



**STRATEGIC MANAGEMENT & BUSINESS POLICY**

**13<sup>TH</sup> EDITION**

**THOMAS L. WHEELEN**

**J. DAVID HUNGER**

**CHAPTER 2**

**CORPORATE  
GOVERNANCE**

**RITA TRIYUSNITA, SE., MM.**

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

Korporasi: suatu mekanisme yang dibuat untuk memungkinkan berbagai pihak menyumbangkan modal, keahlian, dan tenaga untuk keuntungan bersama.

Korporasi diatur oleh dewan direksi/dewan komisaris yang mengawasi manajemen puncak dengan persetujuan pemegang saham.



## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Corporate Governance (Tata kelola perusahaan)
- Hubungan antara dewan direksi/komisaris, manajemen puncak dan pemegang saham dalam menentukan arah dan kinerja perusahaan



## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Due Care (Kehati-hatian):
  - Dewan komisaris bertanggung jawab bahwa korporasi tidak dirugikan oleh anggota dewan direksi.
  - Direktur dapat dimintai pertanggungjawaban.



Good Board Practices  
holds key to **Successful  
Corporate Governance**

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- **Tanggung Jawab Dewan Komisaris**
  - Menetapkan strategi perusahaan, keseluruhan arah, misi, atau visi
  - Suksesi – Memilih, mempekerjakan dan memberhentikan CEO dan manajemen puncak
  - Mengontrol, memantau, atau mengawasi manajemen puncak
  - Meninjau dan menyetujui penggunaan sumber daya
  - Memperhatikan kepentingan pemegang saham
  - Menjamin bahwa korporasi dikelola sesuai dengan hukum negara, peraturan keamanan dan situasi konflik kepentingan (politik)

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Peran Dewan Komisaris dalam Manajemen Strategis
  - MONITOR perkembangan di dalam dan di luar perusahaan
  - MENGEVALUASI DAN MEMPENGARUHI proposal, keputusan dan tindakan manajemen
  - MEMULAI dan MENENTUKAN misi dan strategi perusahaan



## CONTINUUM DEWAN DIREKSI & KOMISARIS

Derajat Keterlibatan dalam Manajemen Strategik					
← Rendah					Tinggi →
<b>Phantom</b>	<b>Rubber Stamp</b>	<b>Minimal Review</b>	<b>Normal Participation</b>	<b>Active Participation</b>	<b>Catalyst</b>
Tidak pernah tahu apa yang harus dilakukan, tidak terlibat sama sekali	Mengizinkan kary. Membuat Semua keputusan	Secara formal mereview beberapa permasalahan yang disodorkan anak buah	Terlibat dalam tingkat yang terbatas dalam mereview beberapa isu-isu kunci atau program manajemen	Menyetujui, mempertanyakan, dan membuat keputusan final tentang misi, strategi, dan tujuan. Melakukan audit manajemen & keuangan	Memegang peran utama dalam menyusun dan memodifikasi misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Sangat berperan.

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Anggota Dewan Direksi & Komisaris
  - Inside Director (Direktur Dalam) adalah pejabat atau eksekutif yang dipekerjakan oleh dewan direksi
  - Outside Director (Direktur Luar) adalah eksekutif dari perusahaan lain tetapi bukan merupakan karyawan dari dewan direksi dan komisaris.



## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Anggota Dewan Direksi dan Komisaris
  - Direktur afiliasi- tidak dipekerjakan oleh perusahaan, menangani pekerjaan hukum atau asuransi
  - Pensiunan direktur eksekutif - dulu bekerja untuk perusahaan, sebagian bertanggung jawab atas keputusan masa lalu yang memengaruhi strategi saat ini
  - Direktur keluarga- keturunan pendiri dan memiliki sejumlah besar saham

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Agency theory (teori keagenan) → masalah teori keagenan muncul di perusahaan karena manajemen puncak tidak bersedia menerima tanggung jawab atas keputusan mereka kecuali mereka memiliki sejumlah besar saham di perusahaan.
- Stewardship theory (Teori penatagunaan) → sebagai hasil dari masa kerja yang lama dengan korporasi, orang dalam (manajemen puncak) cenderung mengidentifikasi dengan korporasi dan kesuksesannya. Bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan lebih dari kepentingan pribadi.

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Interlocking Directorates
  - Dewan komisaris yang saling terkait/berpautan, mengacu pada praktik anggota dewan direksi dan komisaris perusahaan yang bertugas sebagai dewan beberapa perusahaan → berguna untuk mendapatkan informasi tentang lingkungan yang tidak pasti dan keahlian objektif tentang strategi dan taktik potensial.

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Interlocking Directorates → ada 2 jenis
  - Direct interlocking directorate- Dewan yang saling terkait langsung - ketika dua perusahaan berbagi direktur atau ketika seorang eksekutif dari satu perusahaan duduk di jajaran dewan direksi perusahaan kedua.
  - Indirect interlocking directorate- Dewan yang saling terkait tidak langsung - ketika dua perusahaan memiliki direktur yang menjabat sebagai dewan di perusahaan ketiga

## 2.1 ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

- Nominasi dan Pemilihan Anggota Dewan Direksi dan Komisaris
  - 97% dewan A.S. menggunakan komite pencalonan untuk mengidentifikasi calon anggota dewan direksi
  - Staggered boards - hanya sebagian dari anggota dewan mencalonkan diri untuk dipilih kembali ketika direktur menjabat lebih dari satu tahun masa jabatan

# NOMINASI DAN PEMILIHAN ANGGOTA DEWAN

- Kriteria Dewan Direksi dan Komisaris yang baik meliputi:
  - Bersedia menghadapi tantangan manajemen bila perlu
  - Keahlian khusus yang penting bagi perusahaan
  - Bersedia untuk pertemuan di luar untuk menasihati manajemen
  - Keahlian dalam masalah global
  - Memahami teknologi dan proses kunci/penting perusahaan
  - Membawa kontak eksternal yang berpotensi berharga bagi perusahaan
  - Memiliki pengetahuan mendetail tentang industri perusahaan
  - Memiliki visibilitas tinggi di bidangnya
  - Mampu mewakili perusahaan kepada pemangku kepentingan



- Kira-kira 70% dari eksekutif puncak perusahaan publik AS memegang penunjukan ganda sebagai Ketua dan CEO

# TREN TATA KELOLA PERUSAHAAN

- Dewan Direksi dan Komisaris membentuk strategi perusahaan
- Investor institusi aktif di dewan
- Pemegang saham menuntut direksi dan manajemen puncak memiliki saham yang signifikan
- Lebih banyak keterlibatan direktur luar yang tidak berafiliasi
- Peningkatan keterwakilan perempuan dan minoritas
- Dewan Direksi dan Komisaris mengevaluasi direktur individu
- Smaller boards (Dewan yang lebih kecil)
- Membagi posisi Ketua dan CEO
- Pemegang saham dapat mulai menominasikan anggota dewan
- Masyarakat mengharapkan dewan untuk menyeimbangkan profitabilitas dengan kebutuhan sosial masyarakat



## 2.2 THE ROLE OF TOP MANAGEMENT

### **TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN PUNCAK**

- Executive leadership (Kepemimpinan eksekutif) → adalah mengarahkan aktivitas menuju pencapaian tujuan perusahaan. Mengatur nada untuk seluruh korporasi
- Visi strategis- deskripsi tentang mampu menjadi apa perusahaan di masa mendatang



## 2.2 THE ROLE OF TOP MANAGEMENT

### RESPONSIBILITIES OF TOP MANAGEMENT

- Transformational Leaders (Pemimpin Transformasional)  
→ memberikan perubahan dan gerakan dalam organisasi dengan memberikan visi untuk perubahan itu

- Karakteristiknya meliputi:
  - CEO mengartikulasikan visi strategis untuk korporasi
  - CEO memberikan peran bagi orang lain untuk diidentifikasi dan diikuti
  - CEO mengkomunikasikan standar kinerja tinggi dan juga menunjukkan kepercayaan pada kemampuan pengikut untuk memenuhi standar ini

## 2.2 THE ROLE OF TOP MANAGEMENT

- **Mengelola Proses Perencanaan Strategis**
  - Staf perencanaan strategis- mendukung manajemen puncak dan unit bisnis dalam proses perencanaan strategis
- **Tanggung jawab utama meliputi:**
  - Mengidentifikasi dan menganalisis masalah strategis di seluruh perusahaan, dan menyarankan alternatif strategis perusahaan untuk manajemen puncak
  - Bekerja sebagai fasilitator dengan unit bisnis untuk memandu mereka melalui proses perencanaan strategis

# KEAHLIAN KONSEPTUAL DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

- Efektifitas Manajemen tergantung pada bauran 3 keahlian dasar; teknis, manusia, dan konseptual
  - Keahlian teknis → berkaitan dengan apa yang dilakukan dan bekerja dengan sesuatu, kemampuan menggunakan teknologi untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasional.
  - Keahlian Manusia → berkaitan dengan bagaimana sesuatu dilakukan dan bekerja dengan orang, terdiri dari kemampuan untuk bekerja dengan orang lain untuk mencapai sasaran.
  - Keahlian konseptual → berkaitan dengan mengapa sesuatu dilakukan dan cara pandang orang terhadap organisasi secara keseluruhan, terdiri dari kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan, karena kompleksitas dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan.

---

## DISCUSSION QUESTIONS

1. When does a corporation need a board of directors?
2. Who should and should not serve on a board of directors?
3. Should a CEO be allowed to serve on another company's board of directors?
4. What would be the result if the only insider on a corporation's board were the CEO?
5. Should all CEOs be transformational leaders? Would you like to work for a transformational leader?



THANK YOU!