

Power, Politics and Crises Response on The Boards



Sharing Experience with...

Arwin Rasyid

- Founder & Chairman TEZ Capital Group (2015–sekarang)
- CEO Danamon (2000-2003), CEO Telkom (2005-2007), CEO CIMB Niaga (2008-2015)
- Wakil Direktur Utama BNI (2003-2005), Wakil Ketua Badan Penyehatan Perbankan Nasional - BPPN (2000), Wakil Direktur Utama Bank Niaga (1997-1998)

Disampaikan dalam Program Executive Education *PERTAMINA TRAINING & CONSULTING* as subsidiary *PT. PERTAMINA (Persero)* bertema: “*BOARD READY: High Performance Boards*”, Intercontinental Jakarta Pondok Indah, 24 - 25 November 2022

Ada 3 (tiga) *leadership issues* yang akan selalu dihadapi oleh *Board member* :

1

Leadership is
the capacity
to translate
vision into
reality.

- Warren G. Bennis

1

CHALLENGES

2

EXECUTION

3

RESULTS

Lesson-Learned:

- Keberhasilan “Boards” dalam menghadapi ketiga Issues tersebut bergantung pada “Chemistry” dan “Team Building” dari “Boards”.
- Pentingnya membangun “The Boards” sebagai “The Winning Team”

Cerita tentang keberhasilan *Turnaround* Danamon sebagai bank hasil merger, tidak terlepas dari kerjasama “Board” dan dukungan penuh Pemegang Saham...

2

CHALLENGES

Moral Karyawan Rendah, karena:

- PHK Massal (15000-an Karyawan (53.6%)
- Masa Depan Perusahaan Tidak Menentu
- Tutup 559 Cabang (54.3%) & 600 ATM (44.9%)

Kredit Macet dan NPL Tinggi (66%, 1998)

Menghadapi Gugatan Pailit

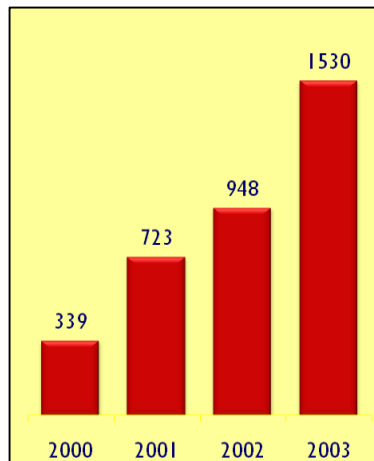
Baru Mendapat Dana Rekapitalisasi

Lesson-Learned:

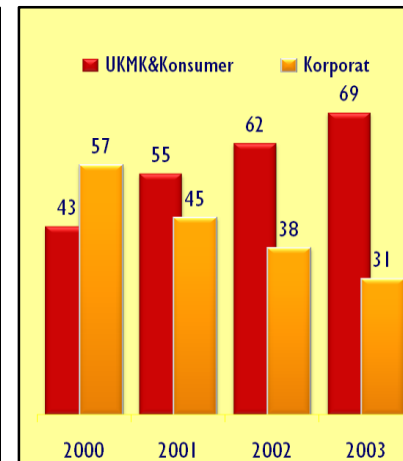
Semakin “*challenging*” situasi yang dihadapi, dapat membuat *Boards* semakin solid dan memiliki kohesivitas tim yang tinggi dalam menunjang keberhasilan.

RESULTS

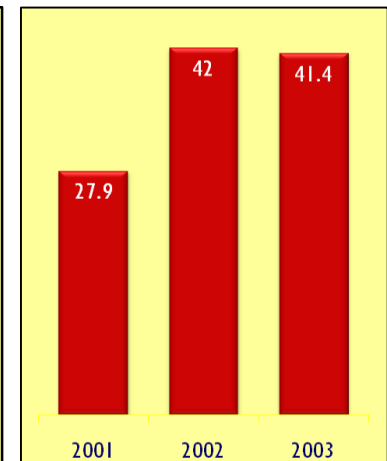
Laba Bersih (Rp Milyar)



Pinjaman per-Sektor (%)



Dana Murah vs DPK (%)



Nama Bank	PERINGKAT <i>Service Excellence</i>		
	2001	2002	2003
Bank Danamon	12	2	1
Bank Niaga	1	1	2
Bank Mega	3	4	3
HSBC	2	3	4
Citibank	4	5	5

Begitu pula cerita tentang *value creation* di TELKOM, sinergi dan kolaborasi sesama “*Board*” telah berhasil mewujudkan *value creation* bagi perusahaan dalam waktu yang relatif singkat...

3

CHALLENGES

Merubah Budaya
Customer-Centric:

- *Outward-Looking* vs *Inward-Looking*
- Transisi dari Era 2G ke 3G

Masuk Jajaran Fortune Global 500

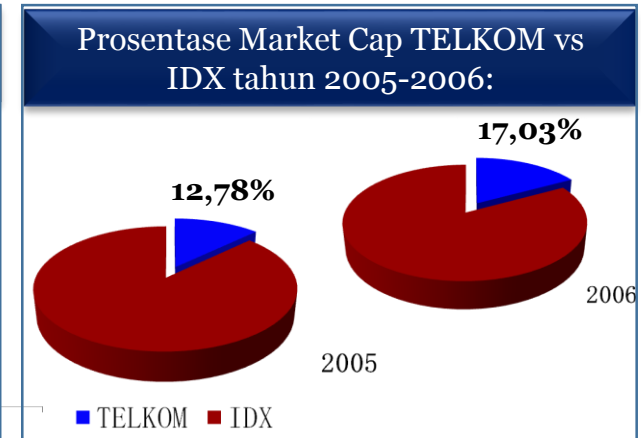
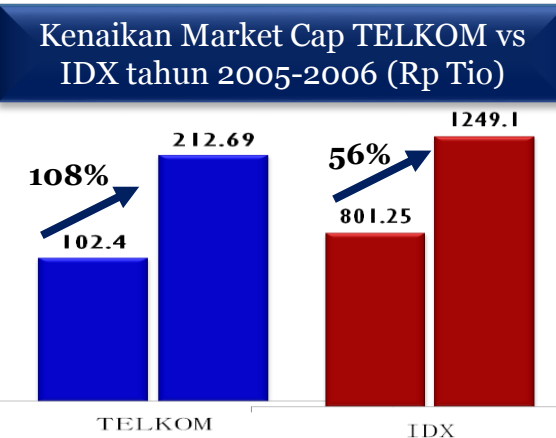
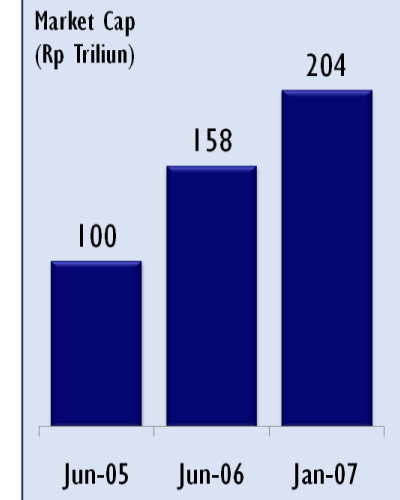
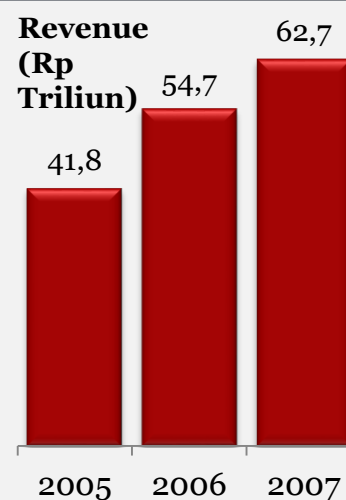
Raih Market Cap USD 30 Milyar dalam 2005-2010

Bangun Fondasi Bisnis Era Digital (Triple Play)

Lesson-Learned:

Boards harus selalu fokus pada tugas/mandat dan pencapaian kinerja terbaik, meski menghadapi berbagai situasi seperti “*high level politics*”, benturan kepentingan dan sebagainya.

RESULTS



Demikian pula keberhasilan CIMB Niaga dalam melakukan transformasi menjadi *leader* dalam *digital banking*...

4

CHALLENGES



Payments, SME, Retail & Commercial Banking

Korporasi, UKM, Kredit ritel (KPR) dan Tresuri

Retail, perdagangan umum & consumer

Nasabah Korporasi, ritel KPR

Credit cards (issuer /merchants)

KPR (terbesar ke-2 dengan pangsa pasar 9%), KPM (Kredit Kepemilikan Mobil)

Basis nasabah ritel dengan platform transaksi pembayaran, proporsi dana murah sebesar 67%

Biaya dana yang tinggi – terutama dari nasabah korporasi dan nasabah menengah-atas

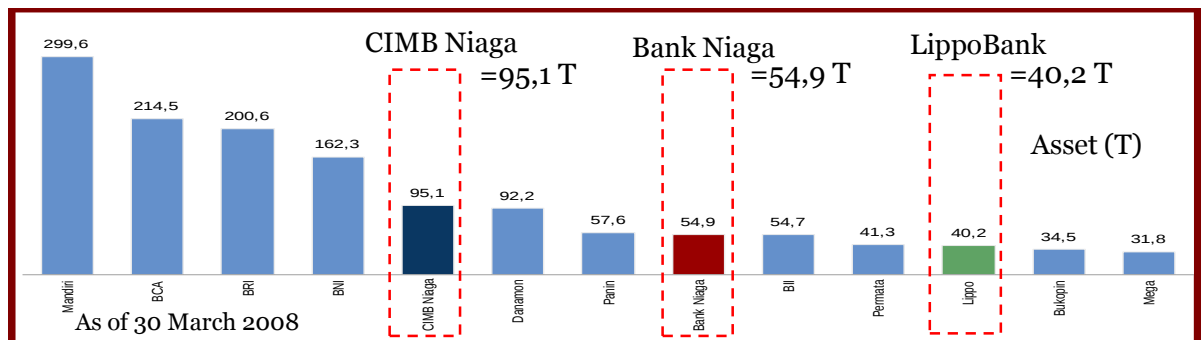
Cabang/ATM yang kuat & tersebar di kota-kota kecil

Jaringan kantor cabang dan ATM terbatas, dengan fokus kota-kota besar

Lesson-Learned:

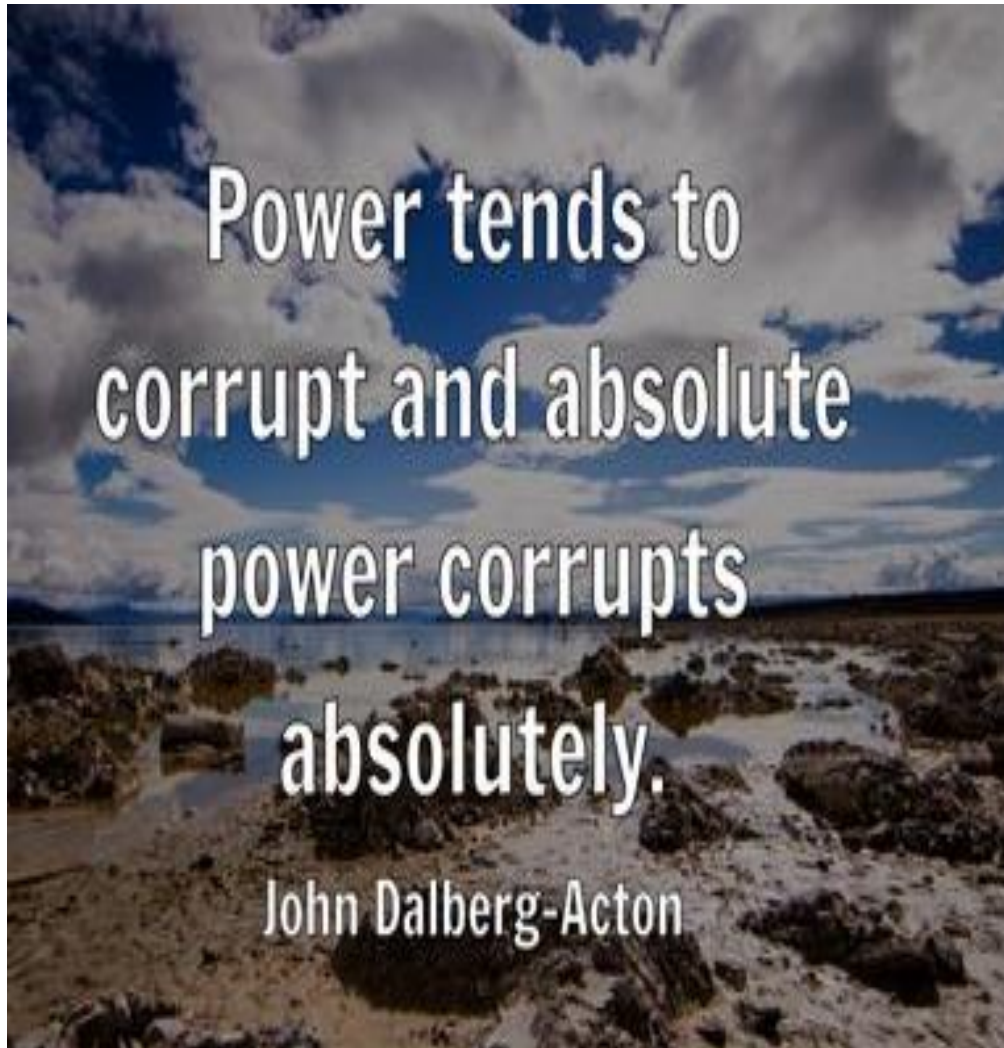
Transformasi yang berhasil itu membutuhkan “*the Right People in the Right Place with the Right Direction*” terutama di jajaran “Boards”

RESULTS



Belajar dari pengalaman, kinerja “Board” (“*high performing board*”) dapat terwujud, jika 3 (tiga) organ perseroan sebagai pemilik “*Power*” dapat menjalankan “*Governance*” dengan baik...

5



Ada 3 organ UU PT No 40/2007...

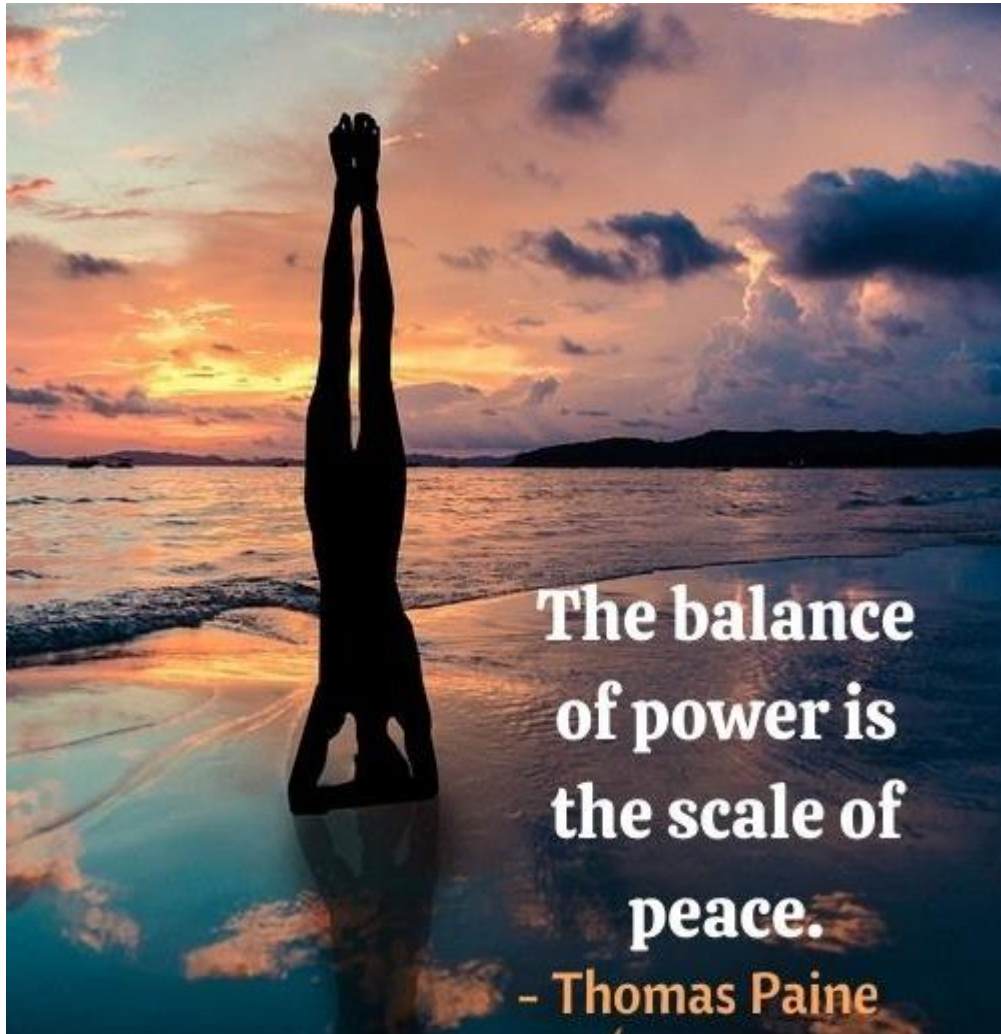
- **RUPS** mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi dan Komisaris.
- **Direksi** yang bertanggungjawab atas pengelolaan dan mewakili PT di dalam maupun di luar pengadilan
- **Dewan Komisaris** yang bertugas melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada Direksi.

Lesson-Learned:

- Dalam praktek, dapat terjadi benturan kepentingan, “*politics*”, dan ketidaksetaraan “*power*” antar ketiga organ perseroan tersebut.
- “*Power tends to corrupt: absolute power corrupts absolutely*”

Pentingnya menjaga keharmonisan dan keseimbangan “Power” antara ketiga organ PT agar perusahaan terhindar dari berbagai bentuk intervensi dan benturan kepentingan...

6



Indikasi adanya intervensi...

- **RUPS** melakukan pemilihan dan pergantian Direksi yang terkesan mendadak dan bisa tidak transparan.
- **Direksi** dapat terjadi kolaborasi dengan Komisaris untuk suatu agenda kepentingan tertentu.
- **Komisaris** menggunakan RUPS untuk menekan Direksi.
- Terjadi kompetisi organ perseroan—terjadi ketidakselarasan tugas dan fungsi. Misal: Komisaris “micro-managed”, kompetisi antardireksi, dll.

Lesson-Learned:

Fenomena “intervensi” yang dapat mengganggu keseimbangan power dari tiga organ PT sering terjadi di BUMN.

Untuk dapat menjaga keseimbangan “Power” antartetiga organ perseroan—terutama di BUMN, “Board” hendaknya fokus terhadap tugas profesional, kinerja dan tetap memiliki “kompas”...

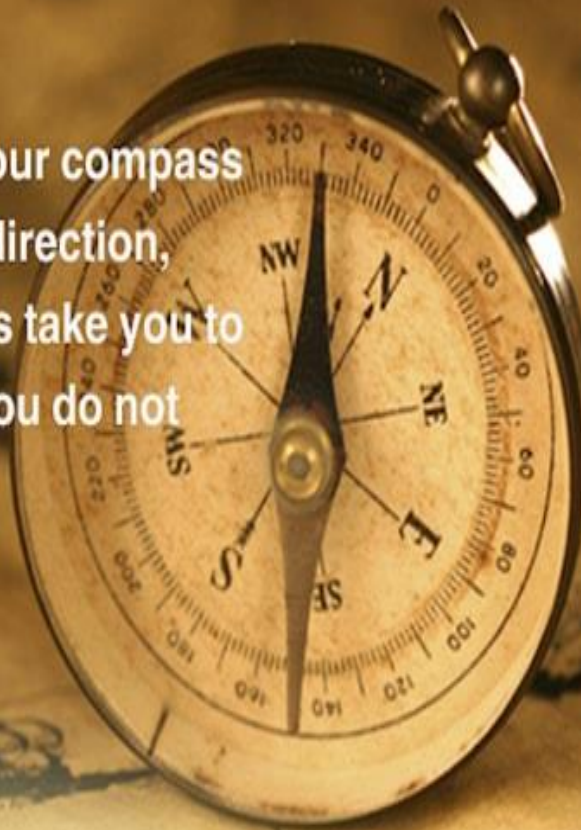
7

“

If you do not use your compass
to determine your direction,
may days and years take you to
the direction that you do not
desire

-Nabil Shalaby

”



Beberapa pintu intervensi BUMN...

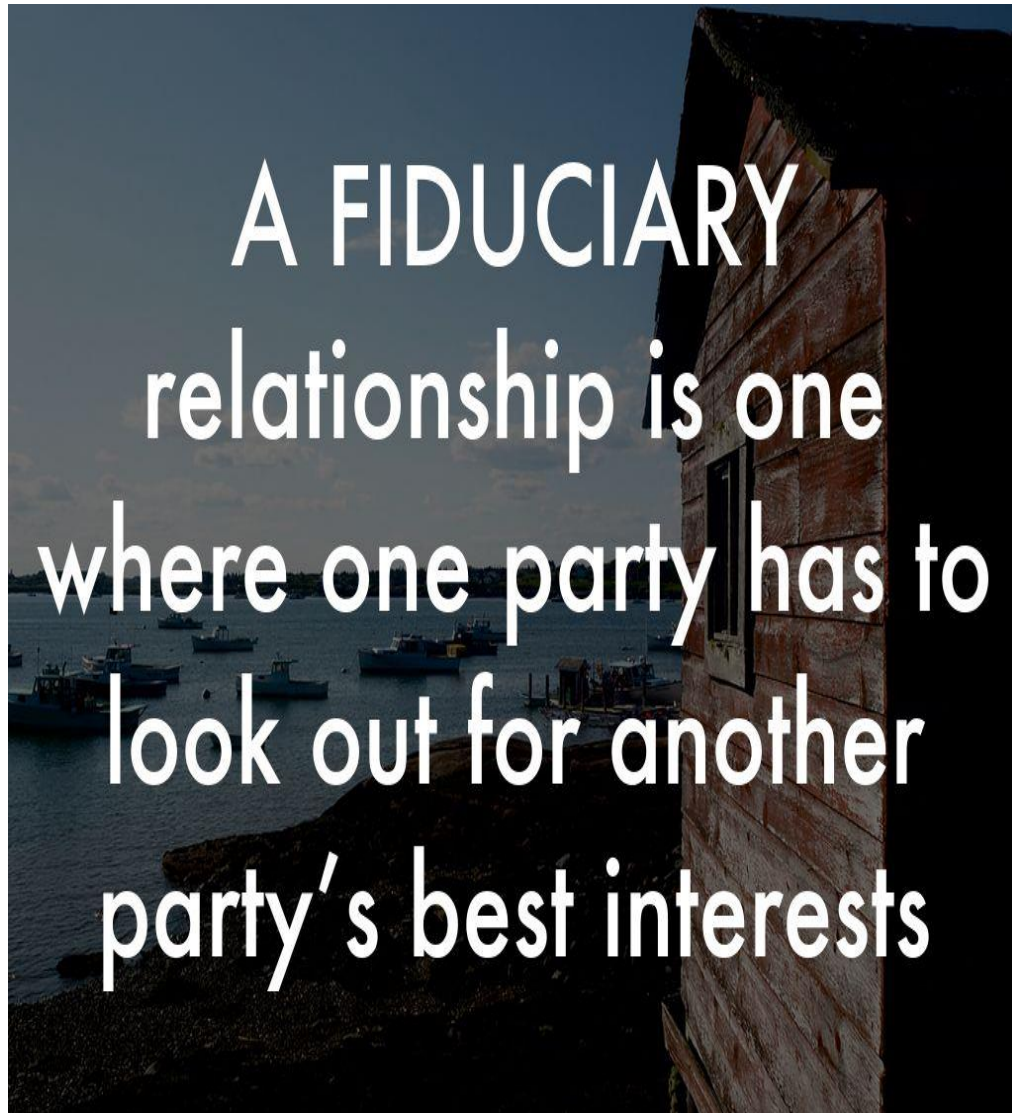
- Kementerian BUMN (Pemda dll)
- Kroni Pejabat
- Elit Partai Politik /Anggota DPR
- Serikat Pekerja BUMN
- Media Massa
- Aparat Penegak Hukum
- Organisasi LSM
- Pesaing bisnis BUMN
- Vendor/Kontraktor/Pihak Asing
- “Office-Politics” Direksi/Komisaris

Lesson-Learned:

- Pentingnya fokus pada profesionalisme dan “*fiduciary duties*” dari “Boards”.
- Pentingnya memiliki “Kompas”: Mendahulukan “tidur nyenyak” daripada “makan enak”, dan sebagainya.

Beberapa contoh dari TEMASEK dan KHAZANAH...

8



Belajar dari TEMASEK...

- **Kinerja sebagai Tolok Ukur Utama**— hubungan kepercayaan (“*fiduciary relationship*”) Pemegang Saham dengan Direksi sangat jelas. Semua keputusan perusahaan bersifat murni komersial.
- **Keterbukaan dalam Rekrutmen**— terbuka rekrut Direksi terbaik dari luar Temasek bahkan luar negara.
- **Direksi sebagai aset perusahaan**, dikirim ke berbagai pelatihan terbaik di dunia.

Belajar dari KHAZANAH...

- **Fokus pada Kinerja dan Tata Kelola**— dalam hal ini meniru Temasek yang berorientasi mekanisme pasar.
- **Dirut bebas memilih Direksi** dan diberi target. Jika dalam 3 tahun tidak berhasil, Boards diganti. Tolok ukur kinerja bagi Boards jelas dan transparan.
- **Formulasi Peran Pemegang Saham**— lebih meningkatkan efektivitas Boards sebagai penentu hubungan baik para *stakeholders*.

“Board” adalah a group of leaders. Sebagai leader, hendaknya memiliki dua kapasitas mendasar yaitu: VALUES/CHARACTER dan COMPETENCE.

9

Effective leadership is the only competitive advantage that will endure. That's because leadership has two sides- what a person is character and what a person does- competence.

— Stephen Covey —

Good and Strong Values, antara lain...

- *Put your heart in the right place.*
- Selalu membangun *Trust and Respect*
- Mengejar prestasi dan kontribusi, bukan jabatan
- Loyal kepada perusahaan, bukan atasan.
- Menghindari perilaku “Kubu-Kubu”-an
- Memiliki sikap “Menang-Menang”, bukan “Menang-Menangan”.
- Proaktif, Inisiatif dan Inovatif.
- Membangun SuperTeam, bukan SuperMan.
- *Walk the Talks*

Good and Strong Competences, antara lain...

- Membangun dan memepertahankan relasi
- Mengembangkan diri sendiri
- Berkomunikasi secara terbuka
- Mengembangkan orang lain
- Membuat keputusan dan solusi yang accepted
- Mengelola dan merundingkan konflik
- Memahami bagaimana politik bekerja
- Mampu berfikir holistik/sistemik
- Beradaptasi dengan perubahan
- Mampu bersyukur dan menjaga kebijaksanaan.

Selain memiliki dua kapasitas mendasar, “Board” hendaknya dapat menjadi “*the winning team*” bagi perusahaan—dan memahami faktor-faktor yang dapat menimbulkan “*the dysfunctions of team*”...

10

Problems
can become
opportunities
when the
right people
come together.

Robert Redford



To Create “The Winning Team”, We Must Understand and Identify “The Dysfunctions of Team”...(Patrick Lencioni)

Beberapa *Lessons Learned* sebagai *sharing experience* antara lain...

11

1. Long-term vs Sort-term...

Think long-term
but always
prepare short-
term.

2. Control through Numbers...

Leading with
hearts and control
performance with
numbers.

3. Prepare for unexpected...

Losing key people,
abrupt changes in
business environment,
unfulfilled commitment,
etc.

4. Remain Optimistic

There is
always a
silver lining
after the
storm...

5. Attitude & Determination

Your attitude
and
determination
will shape
your outcome

6. Crisis & Opportunities

Crisis can
bring great
opportunities

7. Manage Expectations..

Maintain
stability and
certainty in
your
company

Thank You



Arwin Rasyid

Tempat, Tanggal : Lahir: Roma-Italia, 22 Januari 1957
Hobi : Membaca, Golf, Berburu
Instagram : @arwinrasyid
Website : www.arwinrasyid.com

PENDIDIKAN

1980 : Sarjana Ekonomi – Universitas Indonesia
1981 : Master of Arts – University of Hawaii, USA
1982 : Master in Business Administration – University of Hawaii, USA

PENGALAMAN ORGANISASI di Universitas Indonesia

2003 – 2006 : Ketua Umum ILUNI FEB UI
2007 : Best Alumni Award, FEB UI.
1977 – 1978 : Wakil Ketua Dewan Mahasiswa UI bidang Hub. Luar Negeri
1976 : Ketua AISEC UI
1982 : Wakil Ketua PERMIAS (Perhimpunan Mahasiswa Indonesia–AS), Hawaii Chapter.

PENGALAMAN PROFESSIONAL

2021 - Sekarang: Presiden Komisaris PT Leading Vision Otomotif (ATPM Volvo)
2021 - Sekarang: Presiden Komisaris PT Cita Rasa Arora (Romano Gelato)
2016 - Sekarang: Presiden Komisaris PT Sarana Gadai Prioritas
2015 - Sekarang: Founder & Chairman TEZ Capital Group
2008 - 2015 : Presiden Direktur PT Bank CIMB Niaga Tbk
2005 - 2007 : Presiden Direktur PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
2003 - 2005 : Wakil Presiden Direktur PT Bank Negara Indonesia Tbk
2000 - 2003 : Presiden Direktur PT Bank Danamon Tbk
2000 - 2000 : Wakil Ketua BPPN
1997 - 1998 : Wakil Presiden Direktur PT Bank Niaga Tbk
1994 - 1998 : Direktur PT Bank Niaga Tbk
1992 : Presiden Direktur PT Niaga Factoring Corporation

PENGALAMAN AKADEMIK di Universitas Indonesia

1980 – 1999 : Staf Pengajar FE-UI, Asisten Dosen
1976 - 1980 : Staf Peneliti di LPEM UI

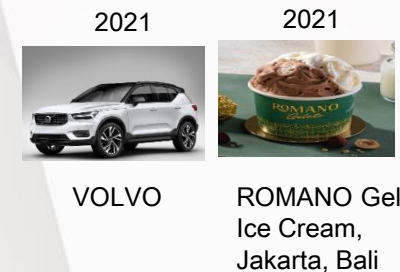
PELATIHAN EXECUTIVE

Insead – Paris, Perancis
Harvard – Boston, USA
Wharton – Philadelphia, USA
IMD – Lausanne, Perancis

KARYA PUBLIKASI (BUKU, dalam 2 bahasa)



BISNIS RETAIL



VOLVO

ROMANO Gelato
Ice Cream,
Jakarta, Bali