

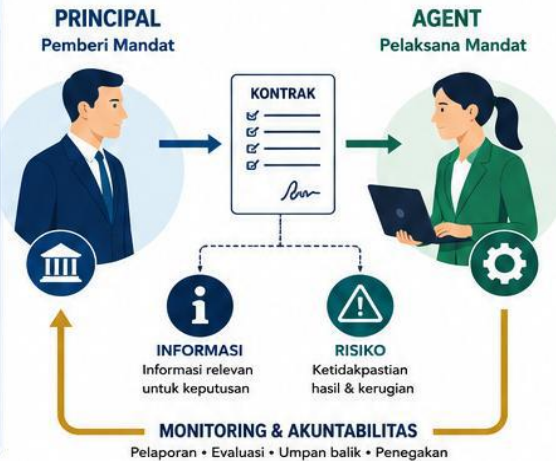
# APA ITU AGENCY THEORY?

Memahami delegasi, informasi, insentif, risiko, dan tata kelola



## DEFINISI AGENCY THEORY

Agency Theory menjelaskan hubungan ketika satu pihak (**Principal**) mendelegasikan wewenang kepada pihak lain (**Agent**) untuk bertindak atas namanya. Karena tujuan, informasi, dan kepentingan bisa berbeda, muncul risiko bahwa Agent tidak selalu bertindak sesuai kepentingan Principal. Teori ini mempelajari bagaimana desain kontrak, insentif, informasi, dan tata kelola digunakan untuk menyelaraskan kepentingan, mengurangi masalah keagenan, dan menciptakan nilai bersama.



## KOMPONEN UTAMA

- Principal**  
Pemberi mandat yang menetapkan tujuan dan sumber daya.
- Agent**  
Pihak yang melaksanakan mandat untuk mencapai tujuan.
- Kontrak**  
Kesepakatan formal berisi hak, kewajiban, hak kontrol, dan konsekuensi.
- Informasi**  
Data dan pengetahuan yang tidak selalu simetris antara pihak.
- Risiko**  
Ketidakpastian atas hasil tindakan agent yang mempengaruhi principal.



## MASALAH KEAGENAN (AGENCY PROBLEMS)

- Konflik Tujuan (Goal Conflict)**  
Tujuan principal dan agent tidak selalu selaras.
- Asimetri Informasi (Information Asymmetry)**  
Agent memiliki informasi lebih banyak/baik.
- Adverse Selection (Sebelum Kontrak)**  
Principal sulit menilai kualitas/kesuaian agent.
- Moral Hazard (Setelah Kontrak)**  
Agent bertindak berbeda setelah kontrak.
- Hidden Action / Hidden Information**  
Tindakan atau informasi disembunyikan agent.
- Multiple Principals**  
Agent melayani lebih dari satu principal dengan kepentingan berbeda.



## BIAYA KEAGENAN (AGENCY COSTS)

- Biaya Monitoring**  
Biaya untuk memantau dan menilai kinerja agent.
- Biaya Bonding**  
Biaya yang dikeluarkan agent untuk memberi sinyal kredibilitas dan meyakinkan principal.
- Residual Loss**  
Kerugian sisa akibat ketidaksempurnaan kontrak, informasi, dan pengendalian yang tidak dapat dihilangkan seluruhnya.



## MEKANISME TATA KELOLA

- Seleksi & Due Diligence**  
Pilih agent yang tepat.
- Kontrak yang Efektif**  
Hak, kewajiban, KPI, sanksi.
- Insentif yang Selaras**  
Bonus, bagi hasil, ESOP.
- Monitoring & Audit**  
Pantau kinerja & kepatuhan.
- Dewan Komisaris Independen**  
Oversight objektif.
- Transparansi & Pelaporan**  
Informasi tepat waktu & andal.
- Whistleblowing System**  
Kanal aman & perlindungan.
- Sanksi & Penegakan**  
Tegas, adil, konsisten.
- Budaya Etis & Integritas**  
Tona dari pimpinan.



## DESAIN KONTRAK YANG EFEKTIF

- Behavior-based**  
Mengatur proses, standar perilaku, dan kepatuhan.
- Outcome-based**  
Mengaitkan imbalan dengan hasil/ kinerja yang terukur.
- Risk Sharing**  
Membagi risiko secara adil sesuai kendali masing-masing pihak.
- Guardrails (Batas & Proteksi)**  
Klausul kepatuhan, pembatasan wewenang, hak audit, step-in right, terminate right.



## RELEVANSI DI INDONESIA

- Perusahaan & BUMN**  
Delegasi manajemen, target kinerja, dan akuntabilitas publik.
- Bisnis Keluarga**  
Profesionalisasi, peran & remunerasi jelas, kelangsungan jangka panjang.
- Sektor Publik (Pemerintah)**  
Pelayanan publik, tender, dan akuntabilitas anggaran.
- Perguruan Tinggi**  
Tata kelola universitas, riset, dan akuntabilitas akademik.
- Rumah Sakit**  
Kualitas layanan, keselamatan pasien, dan tata kelola klinis.
- UMKM & Platform Digital**  
Delegasi operasional, kemitraan, dan perlindungan pengguna.



## DI ERA AI

- Human Accountability**  
Keputusan penting tetap memiliki penanggung jawab manusia.
- Audit Trail**  
Log data lengkap, tidak dapat diubah, dan dapat ditelusuri.
- Explainability**  
AI dapat menjelaskan alasan/ basis keputusan.
- Human Oversight**  
Manusia meninjau, menyetujui, atau membatalkan keputusan AI.
- Data Governance**  
Kualitas data, kepemilikan, dan siklus hidup data.
- Privacy & Security**  
Lindungi data pribadi & rahasia, patuhi regulasi.
- Appeal & Redressal**  
Mekanisme banding & perbaikan keputusan yang merugikan.
- Kill Switch & Controls**  
Kemampuan menghentikan sistem jika terjadi risiko tinggi.
- Least Privilege**  
Akses minimum sesuai kebutuhan, mengurangi risiko penyalahgunaan.



## RINGKASAN PRINSIP

- Selaraskan Kepentingan**  
Pastikan tujuan principal dan agent sejalan.
- Kurangi Asimetri Informasi**  
Perbaiki transparansi, komunikasi, dan data.
- Bagi Risiko**  
Alokasikan risiko secara adil dan proporsional.
- Jaga Integritas**  
Bangun budaya etis, pengendalian, dan akuntabilitas.
- Lindungi Stakeholder**  
Ciptakan nilai berkelanjutan bagi semua pihak terkait.



“Governance yang baik bukan kontrol maksimum, melainkan delegasi produktif yang dapat dipercaya, diawasi, dan diperbaiki.”



Oleh: Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD



www.rudyc.com/cv.pdf



AI - Data analyst | IBM - ASMI

# Agency Theory

---

**Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD**

[www.rudycr.com/cv.pdf](http://www.rudycr.com/cv.pdf)

**AI – Data analyst, IBM – ASMI**

*RudyCT Academic Series*

## Abstrak

*Agency Theory atau teori keagenan menjelaskan hubungan ketika satu pihak, principal, mendelegasikan pekerjaan, kewenangan, atau pengelolaan sumber daya kepada pihak lain, agent. Delegasi memungkinkan organisasi menjadi lebih besar dan lebih spesialis, tetapi juga menimbulkan risiko karena kepentingan, informasi, preferensi risiko, dan horizon waktu principal dan agent tidak selalu sama. Artikel ini membahas akar intelektual, asumsi, mekanisme kontrak, biaya keagenan, asimetri informasi, moral hazard, adverse selection, monitoring, bonding, residual loss, serta relevansinya bagi corporate governance, sektor publik, pendidikan, rumah sakit, koperasi, keluarga bisnis, dan penggunaan artificial intelligence. Argumen utamanya ialah bahwa teori keagenan paling berguna sebagai alat analitis untuk merancang akuntabilitas, transparansi, insentif, pembagian kewenangan, dan pengendalian yang proporsional. Pada era AI, agent dapat berupa manajer, birokrasi, vendor, algoritma, atau organisasi pengembang model. Karena itu, pengawasan manusia, audit algoritmik, keterjelasan tanggung jawab, dan perlindungan kepentingan publik menjadi bagian integral dari agency governance.*

## Kata Kunci

Agency Theory; principal-agent; biaya keagenan; asimetri informasi; corporate governance; akuntabilitas; insentif; artificial intelligence.

## 1. Pendahuluan

Organisasi modern dibangun melalui delegasi. Pemilik modal tidak mengelola setiap transaksi, pasien tidak merancang sendiri seluruh layanan medis, warga negara tidak menjalankan setiap fungsi pemerintahan, dan mahasiswa tidak menyusun sendiri seluruh sistem pembelajaran. Mereka menyerahkan sebagian keputusan kepada orang atau institusi yang memiliki waktu, keahlian, dan akses yang lebih baik. Delegasi adalah sumber efisiensi, namun sekaligus menciptakan pertanyaan mendasar: bagaimana principal memastikan bahwa agent menggunakan kewenangan yang dipercayakan kepadanya untuk tujuan yang telah disepakati?

Pertanyaan tersebut menjadi semakin penting ketika keputusan sulit diamati, hasil dipengaruhi banyak faktor, dan informasi tersebar tidak merata. Seorang pemegang saham mungkin dapat melihat laba tahunan, tetapi tidak seluruh proses yang menghasilkan laba. Pemerintah dapat mengukur penyerapan anggaran, tetapi penyerapan tidak selalu identik dengan manfaat sosial. Rektor dapat melihat indikator kinerja fakultas, tetapi tidak seluruh kualitas interaksi akademik. Rumah sakit dapat menghitung jumlah pasien, tetapi keselamatan dan pengalaman pasien memerlukan pengukuran yang lebih kaya.

Agency Theory menawarkan kerangka untuk memahami kondisi tersebut. Teori ini tidak sekadar membahas hubungan pemilik dan manajer. Ia juga menganalisis investor–direksi, direksi–manajemen, pemerintah–birokrasi, warga–pejabat publik, dewan–eksekutif, dosen–pimpinan perguruan tinggi,

pasien–dokter, franchisor–franchisee, dan pengguna–pengembang AI. Kekuatan teori terletak pada kemampuannya menghubungkan desain organisasi dengan masalah informasi, kontrak, risiko, dan pengendalian.

Teori keagenan tidak boleh diterapkan secara mekanis. Manusia tidak hanya digerakkan uang dan kepentingan pribadi; mereka juga dipandu identitas profesional, moralitas, norma tim, rasa tanggung jawab, dan panggilan pelayanan. Pengawasan yang berlebihan dapat menurunkan kepercayaan, mematikan inovasi, dan mendorong perilaku sekadar memenuhi indikator. Penggunaan Agency Theory yang matang harus menimbang konteks, budaya, sifat tugas, dan dampak samping setiap mekanisme kontrol.

## 2. Akar Intelektual dan Perkembangan Teori

Gagasan tentang masalah keagenan berakar pada ekonomi, hukum, keuangan, ilmu politik, dan teori organisasi. Ross memandang agency sebagai persoalan kontrak ketika tindakan agent tidak sepenuhnya dapat diamati. Mitnick menunjukkan bahwa hubungan keagenan juga merupakan persoalan kelembagaan dan administrasi: organisasi harus membangun mekanisme agar perilaku pelaksana tetap terkait dengan tujuan pihak yang memberi mandat.

Jensen dan Meckling mengintegrasikan teori hak milik, teori keagenan, dan teori keuangan untuk menjelaskan struktur kepemilikan serta biaya keagenan. Mereka membedakan biaya monitoring yang dikeluarkan principal, bonding yang ditanggung agent, dan residual loss yang tetap muncul karena keputusan agent tidak sepenuhnya identik dengan keputusan principal. Rumusan ini memandang perusahaan sebagai jaringan kontrak, bukan hanya entitas teknis yang mengubah input menjadi output.

Fama dan Jensen menjelaskan pentingnya pemisahan antara keputusan manajemen dan keputusan pengendalian. Dalam organisasi kompleks, pengambilan keputusan dapat dipisahkan dari ratifikasi dan monitoring. Dewan, komite audit, auditor eksternal, pasar modal, dan reputasi membantu mengurangi kemungkinan pengambil keputusan mengendalikan seluruh proses tanpa pemeriksaan. Eisenhardt menyusun sintesis yang membedakan perspektif positivist dan principal–agent.

Perkembangan berikutnya memperluas agency ke hubungan multipihak dan konflik antar-principal. Dalam perusahaan dengan pemegang saham pengendali, masalah tidak berhenti pada pemilik versus manajer; pemegang saham mayoritas dapat mengambil manfaat privat dengan mengorbankan minoritas. Dalam sektor publik, warga, parlemen, kementerian, pemerintah daerah, birokrasi, dan penyedia layanan dapat mempunyai tujuan berbeda.

## 3. Konsep Dasar: Principal, Agent, dan Delegasi

Principal adalah pihak yang memiliki hak, tujuan, sumber daya, atau kepentingan yang hendak diwujudkan melalui tindakan pihak lain. Agent menerima mandat untuk bertindak atas nama principal. Hubungan tersebut tidak selalu ditentukan oleh kepemilikan formal. Warga negara adalah principal dalam arti normatif terhadap pejabat publik; pasien memberi mandat profesional kepada dokter; mahasiswa mempercayakan sebagian proses pembelajaran kepada dosen; nasabah mempercayakan pengelolaan dana kepada manajer investasi.

Delegasi mengandung tiga unsur: tujuan atau hasil yang diharapkan, kewenangan yang diserahkan agar agent dapat bertindak, dan keterbatasan observasi serta pengetahuan principal. Tanpa delegasi, masalah agency tidak muncul dalam bentuk yang sama; tanpa keterbatasan informasi, kebutuhan kontrak dan monitoring juga lebih kecil. Agency muncul karena organisasi berusaha memperoleh manfaat spesialisasi melalui pemberian kewenangan.

Perbedaan kepentingan tidak otomatis berarti konflik terbuka. Agent dapat sejalan dengan principal, tetapi memiliki preferensi berbeda mengenai waktu, risiko, kualitas, atau cara mencapai tujuan. Manajer mungkin mengejar pertumbuhan penjualan untuk reputasi, sedangkan pemegang saham menginginkan arus kas. Pejabat mungkin menekankan penyerapan anggaran karena indikator formal, sementara warga membutuhkan kualitas layanan.

#### **4. Asumsi Perilaku dan Asimetri Informasi**

Model agency klasik sering menggunakan asumsi bahwa manusia rasional secara terbatas, memiliki kepentingan sendiri, dan dapat memanfaatkan peluang ketika aturan atau informasi memungkinkan. Asumsi ini bukan klaim bahwa semua orang pasti curang. Ia adalah perangkat analisis untuk menguji apa yang terjadi apabila kepentingan pribadi, diskresi, dan informasi privat hadir bersamaan. Perilaku aktual dipengaruhi pula norma, nilai, identitas, dan sanksi.

Asimetri informasi terjadi ketika agent mengetahui lebih banyak daripada principal mengenai tindakan, kondisi, biaya, atau kualitas. Sebelum kontrak, principal menghadapi adverse selection: calon agent dapat melebihi kemampuan atau integritas. Sesudah kontrak, principal menghadapi moral hazard: agent dapat mengurangi usaha, menyembunyikan kesalahan, mengalihkan sumber daya, atau mengambil keputusan berisiko karena konsekuensinya ditanggung pihak lain.

Masalah informasi juga dapat bersifat dua arah. Principal mungkin memiliki informasi strategis atau kekuasaan yang tidak dimiliki agent. Dalam hubungan kerja, manajemen dapat menggunakan target tidak realistis untuk menekan karyawan. Analisis agency perlu memperhatikan distribusi kekuasaan, kemampuan bernegosiasi, dan siapa yang menetapkan indikator. Transparansi sepihak dapat menjadi kontrol, bukan tata kelola adil.

#### **5. Biaya Keagenan**

Biaya keagenan adalah sumber daya yang dikorbankan untuk mengurangi penyimpangan dari tujuan principal, ditambah kerugian yang tetap terjadi. Monitoring meliputi audit, pelaporan, evaluasi, komite pengawasan, pemisahan kewenangan, dan sistem informasi. Bonding adalah biaya agent untuk meyakinkan principal, misalnya jaminan, sertifikasi, kontrak pembatasan, atau komitmen pelaporan. Residual loss adalah hilangnya nilai karena keputusan aktual berbeda dari keputusan optimal bagi principal.

Biaya monitoring bukan selalu pemborosan. Audit yang baik dapat mencegah kerugian besar dan meningkatkan kepercayaan. Akan tetapi, monitoring memiliki diminishing returns. Tambahan laporan dapat meningkatkan administrasi tanpa memperbaiki keputusan. Organisasi perlu membandingkan biaya pengendalian dengan nilai risiko yang dikurangi. Kontrol proporsional berfokus pada titik keputusan kritis, bukan mengawasi semua aktivitas dengan intensitas sama.

Dalam konteks publik, biaya agency mencakup biaya sosial: waktu warga, biaya memperoleh informasi, keterlambatan program, dan hilangnya kepercayaan. Dalam rumah sakit, residual loss dapat berupa pemeriksaan tidak perlu, kesalahan komunikasi, atau penurunan keselamatan pasien. Dalam pendidikan tinggi, biaya muncul ketika indikator publikasi mendorong kuantitas tanpa kualitas.

#### **6. Kontrak dan Desain Insentif**

Kontrak berbasis perilaku membayar agent berdasarkan tindakan atau proses yang dapat diverifikasi. Kontrak berbasis hasil mengaitkan imbalan dengan output, laba, kualitas, atau target. Kontrak berbasis hasil tampak menarik karena menyelaraskan kepentingan, tetapi hasil sering dipengaruhi kondisi

eksternal, kerja tim, keberuntungan, dan kualitas data. Jika risiko eksternal tinggi, agent dapat memilih perilaku aman yang menghambat inovasi.

Kontrak yang baik harus menjawab: hasil apa yang penting; siapa yang dapat mengendalikan hasil; bagaimana hasil diukur; seberapa sering dievaluasi; apa konsekuensi kegagalan; bagaimana keadaan luar biasa ditangani; dan bagaimana sengketa diselesaikan. Target terlalu mudah tidak mendorong kinerja, sedangkan target mustahil mendorong manipulasi, pengunduran diri, atau perilaku tidak etis.

Insentif finansial memiliki batas. Bonus dapat meningkatkan usaha pada tugas terukur, tetapi mengurangi motivasi intrinsik pada pekerjaan bermakna. Dalam kedokteran, pendidikan, dan pelayanan sosial, insentif perlu menggabungkan kualitas, etika, kolaborasi, dan kepuasan penerima layanan. Pengakuan profesional, otonomi, kesempatan belajar, dan rasa memiliki juga penting.

## 7. Corporate Governance dan Struktur Pengendalian

Corporate governance adalah sistem yang mengarahkan, mengawasi, dan mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya perusahaan. Dari sudut Agency Theory, governance menjawab siapa mengambil keputusan, siapa mengawasi, kepada siapa laporan diberikan, dan bagaimana pemegang saham dilindungi. Dewan komisaris, komite audit, auditor, rapat pemegang saham, pengungkapan, dan pasar pengendalian perusahaan merupakan bagian dari arsitektur tersebut.

Pemisahan CEO dan chair dapat memperkuat checks and balances, tetapi struktur formal tidak otomatis menghasilkan pengawasan efektif. Independensi harus disertai kompetensi, waktu, akses informasi, keberanian bertanya, dan budaya yang tidak menghukum dissent. Komite audit perlu memahami akuntansi dan risiko digital; dewan harus mampu menilai strategi, bukan hanya kepatuhan.

Kepemilikan manajerial dapat menyelaraskan kepentingan karena manajer ikut menanggung konsekuensi. Namun kepemilikan besar juga dapat memperkuat entrenchment, yaitu kemampuan mempertahankan posisi meskipun kinerja buruk. Pemegang saham institusional dapat melakukan monitoring, tetapi mungkin mengejar hasil jangka pendek.

## 8. Agency Theory dalam Sektor Publik

Hubungan negara dan warga merupakan rantai keagenan kompleks. Warga mendelegasikan kewenangan kepada pejabat melalui pemilu; pejabat mendelegasikan pelaksanaan kepada birokrasi; birokrasi dapat mengontrak perusahaan atau organisasi masyarakat. Pada setiap mata rantai terdapat kemungkinan distorsi tujuan, informasi tidak seimbang, dan kaburnya tanggung jawab.

Akuntabilitas publik tidak cukup melalui laporan keuangan. Warga memerlukan informasi mengenai hasil, pemerataan, kualitas, dan dampak program. Digitalisasi dapat memperbaiki transparansi melalui dashboard dan open data, tetapi juga menciptakan ilusi akuntabilitas jika data dipilih selektif. Ukuran yang mudah dihitung dapat menggeser perhatian dari kualitas layanan dan kelompok sulit dijangkau.

Pengadaan publik memperlihatkan problem agency. Pejabat harus memilih penyedia yang memberi nilai terbaik bagi publik, sementara penyedia memiliki informasi lebih baik tentang biaya dan kapasitas. Pencegahan konflik kepentingan, tender transparan, audit berbasis risiko, perlindungan pelapor, dan evaluasi pascaprojek membantu mengurangi biaya agency.

## 9. Pendidikan Tinggi dan Rumah Sakit

Perguruan tinggi mempunyai banyak principal: mahasiswa, orang tua, pemerintah, donor, dunia kerja, masyarakat, dan komunitas ilmiah. Jika kinerja hanya dinilai dari jumlah mahasiswa atau publikasi,

agent dapat mengoptimalkan indikator sambil mengabaikan pembelajaran, integritas akademik, kesejahteraan dosen, dan kontribusi sosial.

Tata kelola akademik perlu membagi kewenangan antara senat, pimpinan, fakultas, dan administrasi. Evaluasi harus menggabungkan capaian pembelajaran, relevansi kurikulum, mutu riset, kepuasan mahasiswa, integritas, dan dampak sosial. Kepercayaan profesional penting karena pekerjaan akademik sulit diamati dan tidak seluruhnya dapat distandardisasi.

Pasien memberi mandat kepada dokter dan rumah sakit untuk memberikan pelayanan aman, efektif, dan manusiawi. Asimetri informasi tinggi. Agency problem dapat muncul melalui over-treatment, under-treatment, rujukan tidak perlu, atau pengabaian preferensi pasien. Rekam medis, informed consent, audit klinis, indikator keselamatan, second opinion, dan mekanisme pengaduan membantu menyeimbangkan keahlian dengan hak pasien.

## 10. Agency Theory, Data, dan Artificial Intelligence

AI memperluas persoalan agency karena keputusan dapat didelegasikan kepada sistem yang dirancang, dilatih, dipilih, dan digunakan manusia. Agent dalam ekosistem AI dapat berupa pengembang model, penyedia cloud, integrator, manajer pembeli sistem, operator data, atau sistem otomatis sebagai agent fungsional. Tanggung jawab tidak boleh hilang hanya karena keputusan diproduksi algoritma.

Asimetri informasi meningkat ketika model kompleks, data pelatihan tidak transparan, atau pengguna tidak memahami batas prediksi. Dalam rekrutmen, model dapat mengulang bias historis; dalam kredit, skor dapat merugikan kelompok; dalam rumah sakit, sistem triase dapat salah ketika populasi berbeda dari data pelatihan. Masalah agency muncul ketika pemilik mengira vendor bertanggung jawab, vendor menyalahkan pengguna, dan pengguna menganggap rekomendasi model objektif.

Agency governance untuk AI mencakup pemetaan aktor, pemilik risiko, dokumentasi model, audit data, uji bias, logging keputusan, human-in-the-loop, hak banding, keamanan, dan evaluasi pascadeployment. Kontrak vendor harus menetapkan akses audit, pelaporan insiden, pembaruan model, perlindungan data, dan pembagian tanggung jawab. Semakin besar dampak terhadap hak dan kehidupan seseorang, semakin kuat kebutuhan penjelasan dan koreksi.

## 11. Kritik terhadap Agency Theory

Kritik pertama menysar asumsi manusia yang terlalu sempit. Stewardship theory berpendapat bahwa manajer dapat bertindak sebagai steward yang loyal terhadap tujuan organisasi, terutama ketika identitas, kepercayaan, dan misi menyatu. Jika semua hubungan dirancang berdasarkan kecurigaan, agent dapat merespons dengan kepatuhan minimal dan mengurangi kontribusi sukarela.

Kritik kedua berkaitan dengan pengukuran. Agency Theory sering mendorong indikator yang dapat diverifikasi, tetapi hal yang mudah diukur belum tentu paling penting. Ukuran yang dijadikan target dapat kehilangan fungsi sebagai ukuran. Indikator perlu dipadukan dengan penilaian profesional, audit substantif, suara penerima layanan, dan evaluasi jangka panjang.

Kritik ketiga adalah risiko managerialism: semua persoalan diperlakukan sebagai masalah insentif dan kontrol. Konflik dapat berasal dari tujuan tidak jelas, kapasitas rendah, sistem buruk, atau ketidakadilan struktural. Solusinya bisa berupa pelatihan, penyederhanaan proses, teknologi, partisipasi, dan kepemimpinan etis.

## 12. Kerangka Analisis Praktis

Agency Theory dapat digunakan sebagai alat diagnosis. Pertama, identifikasi principal, agent, dan pihak terdampak. Kedua, jelaskan tujuan masing-masing serta kemungkinan konflik. Ketiga, petakan informasi yang dimiliki dan tindakan yang sulit diamati. Keempat, identifikasi adverse selection, moral hazard, konflik kepentingan, dan manipulasi indikator. Kelima, perkirakan monitoring, bonding, dan residual loss. Keenam, rancang kombinasi kontrak, struktur kewenangan, transparansi, insentif, dan koreksi.

Selanjutnya uji efek sampling. Apakah kontrol menurunkan inovasi? Apakah indikator mendorong gaming? Apakah sanksi menghukum orang yang bekerja dalam kondisi sulit? Apakah data dapat dimanipulasi? Governance bukan hanya mendeteksi kesalahan, tetapi memastikan organisasi belajar dari insiden dan memperbaiki desain. Tinjau ulang ketika teknologi, strategi, atau lingkungan berubah.

## 13. Ilustrasi Kasus Transformasi Digital

Bayangkan organisasi layanan yang mengadopsi dashboard AI untuk memprediksi permintaan dan menilai produktivitas unit. Pimpinan mengharapkan efisiensi, vendor menyediakan model, dan unit operasional menjadi agent pengguna. Dashboard menunjukkan kecepatan proses meningkat, tetapi keluhan pengguna naik. Analisis agency memperlihatkan bahwa waktu penyelesaian menjadi target dominan. Petugas mempercepat kasus sederhana dan menunda kasus kompleks agar skor unit tampak baik.

Solusinya bukan menghapus dashboard, melainkan mengubah arsitektur akuntabilitas. Kecepatan dipasangkan dengan kualitas, penyelesaian kasus kompleks, kepuasan pengguna, dan audit sampel. Petugas mencatat alasan penyimpangan dari rekomendasi AI. Komite lintas fungsi meninjau bias dan insiden. Vendor membuka dokumentasi model dan memberi notifikasi ketika performa menurun. Data menjadi alat pembelajaran, bukan pengganti pertimbangan.

## 14. Implikasi bagi Kepemimpinan dan Manajemen

Pemimpin perlu membedakan trust dan trustworthiness. Kepercayaan sehat bukan penghapusan kontrol, melainkan keyakinan yang dibangun melalui kompetensi, integritas, keterbukaan, dan konsistensi. Pemimpin harus menjelaskan tujuan substantif di balik indikator agar agent memahami mengapa tindakan penting. Komunikasi tujuan mengurangi kecenderungan mengejar angka secara sempit.

Desain organisasi perlu memastikan kewenangan disertai sumber daya dan pertanggungjawaban. Agent yang tidak memiliki kapasitas tetapi dibebani target akan mendorong distorsi atau menyembunyikan masalah. Delegasi efektif mensyaratkan batas keputusan, hak eskalasi, akses informasi, dukungan kompetensi, dan evaluasi adil.

Bagi pendidikan manajemen, Agency Theory sebaiknya diajarkan bersama stewardship, stakeholder theory, institutional theory, behavioral theory, dan ethics. Mahasiswa perlu menganalisis siapa menanggung risiko, siapa memiliki data, siapa menetapkan ukuran kinerja, dan siapa memiliki hak menggugat keputusan.

## 15. Kesimpulan

Agency Theory menjelaskan konsekuensi organisasi ketika tujuan dan pengendalian didelegasikan kepada pihak yang memiliki informasi, preferensi, dan diskresi berbeda. Konsep principal, agent,

asimetri informasi, moral hazard, adverse selection, monitoring, bonding, dan residual loss membantu menyingkap mengapa kontrak dan governance diperlukan.

Tata kelola tidak identik dengan pengawasan yang semakin banyak. Tata kelola efektif merupakan kombinasi proporsional antara tujuan jelas, pembagian kewenangan, informasi terpercaya, insentif seimbang, audit, partisipasi, budaya etis, dan koreksi. Dalam era AI, delegasi kepada sistem algoritmik tidak boleh menghapus tanggung jawab manusia.

Bagi Indonesia, Agency Theory dapat memperkuat reformasi birokrasi, transparansi korporasi, profesionalisme layanan publik, akuntabilitas perguruan tinggi, keselamatan pasien, dan tata kelola data. Tantangan ke depan bukan memilih kontrol atau kepercayaan, melainkan merancang institusi yang membuat kepercayaan layak diberikan dan penyimpangan cepat diperbaiki.

## Glossarium

Adverse selection: masalah sebelum kontrak ketika principal sulit membedakan calon agent berkualitas dari yang tidak.

Agent: pihak yang menerima mandat dan kewenangan untuk bertindak atas nama principal.

Agency cost: biaya monitoring, bonding, dan residual loss dalam hubungan keagenan.

Bonding: komitmen atau biaya agent untuk meyakinkan principal.

Moral hazard: perubahan perilaku setelah kontrak karena tindakan agent sulit diamati.

Monitoring: pengawasan, audit, pelaporan, dan evaluasi terhadap agent.

Principal: pihak yang memberi mandat atau menyerahkan kewenangan.

Residual loss: nilai yang hilang karena keputusan agent tidak optimal bagi principal.

Asimetri informasi: ketidakseimbangan informasi antar pihak.

Agency governance AI: arsitektur akuntabilitas agar AI dapat diaudit, dijelaskan, dan dikoreksi.

## Daftar Pustaka

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134–139.

Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263–284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.