansi pemerintah terkait



# Trust & Information

- Financial Times, 17 Jan 1998, tulis John Kay:  
“Inclusion and shared values promote trust, co-operative behaviour and the ready exchange of information. These things also yield hard-nosed commercial advantages.  
Such values encourage closer working together, which is why the Japanese have achieved unmatched levels of component reliability, implemented just-in-time production processes and shortened model cycles.  
They help explain why the German and Swiss have secured exceptional standards of production engineering”.
- Additional readings: Thomas Clarke, “The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age”, in *Theories of Corporate Governance*, Routledge, New York, 2004.



# Economic Contractualities Theory

- Bahwa aktifitas bisnis dalam sebuah perseroan merupakan suatu cara untuk mengurangi biaya yang muncul dari pasar yang kian kompleks.
- Biaya transaksi dicoba dikurangi dengan cara desain organisasi perseroan.
- Yang ujungnya direksi menjanjikan keuntungan bagi para investor.
- Bayangkan kerumitan yang terjadi kalau setiap pemilik modal harus menjalankan sendiri usahanya di banyak perusahaan!
- Tetapi ujungnya, tetap akan bermuara di *agency theory*.





# **Definisi-definisi “Corporate Governance”**



# Komite Cadbury (1992)

- “Sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan mencapai keseimbangan antara kekuatan kewewenangan yang diperlukan perusahaan untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada stakeholders.”
- Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manager, pemegang saham dan sebagainya.”



# Definisi OECD

- “Sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, board, pemegang saham dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan.
- *Corporate governance* juga mensyaratkan struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan kinerja.
- *Corporate governance* yang baik dapat memberikan rangsangan bagi *board* dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham.
- *Corporate governance* harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya dengan lebih efisien.”



# Kepmen BUMN No.KEP-117/M- MBU/2002

- “Suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.”



# Menurut PriceWaterhouseCoopers

- “*Corporate governance* terkait dengan pengambilan keputusan yang efektif. Dibangun melalui kultur organisasi, nilai-nilai, sistem, berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi, yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien dan efektif dalam mengelola resiko dan bertanggung jawab dengan memperhatikan kepentingan stakeholders.”



# Standar internasional?

- Menurut Surya & Yustiavanda (2006), pengadopsian standar-standar internasional, tanpa melalui debat publik dan adaptasi yang cukup, justru membuat pelaksanaannya menjadi tidak efektif.



# Governance Mechanisms

- Large blockholders, bisa membuat perusahaan lebih efisien, tetapi harus ada cara untuk melindungi kepentingan minority shareholders
- Board activity: independent member, pelatihan untuk member, disclosure of voting
- Executive compensation harus dibuat transparan.
- Conflicts of interest rules & agreement
- Bank monitoring & historical credit reports.
- Employee monitoring: board representation, laporan kepada karyawan.
- Facilitate communication among shareholders
- Encourage competition in markets
- Media control of the company
- Functioning courts (proses hukum yang dilaksanakan dengan adil)
- Facilitate the formation of private third party mechanisms (auditors, arbitrase)



# Doktrin Hukum Dalam UU PT

- Piercing The Corporate Veil
- Fiduciary Duty
- Duty of Skill & Care
- Standard Care
- Self Dealing Transaction
- Doctrine of Corporate Opportunity
- Intravires & Ultravires
- Doctrine of Business Judgement Rule





# Piercing The Corporate Veil

- Secara sederhana dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terbatas shareholder, komisaris dan direksi, dalam kasus-kasus tertentu, bisa menjadi tidak terbatas (tanggung renteng).
- Terutama di sini, kasusnya pada pengemegang saham yang sengaja membuat sebuah perusahaan sebagai suatu “kendaraan” untuk perbuatan melawan hukum, namun ingin menghindar dari akibat hukumnya!
- Contoh: bank-bank zaman Suharto, meminjamkan uang ke kelompok usahanya sendiri



# Fiduciary Duty

- “Suatu tinakan untuk dan atas nama orang lain, dimana seseorang mewakili kepentingan orang lain yang merupakan standar tertinggi dalam hukum” (Henry Campbell Black, 1990)
- Jadi harus ada unsur kepercayaan



# Duty Skill & Care

- Esensinya: harus profesional dan memiliki skill yang cocok dalam mengelola organisasi.
- Nyatanya, tidak demikian! Banyak direktur dipilih karena “patuh” kepada pemegang saham. Jadi direktur ini menjadi semacam “boneka” dan “hiasan” dalam pemenuhan persyaratan UU PT.



# Self Dealing Transaction

- Direksi dilarang melakukan transaksi yang:
  - menyangkut dirinya sendiri
  - Antar perusahaan dengan direktur yang sama
  - Dengan anak perusahaan (?)



# Corporate Opportunity Doctrine

- Seorang direktur, komisaris dan pegawai perseroang atau pemegang saham utama tidak diizinkan untuk mengambil kesempatan untuk mencari keuntungan pribadi, manakala tindakan itu seharusnya dilakukan perusahaan (bukan oleh pribadi tsb).
- Termasuk insider trading!



# Intravires & Ultravires

- Intravires = dalam kewenangan
- Ultravires = bertindak melebihi kewenangan
- Ultravires adalah perbuatan yang berada di luar kecakapan tindak.
- Hal ini mengandung arti bahwa perbuatan tertentu itu hakikatnya adalah sah (dalam hubugnannya dengan pihak lain), tetapi ternyata berada di luar kecakapan bertindak PT.
- Maksudnya, diluar maksud dan tujuan perusahaan (dalam akta).
- Jika tetap dilakukan, maka dapat dibatalkan, karena pihak yang melakukannya dianggap “tidak cakap”.



# Business Judgement Rule

- Direksi pasti dihadapkan pada resiko bisnis.
- Terkadang resiko itu berada di luar kemampuan maksimal direksi.
- Oleh karena itu guna melindungi ketidakmampuan, maka direksi dilindungi oleh doktrin *business judgement rule*.
- Doktrin ini memberikan kekebalan kepada manajemen dari tanggung jawab perusahaan yang diambil dalam hal kekuasaan perusahaan dan wewenang manajemen di mana terdapat dasar-dasar yang masuk akal untuk mengindikasikan transaksi oleh perusahaan tersebut dilakukan secara hati-hati dan beritikad baik. (Henry Campbell Black: 1990)



# **Good Corporate Governance di Indonesia**





# Tugas untuk dipelajari!

- BUMN → Kepmen BUMN
- Perbankan → Peraturan BI
- Instansi Pemerintah → Komisi Nasional Tata Kelola
- Perusahaan Publik → Bapepam LK



# Prinsip-Prinsip GCG Dalam Kepmen 117/M-MBU/2002

- Transparansi: keterbukaan proses pengambilan keputusan dan *disclosure* of relevant information
- Kemandirian: pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa tekanan dari pihak manapun secara tidak sehat
- Akuntabilitas: kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ-organ perusahaan
- Pertanggungjawaban: kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.
- Kewajaran / *fairness* yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak stakeholder

