

# ROADMAP

TATA KELOLA PERUSAHAAN  
INDONESIA

INDONESIA CORPORATE  
GOVERNANCE ROADMAP



MENUJU TATA KELOLA EMITEN DAN  
PERUSAHAAN PUBLIK YANG LEBIH BAIK  
TOWARDS BETTER GOVERNANCE OF ISSUERS  
AND PUBLIC COMPANIES



# ROADMAP TATA KELOLA PERUSAHAAN INDONESIA

MENUJU TATA KELOLA EMITEN DAN  
PERUSAHAAN PUBLIK YANG LEBIH BAIK

---

INDONESIA CORPORATE  
GOVERNANCE ROADMAP

TOWARDS BETTER GOVERNANCE OF ISSUERS  
AND PUBLIC COMPANIES

daftar isi  
table of contents

	halaman pages
<b>DAFTAR ISI / contents</b>	iii
<b>DAFTAR GRAFIK DAN TABEL / LIST OF GRAPHS AND TABLES</b>	v
<b>SAMBUTAN KETUA DEWAN KOMISIONER OJK/ MESSAGE FROM THE CHAIRMAN OF THE BOARD OF COMMISSIONERS OF OJK</b>	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN/CHAPTER I: INTRODUCTION</b>	01
<b>A. LATAR BELAKANG/ BACKGROUND</b>	01
<b>A.1. PASAR MODAL INDONESIA/ INDONESIAN CAPITAL MARKET</b>	01
<b>A.2. TONGGAK PENTING TATA KELOLA PERUSAHAAN DI INDONESIA/ IMPORTANT MILESTONES OF CORPORATE GOVERNANCE IN INDONESIA</b>	04
<b>A.3. PENILAIAN TATA KELOLA PERUSAHAAN/ CORPORATE GOVERNANCE ASSESSMENT</b>	07
<b>B. TUJUAN/ OBJECTIVES</b>	09
<b>B.1. MENYUSUN TONGGAK PERBAIKAN TATA KELOLA EMITEN DAN PERUSAHAAN PUBLIK/ SETTING MILESTONES FOR IMPROVING GOVERNANCE OF ISSUERS AND PUBLIC COMPANIES</b>	10
<b>B.2. MEMPERBAIKI REGULASI DAN PRAKTIK TATA KELOLA EMITEN DAN PERUSAHAAN PUBLIK SECARA KOMPREHENSIF/ IMPROVING GOVERNANCE REGULATIONS AND PRACTICES OF ISSUERS AND PUBLIC COMPANIES COMPREHENSIVELY</b>	10
<b>B.3. MENINGKATKAN PRAKTIK TATA KELOLA EMITEN DAN PERUSAHAAN PUBLIK INDONESIA, AGAR SETIDAKNYA SEJAJAR DENGAN PERUSAHAAN DI KAWASAN ASEAN/ STRENGTHENING GOVERNANCE PRACTICES OF INDONESIAN ISSUERS AND PUBLIC COMPANIES THAT AT LEAST ARE PARALLEL TO THE COMPANIES IN THE ASEAN REGION</b>	11
<b>C. METODOLOGI/ METHODOLOGY</b>	11
<b>BAB II PENGUATAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK/ CHAPTER II: STRENGTHENING OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE</b>	13
<b>A. KERANGKA TATA KELOLA PERUSAHAAN/ CORPORATE GOVERNANCE FRAMEWORK</b>	13
<b>A.1. TINJAUAN SINGKAT/ BRIEF OVERVIEW</b>	13
<b>A.2. LINGKUP PERBAIKAN/ AREA OF IMPROVEMENT</b>	14
<b>B. PERLINDUNGAN PEMEGANG SAHAM/ PROTECTION OF SHAREHOLDERS</b>	21
<b>B.1. TINJAUAN SINGKAT/ BRIEF OVERVIEW</b>	21
<b>B.2. LINGKUP PERBAIKAN/ AREA OF IMPROVEMENT</b>	22
<b>C. PERANAN PEMANGKU KEPENTINGAN/ ROLE OF STAKEHOLDERS</b>	29
<b>C.1. TINJAUAN SINGKAT/ BRIEF OVERVIEW</b>	29
<b>C.2. LINGKUP PERBAIKAN/ AREA OF IMPROVEMENT</b>	30

daftar isi  
contentshalaman  
pages

37	D. TRANSPARANSI INFORMASI/ TRANSPARENCY OF INFORMATION
37	D.1 TINJAUAN SINGKAT/ BRIEF OVERVIEW
38	D.2 LINGKUP PERBAIKAN/ AREA OF IMPROVEMENT
42	E. PERAN DAN TANGGUNG JAWAB DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI/ ROLES AND RESPONSIBILITIES OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND THE BOARD OF DIRECTORS
42	E.1. TINJAUAN SINGKAT/ BRIEF OVERVIEW
43	E.2. LINGKUP PERBAIKAN/ AREA OF IMPROVEMENT
59	<b>BAB III RENCANA IMPLEMENTASI/ CHAPTER III: IMPLEMENTATION PLAN</b>
59	A. TINJAUAN SINGKAT/ BRIEF OVERVIEW
60	B. BAGAN REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI/ RECOMMENDATION AND IMPLEMENTATION CHART
67	<b>UCAPAN TERIMA KASIH/ ACKNOWLEDGMENTS</b>
71	<b>DAFTAR SINGKATAN/ ABBREVIATIONS</b>
73	<b>DAFTAR PUSTAKA/ REFERENCES</b>



# daftar grafik dan tabel

## list of graphic and tables

	halaman pages
<b>Grafik/ Graph 1. Kapitalisasi Pasar, Rata-Rata Nilai Transaksi Harian dan IHSG Periode 1998 – 2013/ Market Capitalization, Average Daily Transaction Value and IHSG Period 1998 –2013</b>	<b>03</b>
<b>Grafik/ Graph 2. Pedoman GCG yang diterbitkan KNKG/ GCG Codes issued by KNKG</b>	<b>06</b>
<b>Grafik/ Graph 3. Pengungkapan Kode Etik/ Disclosure of Code of Conduct</b>	<b>17</b>
<b>Grafik/ Graph 4. Jumlah Profesi Penunjang Pasar Modal/ Capital Market Supporting Professionals</b>	<b>20</b>
<b>Grafik/ Graph 5. Pengungkapan Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan/ Disclosure of Employee Stock Ownership Program</b>	<b>33</b>
<b>Grafik/ Graph 6. Pengungkapan Sistem Whistleblowing/ Disclosure of Whistleblowing System</b>	<b>34</b>
<b>Grafik/ Graph 7. Pengungkapan Tugas Sekretaris Perusahaan/ Disclosure of Corporate Secretary Duties</b>	<b>36</b>
<b>Grafik/ Graph 8. Pengungkapan Frekuensi Rapat Dewan Komisaris dan Direksi/ Disclosure of Frequency of Meetings of the Board of Commissioners and Board of Directors</b>	<b>47</b>
<b>Grafik/ Graph 9. Pengungkapan Frekuensi Rapat Gabungan Dewan Komisaris dan Direksi/ Disclosure of Frequency of Joint Meetings of the Board of Commissioners and Board of Directors</b>	<b>48</b>
<b>Grafik/ Graph 10. Pengungkapkkan Hubungan Kinerja dengan Remunerasi Direksi/ Disclosure of Relationship between Performance and Remuneration of Directors</b>	<b>53</b>
<b>Grafik / Graph 11. Pengungkapan Komite Nominasi dan Remunerasi/ Disclosure of Nomination and Remuneration Committee</b>	<b>56</b>
<b>Tabel/Table 1. Pertumbuhan Pasar Modal Indonesia dan negara lainnya/ Growth of the Indonesian Capital Market and Other Countries</b>	<b>04</b>
<b>Tabel/ Table 2. Komite-komite yang Dimiliki Emiten dan Perusahaan Publik/ Committees owned by Issuers and Public Companies</b>	<b>58</b>



## sambutan ketua dewan komisioner OJK

Message from the Chairman of the Board of Commissioners of OJK



Indonesia baru saja melalui reformasi kerangka pengawasan sektor jasa keuangan dengan berdirinya Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang (UU) Nomor 21 Tahun 2011 tentang OJK. Kerangka pengawasan sektor jasa keuangan yang baru ini menekankan pentingnya Indonesia untuk memiliki sistem keuangan yang sehat secara fundamental dan berkesinambungan, yang mampu melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat. Implementasi praktik tata kelola perusahaan yang baik adalah salah satu kontributor utama dalam upaya mencapai tujuan tersebut, yang akan bermuara kepada peningkatan kinerja perekonomian dan pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan.

Indonesia telah belajar dari pengalaman saat terjadinya krisis keuangan global di tahun 1998 dan 2008, dimana tata kelola perusahaan sangatlah penting. Implementasi praktik tata kelola perusahaan yang lemah telah diidentifikasi sebagai salah satu penyebab terjadinya krisis keuangan global dimaksud. Dalam kaitan tersebut, peningkatan implementasi praktik tata kelola perusahaan pada Emiten dan Perusahaan Publik di Indonesia saat ini menjadi prioritas utama. Roadmap ini hadir sebagai sarana dalam rangka mewujudkan prioritas tersebut.

Indonesia has recently reformed its financial services sector supervisory framework with the establishment of the Financial Services Authority (OJK) as mandated by Law No. 21 of 2011 regarding the OJK. The recent financial services sector supervisory framework emphasizes the importance for Indonesia to have a financial system that is fundamentally sound and sustainable and capable of protecting the interests of consumers and the public. The implementation of good corporate governance practices is a critical contribution in the effort to achieve this goal, which will lead to improved economic performance and sustainable economic growth.

Indonesia learned from experience during the global financial crisis in 1998 and 2008 that corporate governance is very important. The implementation of weak corporate governance practices was identified as one of the causes of the global financial crisis. In this regard, improvement in the implementation of corporate governance practices of Issuers and Public Companies in Indonesia is now top priority. This Roadmap is presented as a means to realizing this priority.



Tujuan utama Roadmap ini adalah sebagai suatu tonggak sejarah dalam upaya kita untuk meningkatkan implementasi praktik tata kelola perusahaan di Indonesia. Roadmap ini juga akan menjadi referensi utama dalam melakukan perbaikan praktik dan regulasi tata kelola yang baik bagi perusahaan di Indonesia secara komprehensif, khususnya Emiten dan Perusahaan Publik. Merujuk kepada peran Indonesia di kawasan ASEAN, Roadmap ini nantinya akan turut memberikan kontribusi positif dalam rangka meningkatkan tata kelola perusahaan yang baik, agar setidaknya sejajar dengan tata kelola perusahaan di kawasan ASEAN, guna menyongsong Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di tahun 2015.

Roadmap ini disusun untuk memberikan gambaran secara menyeluruh atas berbagai aspek tata kelola perusahaan yang perlu ditingkatkan, yaitu Kerangka Tata Kelola Perusahaan, Perlindungan Pemegang Saham, Peranan Pemangku Kepentingan, Transparansi Informasi, serta Peran dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi. Lebih penting lagi, Roadmap ini memuat rekomendasi dan implementasi sebagai pedoman dan penentuan keluaran yang diharapkan. Penyusunan Roadmap ini pun menggunakan referensi utama dan merujuk kepada standar internasional terkait praktik tata kelola perusahaan yang baik.

Kami berharap bahwa publikasi Roadmap ini menandai dimulainya pekerjaan untuk mengimplementasikan apa yang dimuat di dalamnya. Keseluruhan materi, rekomendasi, dan rencana implementasi yang dimuat dalam Roadmap ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam melakukan perbaikan tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik. Dengan demikian, kita dapat mengukur tingkat kemajuan dari implementasi praktik tata kelola perusahaan di Indonesia, yang menjadi kunci dalam mencapai level implementasi yang diharapkan.

The main goal of this Roadmap is to serve as a milestone in our joint efforts to improve the implementation of corporate governance practices in Indonesia. This Roadmap will also be the main reference in improving good governance practices and regulations for companies in a comprehensive manner, specifically Issuers and Public Companies. Referring to the role of Indonesia in the ASEAN region, this Roadmap will also make positive contributions to improving good corporate governance, to at least be on par with the corporate governance in the ASEAN region, in order to meet the ASEAN Economic Community (AEC) by 2015.

This Roadmap is prepared to provide a full overview of the various aspects of corporate governance that need to be improved, namely the Corporate Governance Framework, Protection of Shareholders, Role of Stakeholders, Information Transparency, and Roles and Responsibilities of Board of Commissioners and Board of Directors. More importantly, this Roadmap contains a recommendation and implementation chart as a guide and determinant of the expected output. The preparation of this Roadmap also uses the main references and refers to the relevant international standards for good corporate governance practices.

We expect that the publication of this Roadmap marks the start of the implementation of its contents. The overall materials, recommendations, and implementation plan contained in this Roadmap are expected to be a guide for stakeholders on matters that need to be addressed and those who are respectively responsible. Thus, we all can measure the progress rate of the implementation of corporate governance practices in Indonesia. This is the key to achieving expected implementation levels.





Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan adalah salah satu kunci sukses dalam penyusunan Roadmap ini. Tanpa adanya dukungan mereka, maka hal ini tidaklah mungkin terwujud. Pada kesempatan ini, OJK menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan rasa terima kasih yang tulus, khususnya kepada segenap anggota *Corporate Governance Task Force* (CGTF), para pakar tata kelola domestik dan internasional, serta para pelaku pasar, yang telah turut berpartisipasi dalam serangkaian tahapan proses penyusunan Roadmap ini.

Akhirnya, melalui Roadmap ini, mari kita semua meyakini bahwa peningkatan implementasi praktik tata kelola perusahaan akan segera terwujud. OJK akan selalu memberikan dukungan atas berbagai inisiatif dalam upaya kita bersama mentransformasi Indonesia untuk mencapai kinerja perekonomian yang lebih baik dan pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan.

The involvement of all stakeholders is one key to success in the preparation of this Roadmap. Without their support, all would be impossible. On this occasion, the OJK expresses its highest appreciation and sincere gratitude, especially to all the members of the Corporate Governance Task Force (CGTF), the experts of both domestic and international governance, as well as market participants, who have participated in a series of stages of this Roadmap preparation process.

Finally, through this Roadmap, let us all believe that the improvement in the implementation of corporate governance practices will soon be realized. The OJK will always provide support to the various initiatives of our collective efforts to transform Indonesia into a country of thriving economic performance and sustainable economic growth.

Jakarta, Januari/ January 2014

**Muliaman D. Hadad**

Ketua Dewan Komisioner OJK  
Chairman of the Board of Commissioners of OJK



# BAB 1

## chapter

# PENDAHULUAN

## Introduction

### A. LATAR BELAKANG

#### A.1. PASAR MODAL INDONESIA

Krisis keuangan tahun 1997 – 1998 yang melanda banyak negara di Asia, termasuk Indonesia, telah mendorong terjadinya reformasi dan timbulnya berbagai inisiatif untuk memperkuat ekonomi nasional dan kerjasama regional. Beberapa usulan dan perjanjian pun kemudian dilakukan untuk membangun kerjasama yang lebih luas dan menyeluruh, termasuk kerjasama dalam rangka membangun komunitas ASEAN tahun 2015. Kerjasama tersebut diantaranya meliputi kerjasama di bidang tata kelola perusahaan atau yang populer dikenal dengan istilah *corporate governance* (CG).

Krisis keuangan juga menunjukkan pentingnya peran pasar modal bagi perekonomian nasional. Pasar modal yang dikembangkan dengan baik dapat saling mendukung dengan sistem perbankan yang solid dan stabil. Pasar modal menyediakan alternatif pembiayaan perusahaan jangka panjang dan sarana investasi bagi investor. Untuk itu, tata kelola perusahaan memainkan peranan penting untuk memastikan bahwa pelaku pasar modal dan perbankan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip kewajaran, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan kemandirian untuk memperoleh kepercayaan investor.

### A. BACKGROUND

#### A.1. INDONESIAN CAPITAL MARKET

The financial crisis of 1997-1998 which affected many countries in Asia, including Indonesia, has encouraged reforms and led to the emergence of various initiatives to strengthen the national economy and regional cooperation. Several proposals and agreements have been made to establish broader and more thorough cooperation, including cooperation to develop the ASEAN community by 2015. Cooperation covers areas including corporate governance (popularly referred to as 'CG').

The financial crisis has also demonstrated the importance of the role of capital markets for the national economy. Well developed capital markets can be mutually supportive with a solid and stable banking system. Capital markets provide an alternative to long-term corporate financing and investment facility for investors. To that end, corporate governance plays an important role in ensuring that capital markets and banks are managed based on the principles of fairness, transparency, accountability, responsibility and independence in order to gain investor confidence.



Pasar Modal Indonesia secara bertahap telah melakukan serangkaian transformasi yang memberikan peluang untuk menjadi lebih kompetitif di tingkat regional. Hal tersebut dilakukan dengan menerapkan standar internasional dan praktik terbaik yang dapat diteladani di dunia pasar modal. Pada awal 1990-an, Pasar Modal Indonesia diatur melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan. Sejak tahun 1995 Pasar Modal Indonesia memperoleh landasan hukum yang lebih kuat dengan diundangkannya Undang-undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (UU PM). Undang-undang ini mendefinisikan pasar modal sebagai *"kegiatan yang bersangkutan dengan Penawaran Umum dan perdagangan Efek, Perusahaan Publik yang berkaitan dengan Efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan Efek"*

Perkembangan terakhir dalam industri jasa keuangan Indonesia, termasuk pasar modal, adalah dengan terbentuknya lembaga baru yaitu Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan (UU OJK). Tujuan utama pembentukan OJK adalah mewujudkan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan yang terselenggara secara teratur, adil, transparan, dan akuntabel, serta mampu mewujudkan sistem keuangan yang tumbuh secara berkelanjutan dan stabil, dan mampu melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat. Hal ini diwujudkan dengan menggabungkan dua badan pengatur jasa keuangan di Indonesia, yaitu otoritas pasar modal dan industri keuangan non-bank (Bapepam-LK) dan otoritas perbankan (Bank Indonesia), menjadi satu institusi terpadu.

Masa transisi dari semua otoritas pengawasan kegiatan di pasar modal, asuransi, dana pensiun, dan jasa keuangan lainnya ke lembaga baru OJK efektif berlaku pada 31 Desember 2012. Adapun kewenangan pengawasan industri perbankan di bawah Bank Indonesia berakhir dan beralih ke OJK pada 31 Desember 2013. OJK adalah lembaga yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dan berfungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan di Indonesia.

The Indonesian Capital Market has been conducting a series of transformations that are enabling it to become more competitive at the regional level. These transformations have gradually adopted and applied international standards and best practices that can be imitated throughout the financial sector. In the early 1990s, the Indonesian Capital Market was regulated by Decree of the Ministry of Finance. Since 1995 the Indonesian Capital Market has obtained a stronger legal basis with the enactment of Law No. 8 of 1995 on Capital Market. This Law defines the capital market as *"activities concerned with Public Offering and trading of Securities, Public Companies relating to the issuance of Securities, as well as institutions and professions related to the Stock Exchange"*.

The most recent development in the Indonesian financial sector has been the establishment of the Financial Services Authority (OJK) through Law No. 21 of 2011 concerning the Financial Services Authority (OJK). The main goal of the establishment of the OJK is to ensure activities in the financial services sector are held on a regular basis, and are fair, transparent, and accountable, so that Indonesia's financial system may grow in a sustainable and stable manner, capable of protecting the interests of consumers and the public. The OJK serves to organize regulatory and supervisory systems which are integrated with overall activities in the financial services sector in Indonesia. It is, established through the combining of two financial services regulatory agencies in Indonesia, namely the capital market and non-bank financial industry authority (Bapepam - LK) and the banking authority (Bank Indonesia).

The transition period for all regulatory authorities on the activities in the capital market, insurance, pension funds, and other financial services institutions to be assumed by the OJK was completed on December 31, 2012. Meanwhile, the banking industry supervisory authority under Bank Indonesia was ended and transferred to OJK on December 31, 2013. OJK is an independent body in conducting its duties and authorities, and functions to regulate and supervise all financial sector activities in Indonesia.

Bursa Efek Indonesia (BEI) terbentuk setelah terjadinya proses peleburan Bursa Efek Surabaya (BES) dan Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tahun 2007. Bursa Efek Indonesia menjadi tempat utama perdagangan Efek, yang meliputi antara lain saham, obligasi, sukuk, dan derivatif. Semua perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia merupakan Emiten domestik. Selaku regulator pasar modal, OJK telah mengeluarkan peraturan yang memberikan peluang diterbitkannya Sertifikat Penitipan Efek Indonesia (*Indonesian Depositary Receipts*) oleh perusahaan luar negeri, akan tetapi hingga saat ini belum ada yang melakukannya.

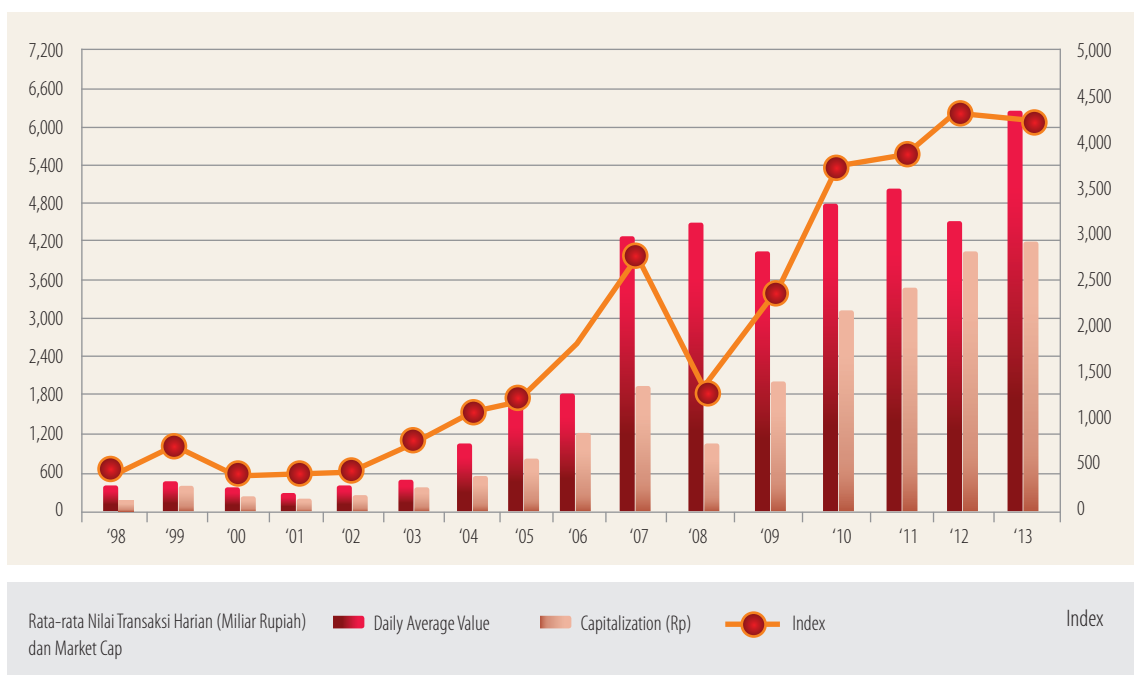
Pada tahun 2013, dengan pertumbuhan ekonomi yang kuat, meskipun berada dalam krisis keuangan global, Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) mencapai tingkat tertinggi sepanjang masa dengan ditutup pada level 5.214,976 pada tanggal 20 Mei 2013. Pada 30 Desember 2013, IHSG ditutup di angka 4.274,18 atau mengalami sedikit penurunan 0,98% dibandingkan penutupan IHSG di tahun 2012 sebesar 4.315,316. Dari sisi jumlah Emiten, pada tahun 2013 ini terdapat 31 Emiten baru yang mencatatkan saham di BEI sehingga total Emiten tercatat menjadi 484 Emiten. Kapitalisasi pasar juga meningkat 2,23% menjadi Rp.4.219,02 triliun dibanding tahun 2012 sebesar Rp.4.126,99 triliun. (Lihat Grafik 1).

The Indonesia Stock Exchange (IDX) was established after a merger of the Surabaya Stock Exchange and the Jakarta Stock Exchange. The Indonesia Stock Exchange is the primary point for Securities trading, which includes, among others, stocks, bonds, sukuk and derivatives. All companies listed in the Indonesia Stock Exchange are domestic issuers. As capital market regulator, the OJK has issued a regulation allowing foreign companies to issue Indonesian Depositary Receipts, though none has done so to date.

In 2013, with strong economic growth and despite the lingering repercussions from the global financial crisis, the Composite Stock Price Index (IHSG) reached an all-time high level of 5,214.976 on May 20, 2013. On December 30, 2013, the stock index closed at the 4,274.18, a slight decrease of 0.98% compared to the closing stock index in 2012 at 4,315.316. In terms of the number of Issuers, in 2013, there are 31 new issuers that listed shares on the IDX, bringing the total to 484 Issuers. Market capitalization also increased by 2.23% to Rp.4,219.02 trillion compared to 2012 of Rp.4,126.99 trillion (see Graph 1).

**Grafik 1**  
graph

Kapitalisasi Pasar, Rata-Rata Nilai Transaksi Harian dan IHSG Periode 1998 – 2013  
Market Capitalization, Average Daily Transaction Value, and IHSG 1998 –2013



Sumber/Source: BEI

Dibandingkan dengan pasar modal di negara lainnya, pasar modal Indonesia memiliki potensi peningkatan dan prospek yang cukup baik. Jumlah perusahaan yang tercatat di BEI pada akhir 2012 berjumlah 459, meningkat sebesar 16,5% dari posisi di tahun 2007. Kapitalisasi pasarnya mencapai 45,18% dari PDB pada tahun 2012, sedangkan rata-rata dunia sebesar 73,92% (lihat Tabel 1).

Compared to capital markets in other countries, the Indonesian capital market shows increased potential and good prospects. The number of companies listed on the IDX at the end of 2012 totaled 459, an increase of 16.5% from the position in 2007. Market capitalization reached 45.18% of GDP in 2012 while the world average was 73.92% (see Table 1).

**Tabel 1**  
 table

**Pertumbuhan Pasar Modal Indonesia dan Negara Lainnya**  
 Growth of the Indonesian Capital Market and Other Countries

Negara/ Country	Kapitalisasi Pasar Emiten/ Market capitalization of listed companies				Jumlah Emiten Domestik / Listed domestic companies		Nilai Transaksi/ Stocks traded, total value (% of GDP)	
	(US\$) dalam jutaan (million)		(% of GDP)		2007	2012	2007	2012
	2007	2012	2007	2012				
Australia	1.298.429	1.286.438	152,66%	84,60%	1.913	1.959	155,53	69,16
Hong Kong SAR, China	1.162.566	1.108.127	549,42%	420,93%	1.029	1.459	433,32	467,00
Indonesia	211.693	396.772	48,98%	45,18%	383	459	26,11	10,44
India	1.819.101	1.263.335	146,86%	68,60%	4.887	5.191	89,41	33,80
Japan	4.453.475	3.680.982	102,23%	61,76%	3.844	3.470	149,14	60,50
Korea, Rep.	1.123.633	1.180.473	107,09%	104,50%	1.767	1.767	188,14	134,02
Malaysia	325.663	476.340	168,26%	156,94%	1.036	921	77,50	41,02
New Zealand	47.454	79.802	35,19%	47,69%	154	142	16,06	14,94
Philippines	103.224	264.143	69,11%	105,58%	242	268	19,58	13,87
Singapore	353.489	414.126	209,53%	150,75%	472	472	227,75	56,95
Thailand	196.046	382.999	79,38%	104,65%	475	502	43,81	62,70
Vietnam	19.542	32.933	27,52%	23,25%	35	47	17,72	2,38
World	64.471.812	53.163.894	115,32%	73,92%	51.388	47.520	181,65	72,43

Sumber /Source: www.worldbank.org

## A.2. TONGGAK PENTING TATA KELOLA PERUSAHAAN DI INDONESIA

Setelah krisis moneter yang menghantam perekonomian di negara-negara Asia menjelang akhir tahun 1990-an, muncul inisiatif untuk menguatkan kerangka tata kelola perusahaan, baik di tingkat nasional maupun regional. Studi yang dilakukan oleh Asian Development Bank (ADB) mengidentifikasi bahwa kontributor utama dari krisis ekonomi tersebut yakni lemahnya "tata kelola perusahaan" (Zhuang, et al, 2000). Dengan demikian, krisis Asia menjadi momentum penting yang mendorong urgensi reformasi tata kelola perusahaan di Asia, dan juga di Indonesia.

## A.2. IMPORTANT MILESTONES OF CORPORATE GOVERNANCE IN INDONESIA

The financial crisis has led to initiatives to strengthen corporate governance framework, both at national and regional levels. A study conducted by the Asian Development Bank (ADB) identified the lack of corporate governance as a key contributor to the impact and depth of the crisis (Zhuang, et al, 2000). Thus, Asian financial crisis has become a significant momentum to urge reform of corporate governance in Asia, specifically in Indonesia.



### **Pembentukan Komite Nasional Kebijakan**

**Corporate Governance.** Krisis yang melanda Asia tersebut mendorong pemerintah Indonesia untuk bersungguh-sungguh menyelesaikan masalah tata kelola perusahaan di Indonesia. Untuk itu, dibentuklah Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) pada tahun 1999 melalui Keputusan Menteri Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri, dengan melibatkan 30 orang perwakilan dari sektor publik dan swasta untuk merekomendasikan prinsip-prinsip GCG nasional. Pada tahun 2004, KNKCG diubah menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) dengan pertimbangan untuk memperluas cakupan ke tata kelola sektor publik (*public governance*). KNKG telah menerbitkan Pedoman Nasional *Good Corporate Governance* (Pedoman Nasional GCG) pertama kali pada tahun 1999, yang kemudian direvisi pada tahun 2001 dan 2006.

Selanjutnya, untuk mendukung upaya reformasi yang dilakukan pemerintah, kemudian bermunculan berbagai inisiatif yang digagas oleh berbagai kalangan yang menaruh kepedulian untuk membangun kembali Indonesia setelah krisis. Berbagai organisasi yang memelopori pentingnya praktik tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia antara lain, Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD), Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG), Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), Ikatan Komite Audit Indonesia (IKAI) dan Lembaga Komisaris dan Direksi Indonesia (LKDI). Organisasi tersebut bertujuan untuk mempromosikan kepedulian terhadap tata kelola dengan mengadakan seminar dan konferensi, membantu perusahaan untuk melakukan *self-assessment*, menyediakan program pendidikan dan pelatihan, melakukan penilaian praktik tata kelola, serta menyediakan indeks persepsi tata kelola secara tahunan.

**Undang-undang Perseroan Terbatas.** Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) yang menggantikan undang-undang sebelumnya tahun 1995 merupakan undang-undang yang lebih komprehensif dalam mengakomodasi dan menjabarkan prinsip-prinsip tata kelola dengan mengatur kesetaraan organ perusahaan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan

### **Establishment of the National Committee on Corporate Governance Policy.**

The crisis encouraged the Indonesian government to address corporate governance problems in Indonesia. To that end, the National Committee for Corporate Governance (KNKCG) was formed in 1999 by Decree of the Coordinating Minister for the Economy, Finance and Industry. The Committee is comprised of 30 representatives from public and private sectors tasked to recommend national corporate governance principles. In 2004, KNKCG was converted into the National Committee on Governance (KNKG) with consideration to extend coverage to the governance of the public sector (*public governance*). KNKG published the Indonesia's Code of Good Corporate Governance (Code of GCG) for the first time in 1999, and revised in 2001 and 2006.

To support the government's reform efforts, a number of initiatives were launched by organizations that pioneered the importance of corporate governance practices in Indonesia (the Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD), the Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG), Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), the Indonesian Institute of Audit Committee (IKAI) and the Indonesian Institute of Commissioners and Directors (LKDI)). These organizations aim to promote governance awareness by organizing seminars and conferences, helping companies to conduct self-assessment, providing education and training programs, assessing governance practices, as well as providing governance perception index on an annual basis.

**Law on Limited Liability Company.** Law No. 40 of 2007 concerning Limited Liability Company (Limited Liability Company Law), replacing an earlier law of 1995, is more comprehensive in accommodating and outlining governance principles to regulate the equality of company organs comprised of the General Meeting of Shareholders (GMS), Board of Commissioners, and

Direksi<sup>1</sup>. UUPT juga menjelaskan peran dan tanggung jawab dari Dewan Komisaris dan Direksi, serta elemen tata kelola perusahaan lainnya. Revisi UUPT ini mencerminkan bahwa masalah tata kelola perusahaan di Indonesia telah diakomodasi sedemikian rupa dalam peraturan perundang-undangan yang penting tentang perusahaan di Indonesia.

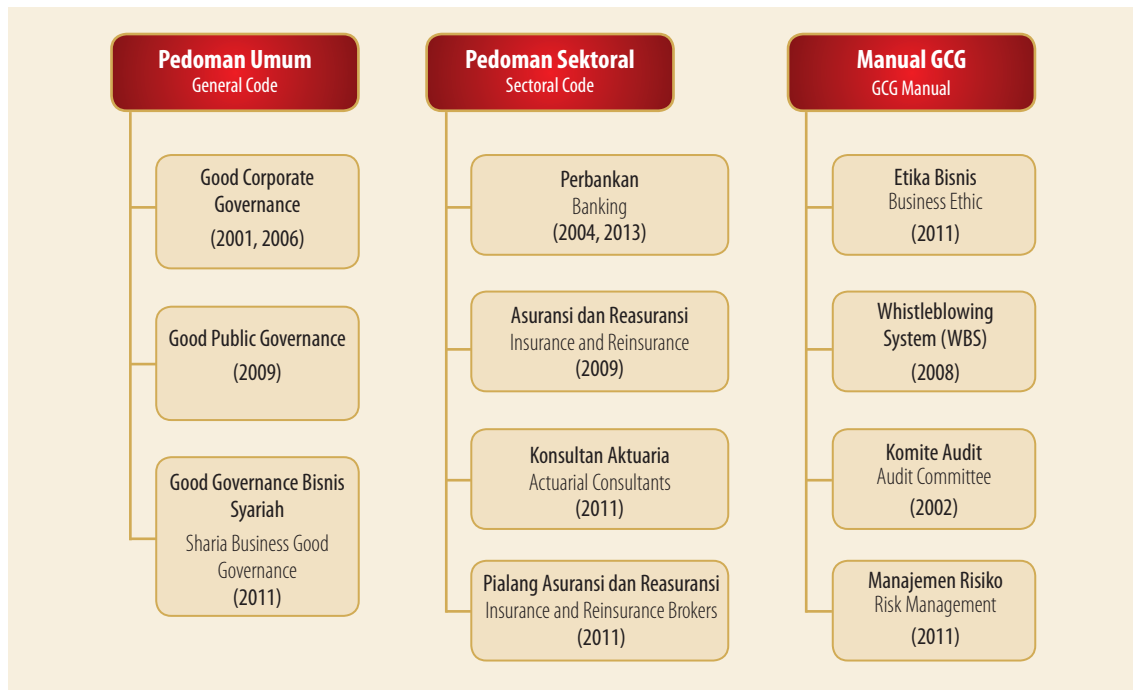
**Pedoman-pedoman GCG.** Untuk melengkapi Pedoman Umum GCG yang sudah dikeluarkan oleh KNKG, KNKG juga menerbitkan serangkaian pedoman-pedoman sektoral dan manual penerapan tata kelola perusahaan.

Board of Directors<sup>1</sup>. The Law also describes the roles and responsibilities of the Board of Commissioners and Board of Directors, as well as other corporate governance elements. This revision represents that corporate governance issues in Indonesia has been accommodated in important companies regulation in Indonesia.

**GCG Codes.** To complete the Indonesia's Code of GCG that have been issued by KNKG, KNKG also published a series of sectoral codes and manuals for the application of corporate governance.

Grafik 2  
graph

Pedoman GCG yang Diterbitkan KNKG  
GCG Codes Issued by KNKG



Sumber/Source: KNKG

**Inisiatif CG Lainnya.** Berbagai inisiatif lainnya di bidang tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk memberikan insentif atau penghargaan kepada perusahaan-perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik pun telah terbangun. Diantaranya adalah sebagai berikut:

**Annual Report Award (ARA):** penghargaan terhadap laporan tahunan perusahaan Indonesia ini telah dilaksanakan sejak tahun 2002. Acara ini merupakan

**Other CG Initiatives.** Various other initiatives in the field of corporate governance aimed at providing incentives or rewards to companies that apply good corporate governance principles have also been developed. These include:

**Annual Report Award (ARA):** Raising awareness of proper annual reportage in Indonesian companies has accelerated since 2002. The ARA events are a collaboration of 7 (seven) institutions (the OJK,

<sup>1</sup> Penjelasan lebih lanjut tentang kesetaraan terdapat pada: Rudhi Prasetya, Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas, Cetakan Kedua, Bandung: Citra Aditya Bakti, 1996, hlm. 23-24

<sup>1</sup> Further explanation of equality can be found in: Rudhi Prasetya, Independent Position of Limited Liability Companies, Second Printing, Bandung: Citra Aditya Bakti, 1996, pages 23-24





hasil kerja sama 7 (tujuh) institusi yang meliputi, OJK, Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian BUMN, Bank Indonesia, Komite Nasional Kebijakan Governance, Bursa Efek Indonesia, dan Ikatan Akuntan Indonesia, serta dikoordinasikan oleh OJK. Pada awalnya, ARA diikuti oleh 83 perusahaan, dan tahun 2013 diikuti oleh 234 peserta.

**Capital Market Awards:** Bursa Efek Indonesia mulai mengadakan *Capital Market Awards* pada tahun 2006, dengan tujuan utama untuk mendorong penerapan standar dan praktik bisnis yang baik dan berkelanjutan oleh perusahaan tercatat dan Perusahaan Efek, yang diantaranya meliputi praktik tata kelola perusahaan yang baik.

**IICD Corporate Governance Award:** Penghargaan ini diadakan oleh IICD pertama kali pada tahun 2009 dan didasarkan pada pengungkapan praktik tata kelola perusahaan tercatat di Indonesia. Instrumen penilaian adalah CG Scorecard yang juga digunakan oleh *Institute of Directors* lainnya di beberapa negara ASEAN.

**IICG Award - Most Trusted Award:** IICG meluncurkan Penghargaan “*Most Trusted Companies*” pada tahun 2001. Penghargaan ini fokus pada perusahaan terbuka, BUMN dan swasta, serta berdasarkan *Corporate Governance Perception Index (CGPI)* versi IICG.

### A.3. PENILAIAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Untuk mengukur kemajuan pasar modal Indonesia dalam menerapkan tata kelola perusahaan dan mengidentifikasi area-area yang harus diperbaiki dengan memperhatikan praktik keteladanan yang berlaku di tingkat internasional, beberapa inisiatif penilaian terhadap praktik tersebut sudah dilakukan oleh beberapa lembaga internasional. Ada 3 (tiga) penilaian utama terhadap tata kelola perusahaan di Indonesia yang dilakukan oleh lembaga internasional, yaitu sebagai berikut:

**Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC).** Tata kelola perusahaan merupakan salah satu dari 12 (dua belas) standar yang ditetapkan oleh komunitas keuangan internasional. The World Bank dan International Monetary Fund

Directorate General of Taxes, Ministry of State-Owned Enterprises, Bank Indonesia, National Committee on Governance Policy, Indonesia Stock Exchange, Indonesian Institute of Accountants) under the coordination by the OJK. In 2002, 83 companies participated in the ARA. By 2013, the number of participants had grown to 234.

**Capital Market Award:** Indonesia Stock Exchange began granting Capital Market Awards in 2006, with the main objective to encourage the adoption of standardized and good business practices (including corporate governance) on an ongoing basis by listed companies and Securities Companies.

**IICD Corporate Governance Award:** This award was first granted by IICD in 2009 and is based on the disclosure of governance practices of publicly listed companies in Indonesia. It is based on company performance as recorded in the CG Scorecard, which is an assessment instrument which is also used by other Institutes of Directors in several ASEAN countries.

**IICG Award - Most Trusted Award:** IICG launched the “*Most Trusted Companies*” award in 2001. This award focuses on publicly listed companies, state-owned enterprises and private companies, as well as based on the IICG version of Corporate Governance Perception Index (CGPI).

### A.3. CORPORATE GOVERNANCE ASSESSMENT

To measure the progress of the Indonesian capital market in implementing corporate governance and identifying areas that should be improved by taking into account prevailing international exemplary practices, several assessment initiatives have been carried out by several international institutions. There have been 3 (three) major corporate governance assessments in Indonesia conducted by international agencies:

**Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC).** Corporate governance is one of the 12 (twelve) standards set by international financial communities. The World Bank and the International Monetary Fund (IMF) cooperate in



(IMF) bekerja sama dalam melakukan penilaian atas penerapan Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang disusun oleh Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Hasil penilaian dilaporkan dalam bentuk ROSC. Tujuan dari inisiatif ROSC adalah untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan yang dapat berkontribusi terhadap kerentanan ekonomi dan keuangan suatu negara. Penilaian ROSC atas tata kelola perusahaan dilakukan dengan menilai kerangka hukum dan peraturan perundang-undangan, praktik bisnis dan kepatuhan dari perusahaan terbuka, dan kapasitas penegakannya terhadap prinsip-prinsip tata kelola yang dikeluarkan oleh OECD (World Bank, 2010). Untuk Indonesia, *country assessment* pertama dilakukan pada tahun 2004 dan diperbaharui pada tahun 2010. Pada penilaian terakhir, skor yang diperoleh Indonesia meningkat termasuk empat prinsip yang memperoleh nilai *“fully implemented”*, 25 item dinilai *“broadly implemented”*, 34 item dinilai *“partially implemented”*, dan 2 item dinilai belum diimplementasikan.

**Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA).** CLSA merupakan asosiasi broker dan grup investasi bersama-sama dengan the Asian Corporate Governance Association (ACGA) secara periodik menerbitkan *Corporate Governance Watch* yang merupakan survey atas praktik tata kelola di Asia sejak tahun 2000<sup>2</sup>. Dalam *CG Watch*, CLSA menilai tata kelola perusahaan di beberapa negara di Asia-Pasifik dengan melihat aturan dan praktik CG, penegakan hukum, lingkungan politik dan regulasinya, penerapan standar akuntansi dan auditing, serta budaya CG. Dalam *CG Watch* tahun 2012, Indonesia mendapatkan nilai yang cukup baik dalam aspek akuntansi dan auditing, namun masih memerlukan perbaikan dalam aspek lainnya.

**ASEAN CG Scorecard.** Pada tahun 2009, para Menteri Keuangan negara-negara Association of South-East Asian Nation (ASEAN) menyepakati rencana implementasi (*ACMF Implementation Plan*) untuk mempromosikan pengembangan pasar modal yang terintegrasi. ASEAN Capital Market Forum (ACMF) merupakan asosiasi regulator pasar modal di kawasan ASEAN yang berupaya untuk mewujudkan ASEAN sebagai sebuah komunitas ekonomi tunggal pada tahun

conducting an assessment of the application of Corporate Governance Principles prepared by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Assessment results are reported in the form of ROSC. The goal of the ROSC initiative is to identify various weaknesses that can contribute to economic and financial vulnerabilities of a country. The ROSC assessment of corporate governance is done by assessing the legal framework and laws and regulations, business practices and compliance of public companies, and enforcement capacity of governance principles issued by the OECD (World Bank, 2010). For Indonesia, the first assessment of the country was conducted in 2004 and updated in 2010. In the final assessment, the scores obtained by Indonesia increased including four principles which earned the value of *“fully implemented”*, 25 items rated *“broadly implemented”*, 34 items rated *“partially implemented”*, and 2 items rated not yet implemented.

**Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA).** CLSA is a broker association and investment group that jointly with the Asian Corporate Governance Association (ACGA) has periodically published *Corporate Governance Watch* as a survey of corporate governance practices in Asia since the year 2000<sup>2</sup>. In *CG Watch*, CLSA is assessing corporate governance in several countries in Asia Pacific by looking at the CG rules and practices, law enforcement, political and regulatory environment, application of accounting and auditing standards, and CG culture. In *CG Watch* 2012, Indonesia earned a fair rating in accounting and auditing aspects, but still needed improvement in other aspects.

**ASEAN CG Scorecard.** In 2009, the Finance Ministers of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) agreed on an implementation plan (*ACMF Implementation Plan*) to promote the development of an integrated capital market. The ASEAN Capital Markets Forum (ACMF) is an association of capital market regulators in the ASEAN region that seeks to establish ASEAN as a single economic community by 2015. Among the various initiatives, the ASEAN Corporate

2 Penjelasan lebih lanjut terdapat pada [www.clsa.com](http://www.clsa.com).

2 Further explanation can be found in [www.clsa.com](http://www.clsa.com)



2015. Di antara berbagai inisiatif tersebut, ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) diperkenalkan sebagai suatu alat untuk memeringkat kinerja tata kelola perusahaan publik dan terbuka di ASEAN.

Inisiatif ASEAN CG Scorecard, yang bertujuan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas dari implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan, diluncurkan sejak tahun 2011. Indonesia bersama-sama dengan 5 (lima) negara anggota ACMF lainnya (Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand and Vietnam) sepakat untuk mengadopsi kriteria yang merupakan penjabaran lebih rinci dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang diterbitkan OECD sebagai acuan penilaian untuk ASEAN CG Scorecard. Penilaian ASEAN CG Scorecard didasarkan pada dokumentasi yang dapat diakses oleh publik, dan bertujuan agar dapat disusun suatu kumpulan perusahaan publik di kawasan ASEAN dengan tata kelola yang baik, dan dapat dipromosikan kepada investor manca negara. Berdasarkan hasil penilaian di tahun 2012 dan 2013, terdapat peningkatan yang signifikan dalam tata kelola emiten di Indonesia. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan, terutama terkait dengan informasi agenda dan hasil RUPS, informasi pada situs web emiten, dan proses nominasi direksi dan dewan komisaris.

## B. TUJUAN

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, meskipun sudah banyak usaha yang dilakukan untuk mengembangkan dan memperbaiki tata kelola perusahaan di Indonesia, namun demikian hasil penilaian lembaga internasional memperlihatkan bahwa masih banyak yang harus diperbaiki. Lebih jauh, fokus penilaian lembaga internasional pada umumnya adalah terhadap perusahaan yang informasinya dapat diakses secara terbuka. Kedua hal itulah yang melatarbelakangi perlunya disusun suatu roadmap perbaikan tata kelola perusahaan, khususnya Emiten dan Perusahaan Publik di Indonesia. Diharapkan apabila tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik sudah baik, maka hal tersebut dapat memacu perusahaan Indonesia lainnya untuk memperbaiki tata kelolanya. Perbaikan tata kelola pada akhirnya juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja Emiten dan Perusahaan Publik

Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) has been introduced as a tool to rate corporate governance performance of publicly listed companies in ASEAN.

The ASEAN CG Scorecard initiative, which aims to measure and improve the effectiveness of the implementation of corporate governance principles, was launched in 2011. Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand and Vietnam have agreed to adopt criteria for more detailed elaboration of corporate governance principles issued by the OECD as a reference for the assessment of the ASEAN CG Scorecard. The ASEAN CG Scorecard assessment is based on documentation accessible by the public, and aims to develop a collection of public companies in the ASEAN region with good governance and that can be promoted to foreign investors. Based on assessment results in 2012 and 2013, there has been significant improvement in the governance of issuers in Indonesia. However, there are still several aspects which need improvement, primarily related to information of AGM agenda and results, information on issuer's web site, and the nomination process of board of directors and board of commissioners.

## B. OBJECTIVES

As explained above, although many efforts have been made to develop and improve corporate governance in Indonesia, assessment results by international institutions show that there is still much to be improved. Furthermore, the focus of international institutions is in general on companies where information can be accessed publicly. Those two issues lead to a need for a roadmap to improve corporate governance, especially Issuers and Public companies in Indonesia. It is expected that if the governance of Issuers and Public Companies are improved, then it can spur other Indonesian companies to improve their governance. Improved governance is ultimately expected to improve the performance of Issuers and Public Companies in particular and other Indonesian companies in general.



pada khususnya, dan perusahaan Indonesia pada umumnya.

Penyusunan Roadmap Tata Kelola Perusahaan bagi Emiten dan Perusahaan Publik di pasar modal Indonesia ini memiliki tujuan sebagai berikut:

### **B.1. MENYUSUN TONGGAK PERBAIKAN TATA KELOLA EMITEN DAN PERUSAHAAN PUBLIK**

Penyusunan Roadmap Tata Kelola Perusahaan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perbaikan tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik di Indonesia. Untuk itu, penyusunan Roadmap dilakukan dengan mengidentifikasi kesenjangan dan permasalahan yang dihadapi Emiten dan Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia dengan menggunakan acuan prinsip dan praktik tata kelola perusahaan yang baik di tingkat regional dan internasional serta hasil penilaian dari lembaga internasional.

Dalam Roadmap ini pula disusun rekomendasi perbaikan tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik dan tahapan implementasi rekomendasi tersebut. Pelaksanaan rekomendasi sesuai dengan tahapan implementasi akan menjadi tonggak perbaikan bagi tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik. Selanjutnya, penyusunan Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia ini juga diharapkan dapat mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk melakukan perbaikan internal dan implementasi praktik bisnis yang berorientasi pada tata kelola perusahaan yang baik secara terukur dan terarah.

### **B.2. MEMPERBAIKI REGULASI DAN PRAKTIK TATA KELOLA EMITEN DAN PERUSAHAAN PUBLIK SECARA KOMPREHENSIF**

Salah satu penyebab perbaikan tata kelola yang dilakukan selama ini belum mendapat hasil seperti yang diharapkan adalah karena perbaikan tersebut dilakukan secara parsial dan sporadis. Perbaikan tata kelola tidak dapat dilakukan dengan hanya menerbitkan peraturan, tetapi juga memerlukan penyediaan pedoman, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sosialisasi, serta pengembangan

The development of Corporate Governance Roadmap for Issuers and Public Companies in the Indonesian capital market has the following objectives:

### **B.1. SETTING MILESTONES FOR IMPROVING GOVERNANCE OF ISSUERS AND PUBLIC COMPANIES**

The Indonesia Corporate Governance Roadmap is expected to be a reference for governance improvement of Issuers and Public Companies in Indonesia. To that end, Roadmap development is done by identifying gaps and problems faced by Issuers and Public Companies in the Indonesian capital market by referring to good corporate governance principles and practices at regional and international levels as well as the assessment of international institutions.

In this Roadmap is also prepared recommendations for improving governance of Issuers and Public Companies along with the implementation stages of the recommendations. Implementation of recommendations in accordance with implementation stages will be a milestone for improved governance of Issuers and Public Companies. Further, the development of this Indonesia Corporate Governance Roadmap is also expected to encourage Issuers and Public Companies to make internal improvements and implement business practices oriented to good corporate governance on a measurable and directional basis.

### **B.2. IMPROVING GOVERNANCE REGULATIONS AND PRACTICES OF ISSUERS AND PUBLIC COMPANIES COMPREHENSIVELY**

One of the reasons why previous attempts at governance improvements have not succeeded as expected is because the improvements were done partially and sporadically. Improved governance cannot be done by simply issuing regulations; they also require provision of guidelines, implementation of education and training, socialization, and development of an environment



iklim yang kondusif yang dapat mendorong penerapan tata kelola yang baik. Oleh karena itu, perbaikan tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik perlu dilakukan secara komprehensif. Perbaikan dimaksud meliputi berbagai aspek dari tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik seperti kerangka tata kelola, perlindungan pemegang saham, peranan pemangku kepentingan, transparansi informasi, peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi, dan perbaikan tersebut dilakukan secara terencana.

### **B.3. MENINGKATKAN PRAKTIK TATA KELOLA EMITEN DAN PERUSAHAAN PUBLIK INDONESIA, AGAR SETIDAKNYA SEJAJAR DENGAN PERUSAHAAN DI KAWASAN ASEAN**

Pada tahun 2015, Indonesia akan menjadi bagian dari Masyarakat Ekonomi ASEAN. Untuk itu, ada kebutuhan dan dorongan untuk meningkatkan praktik-praktik bisnis yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia agar mampu meningkatkan daya saing. Penguatan daya saing perusahaan-perusahaan Indonesia, melalui peningkatan praktik tata kelola perusahaan, merupakan salah satu cara untuk memacu kinerja finansial dan operasional serta meningkatkan kepercayaan investor, disamping menyediakan akses bagi modal yang masuk.

## **C. METODOLOGI**

Proses pembahasan dan penulisan roadmap dilakukan melalui pembentukan *Corporate Governance Task Force* (CGTF) yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Dewan Komisiner OJK No. 1/KDK.01/2013 tanggal 17 Juni 2013 tentang Pembentukan Satuan Tugas Tata Kelola Perusahaan. Struktur CGTF terdiri dari Dewan Penasehat, Dewan Pengarah, dan Gugus Kerja.

**Gugus Kerja (Working Groups)** dibagi menjadi 6 grup, sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan dari OECD, sebagai berikut:

- a. Kerangka Kerja Tata Kelola Perusahaan
- b. Hak-hak Pemegang Saham
- c. Perlakuan yang Setara terhadap Para Pemegang Saham
- d. Peran Para Pemangku Kepentingan dalam Tata Kelola Perusahaan

conducive to encouraging the adoption of good governance. Therefore, governance improvement of Issuers and Public Companies needs to be done in a comprehensive manner. Such improvements include various aspects of the governance of Issuers and Public Companies, such as corporate governance framework, shareholders' protection, role of stakeholders, transparency of information, and roles and responsibilities of Board of Commissioners and Board of Directors, and must be done in a planned manner.

### **B.3. STRENGTHENING GOVERNANCE PRACTICES OF INDONESIAN ISSUERS AND PUBLIC COMPANIES THAT AT LEAST ARE PARALLEL TO THE COMPANIES IN THE ASEAN REGION**

By 2015, Indonesia will be part of the ASEAN Economic Community. There is a need and urgency to improve business practices in Indonesia in order to raise competitiveness. Strengthening competitiveness of Indonesian companies through improvement of corporate governance practices is one way to spur finance and operational performance and enhancing investor confidence, in addition to providing access to capital inflow.

## **C. METHODOLOGY**

Roadmap discussion and writing process is done through the formation of the Corporate Governance Task Force (CGTF) which was regulated by Decree of the Board of Commissioners of OJK No.1/KDK.01/2013 dated June 17, 2013 on the Formation of Corporate Governance Task Force. The CGTF structure consists of Advisory Board, Steering Committee, and Working Groups.

**Working Groups** are divided into 6 (six) groups, in accordance with corporate governance principles of the OECD, as follows:

- a. Corporate Governance Framework
- b. Rights of Shareholders
- c. Equal Treatment of Shareholders
- d. Role of Stakeholders in Corporate Governance



- e. Pengungkapan dan Transparansi
- f. Peran dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris dan Direksi.

Dalam rangka mempersiapkan analisis yang komprehensif bagi penyusunan Roadmap ini, setiap Gugus Kerja pada awalnya mendiskusikan kesenjangan atau masalah yang ditemukan dari hasil penilaian yang dilakukan lembaga internasional. Selanjutnya, kesimpulan hasil diskusi oleh semua gugus kerja dilaporkan kepada dewan pengarah. Proses yang sama juga dilakukan setiap gugus kerja setelah mendiskusikan rekomendasi terbaik untuk mengatasi kendala atau temuan, juga dalam menentukan tahapan implementasi. Hasil akhir proses ini dipresentasikan kepada Dewan Komisiner OJK.

Setelah matriks perbaikan tata kelola dari Roadmap selesai, hasilnya didistribusikan ke para pemangku kepentingan di pasar modal yang meliputi emiten, asosiasi dari profesi penunjang pasar modal, dan lembaga-lembaga pasar modal. Draft tersebut memperoleh tanggapan positif dari para pemangku kepentingan melalui kritik, komentar dan masukan untuk perbaikan. Disamping itu, CGTF juga memperoleh masukan dari beberapa investor institusi internasional yang menaruh perhatian terhadap perbaikan tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik Indonesia. Atas dasar matriks yang telah disepakati para pihak internal dan eksternal CGTF, disusunlah narasi roadmap tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik Indonesia ini.

- e. Disclosure and Transparency
- f. Roles and Responsibilities of Board of Commissioners and Board of Directors.

In order to prepare a comprehensive analysis for the preparation of this Roadmap, each Working Group initially discussed the gaps or problems found in assessments conducted by international institutions. Conclusions from all working groups were reported to the steering committee. The same process is also carried out for determining implementation of the Roadmap. All recommendations were then presented to the Board of Commissioners of OJK.

Once the improved governance matrix of the Roadmap was completed, the results were distributed to capital market stakeholders including issuers, associations of capital market supporting professions, and capital market institutions. The draft received positive feedback and suggestions for improvement. In addition, CGTF also received input from several international institutional investors on the improvement of governance of Indonesian Issuers and Public Companies. The matrix was then reviewed, revised and accepted by internal and external parties, resulting in the current Roadmap for Indonesian Issuers and Public Companies.

# BAB 2

## chapter 2

# PENGUATAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

## Strengthening of Good Corporate Governance

### A. KERANGKA TATA KELOLA PERUSAHAAN

#### A.1. TINJAUAN SINGKAT

Kerangka tata kelola perusahaan merupakan fondasi untuk implementasi efektif dari tata kelola yang baik. World Bank mendefinisikan makna tata kelola perusahaan sebagai berikut: *"...suatu perpaduan antara hukum, peraturan perundang-undangan dan praktik yang dilakukan oleh sektor privat atas dasar sukarela yang memungkinkan perusahaan untuk menarik modal keuangan dan tenaga kerja, berkinerja secara efisien, dan dengan semua itu dapat secara berkesinambungan menghasilkan nilai-nilai ekonomi jangka panjang bagi para pemegang sahamnya, dan pada saat yang bersamaan memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan dan masyarakat secara keseluruhan"* (Maassen, 2000).

Dalam prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang diterbitkan oleh OECD (Prinsip CG OECD) dinyatakan bahwa kerangka kerja tata kelola perusahaan harus mendorong transparansi dan pasar yang efisien, sejalan dengan peraturan hukum, dan membagi dengan jelas kewajiban dan tanggung jawab di antara otoritas yang menjalankan fungsi

### A. CORPORATE GOVERNANCE FRAMEWORK

#### A.1. BRIEF OVERVIEW

The corporate governance framework is the foundation for effective implementation of good governance. The World Bank defines the meaning of corporate governance as follows: *"A blend of legal, laws and regulations and practices carried out by the private sector on a voluntary basis which enables companies to attract financial capital and labor, performs efficiently, and with all of these can continuously generate long-term economic value for the shareholders, and at the same time pay attention to the interests of the stakeholders and the public as a whole"* (Maassen, 2000).

The corporate governance principles issued by the OECD (OECD CG Principles) state that a corporate governance framework should promote transparency and efficient markets, in line with the rule of law, and clearly divide the duties and responsibilities of the authorities



pengawasan, pengaturan dan penegakan hukum (OECD, 2004).

Kerangka kerja tata kelola perusahaan di Indonesia didasarkan pada prinsip-prinsip: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan (KNKG, 2006). Adapun prinsip-prinsip tata kelola tersebut pada dasarnya selaras dengan prinsip-prinsip yang terkandung dalam Pancasila dan UUD 1945. Dengan merujuk pada hirarki perundang-undangan di Indonesia, prinsip-prinsip tersebut diturunkan secara lebih konkrit di dalam berbagai peraturan perundang-undangan di Indonesia.

## A.2. LINGKUP PERBAIKAN

Kerangka kerja tata kelola perusahaan meliputi banyak aspek. Pada bagian ini, akan dibahas beberapa aspek penting yaitu:

### A.2.A. PENERAPAN "COMPLY OR EXPLAIN"

Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia (Pedoman Umum GCG) diterbitkan pertama kali oleh KNKCG tahun 1999 dan telah mengalami dua kali perbaikan pada tahun 2001 dan 2006.

that run the functions of supervision, regulation and law enforcement (OECD, 2004).

The corporate governance framework in Indonesia is based on the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, as well as fairness and equality (KNKG, 2006). Governance principles are basically in line with the principles contained in Pancasila and the 1945 Constitution. With reference to the hierarchy of legislation in Indonesia, these principles are derived in a more concrete form in various laws and regulations in Indonesia.

## A.2. AREA OF IMPROVEMENT

The corporate governance framework encompasses many aspects. In this section we discuss several important aspects, namely:

### A.2.A. APPLICATION OF "COMPLY OR EXPLAIN" APPROACH

The Indonesia's Code of Good Corporate Governance were published for the first time by KNKCG in 1999, and revised in 2001 and 2006.

*"Improved firm corporate governance practices increase firm share prices; hence, better-governed firms appear to enjoy a lower cost of capital".*

***Stijn Claessens & Burcin Yurtoglu, 2012.***

Pada dasarnya, Pedoman Umum GCG tidak memiliki kekuatan hukum yang mengikat (*non-binding force*). Oleh karenanya, implementasinya tidak dapat dipaksakan, baik di tataran regulator maupun korporasi. Namun demikian, regulator menggunakan Pedoman Umum GCG dari KNKG sebagai rujukan penting dalam mengembangkan peraturan-peraturan yang relevan dengan tata kelola perusahaan. Selain itu, korporasi juga dapat menggunakan pedoman-pedoman KNKG sebagai rujukan dalam menyusun sistem, struktur dan pedoman tata kelola perusahaannya serta peraturan internal perusahaan lainnya.

Basically, Code of GCG do not have a binding legal force (non-binding force). Therefore, the implementation cannot be enforced, both at corporate and regulator levels. However, the regulators are using Code of GCG as an important reference in developing regulations relevant to corporate governance. In addition, corporations can also use the KNKG codes as a reference in preparing governance systems, structures and guidelines for themselves and the internal regulations of other companies.





Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) merupakan produk hukum utama bagi perusahaan berbentuk perseroan terbatas (PT), termasuk perusahaan yang merupakan Emiten atau Perusahaan Publik di pasar modal. Pada dasarnya, UUPT ini telah mengakomodasi konsep dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dibandingkan undang-undang sebelumnya<sup>3</sup>. Kini, Dewan Komisaris dan Direksi dituntut untuk lebih akuntabel dalam melaksanakan *fiduciary duties*. Kewajiban untuk mengimplementasikan praktik tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) juga mulai diterapkan dalam UUPT 2007.

Disamping itu, juga terdapat ketentuan bagi perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, untuk memiliki Dewan Pengawas Syariah. Dengan demikian, UUPT 2007 memberikan perhatian yang lebih besar dalam hal penerapan tata kelola perusahaan di Indonesia. Di samping itu, Emiten dan Perusahaan Publik juga tunduk pada ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (UUPM) dan peraturan pelaksanaannya.

Hingga saat ini, Pedoman Umum GCG dari KNKG belum secara meluas diterapkan dalam praktik bisnis di Indonesia. Hal ini dikarenakan penerapan Pedoman Umum GCG bersifat sukarela dan tidak merupakan bagian dari ketentuan perundang-undangan.

Law No. 40 of 2007 concerning Limited Liability Company (Limited Liability Company Law) is a major legal product for companies in the form of a limited liability company (PT), including companies that are Issuers or Public Companies in the capital market. Basically, the Limited Liability Company Law has accommodated the concepts and principles of good corporate governance if compared to the previous law<sup>3</sup>. Currently, the Board of Commissioners and Board of Directors are required to be more accountable in carrying out fiduciary duties. The obligation to implement good corporate governance (GCG) practices and corporate social responsibility (CSR) also began to be applied in the 2007 Limited Liability Company Law.

In addition, there are also provisions for companies that run businesses based on Sharia principles, to have a Sharia Supervisory Board. Accordingly, the 2007 Limited Liability Law gives greater attention in terms of the application of corporate governance in Indonesia. In addition, Issuers and Public Companies are also subject to the provisions stipulated in Law No. 8 of 1995 concerning Capital Market (Capital Market Law) and its implementing regulations.

Until now, the Code of GCG of the KNKG have not been widely applied in business practices in Indonesia. This is because application of Code of GCG is voluntary and does not form part of the statutory provisions.

*“When developing a corporate governance code, it is preferable to have the support of the government as well as the business community. ... the establishment of a code of best practice in a country is a continuous labor of love. It takes time and effort, and there have to be willing participants who want to do it in the interests of their country. Having regard to international institutional investment taking place across an electronic, borderless world, however, every country today should endeavor to establish its own code within the parameters of internationally approved principles and guidelines of corporate governance.”*

**Mervyn King, Chairman of the King Committee on Corporate Governance,  
South Africa, 2005**

<sup>3</sup> Pengaturan perusahaan berbentuk PT sebelumnya diatur melalui Kitab Undang-undang Hukum Dagang (KUHD) yang berlaku sejak jaman kolonisasi Belanda hingga kemudian dihapus dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (UUPT). Kemudian UUPT 1995 dihapus dan diganti dengan UUPT 2007.

<sup>3</sup> Limited Liability Companies were previously regulated by the Code of Commercial Law (KUHD) in force since the Dutch colonial time until then removed with the issuance of Law No. 1 of 1995 concerning Limited Liability Company (Limited Liability Company Law). Then the 1995 Limited Liability Company Law was removed and replaced by the 2007 Limited Liability Company Law.



Sementara itu, dalam rangka mendorong perusahaan untuk mempraktikkan tata kelola perusahaan yang baik, maka hal-hal yang berkaitan dengan praktik tata kelola perusahaan diatur melalui peraturan perundang-undangan. Misalnya, praktik tata kelola perusahaan yang baik di Emiten dan Perusahaan Publik, implementasinya dilandaskan pada peraturan-peraturan yang diterbitkan oleh OJK. Implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik oleh Emiten dan Perusahaan Publik yang didasarkan pada kepatuhan terhadap peraturan, pada akhirnya mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk menginternalisasikan praktik-praktik tata kelola yang baik tersebut. Namun demikian, tidak semua aspek tata kelola perusahaan yang baik dapat dijadikan peraturan, karena dapat mendorong beban implementasi yang besar kepada Emiten dan Perusahaan Publik. Hal ini dikarenakan kemampuan perusahaan untuk menerapkan regulasi berbeda, bergantung pada sektor, industri, dan ukuran perusahaan. Oleh karena itu, pendekatan penerapan tata kelola perusahaan yang baik melalui peraturan menjadi tidak fleksibel.

#### REKOMENDASI

Untuk meningkatkan implementasi tata kelola yang baik di Emiten dan Perusahaan Publik, pendekatan *"comply or explain"* dapat digunakan. Penerapan pendekatan ini akan meningkatkan fleksibilitas implementasi ketentuan dibandingkan bila ketentuan tersebut diwajibkan melalui peraturan.

Pendekatan *"comply or explain"* sudah menjadi praktik yang umum di tataran internasional dalam implementasi tata kelola perusahaan yang baik. Pendekatan ini membutuhkan dua komponen penting, yaitu: pertama, tersedianya pedoman tata kelola khusus bagi Emiten dan Perusahaan Publik yang akan menjadi rujukan utama bagi pendekatan *"comply or explain"*. Kedua, adanya peraturan yang mewajibkan Emiten dan Perusahaan Publik untuk mengungkapkan kepatuhannya terhadap pedoman tata kelola dimaksud, dan bila tidak sanggup mematuhi, harus dapat menjelaskan alasannya.

Meanwhile, in order to encourage companies to practice good corporate governance, matters relating to corporate governance practices are governed by laws and regulations. For example, the implementation of good corporate governance practices of Issuers and Public Companies are based on regulations issued by the OJK. Implementation of good corporate governance principles by Issuers and Public Companies is based on regulatory compliance, ultimately encouraging them to internalize good governance practices. However, not all aspects of good corporate governance can be turned into regulations, because they can lead to huge implementation burdens for Issuers and Public Companies. This is because the ability of companies to implement regulations varies and is dependent on the sector, industry, and size of the companies. Therefore, the approach to the implementation of good corporate governance through regulations has become inflexible.

#### RECOMMENDATION

To improve the implementation of good governance by Issuers and Public Companies, the *"comply or explain"* approach can be used. The application of this approach will increase the implementation flexibility of provisions rather than if the provisions are required by regulation.

The *"comply or explain"* approach has become a common practice at the international level in the implementation of good corporate governance. This approach requires two essential components, namely: First, the availability of specialized governance code for Issuers and Public Companies which will be the main reference for the *"comply or explain"* approach. Second, the existence of regulations requiring Issuers and Public Companies to disclose their compliance with the governance code, and if unable to comply, they must be able to explain why.

Merujuk pada pengalaman yang telah dilakukan oleh beberapa negara, pendekatan “*comply or explain*” tersebut menjadi pemicu yang kuat bagi peningkatan implementasi tata kelola perusahaan secara fleksibel dan membangun disiplin diri perusahaan secara sukarela. Oleh karena itu, pendekatan “*comply or explain*” dalam penerapan pedoman tata kelola perusahaan yang baik bagi Emiten dan Perusahaan Publik merupakan cara yang efektif untuk mendorong perusahaan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dalam praktik bisnisnya.

### A.2.B. KODE ETIK

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan tata kelola perusahaan perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi; oleh karena itu, etika bisnis merupakan bagian integral dari tata kelola perusahaan (KNKG, 2011). Kode etik perusahaan merupakan pedoman perilaku yang menjadi acuan bagi organ perusahaan dan karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang diterapkan secara berkelanjutan menjadi budaya perusahaan.

Pada saat ini, kerangka regulasi belum mewajibkan perusahaan di Indonesia untuk memiliki kode etik. Berdasarkan Pedoman Umum GCG, perusahaan didorong untuk memiliki kode etik yang pelaksanaannya diawasi oleh Dewan Komisaris untuk kepentingan para pemangku kepentingan. Sedangkan, Dewan Komisaris harus memastikan bahwa setiap pengaduan yang terkait dengan pelanggaran kode etik dapat ditangani dan diproses dengan benar.

Referring to the experience of several countries, the “*comply or explain*” approach has become a powerful trigger for the improvement of corporate governance implementation in a flexible manner and in developing self-discipline voluntarily. Therefore, the “*comply or explain*” approach in the application of corporate governance code for both Issuers and Public Companies is an effective way to encourage companies to implement good corporate governance in their business practices.

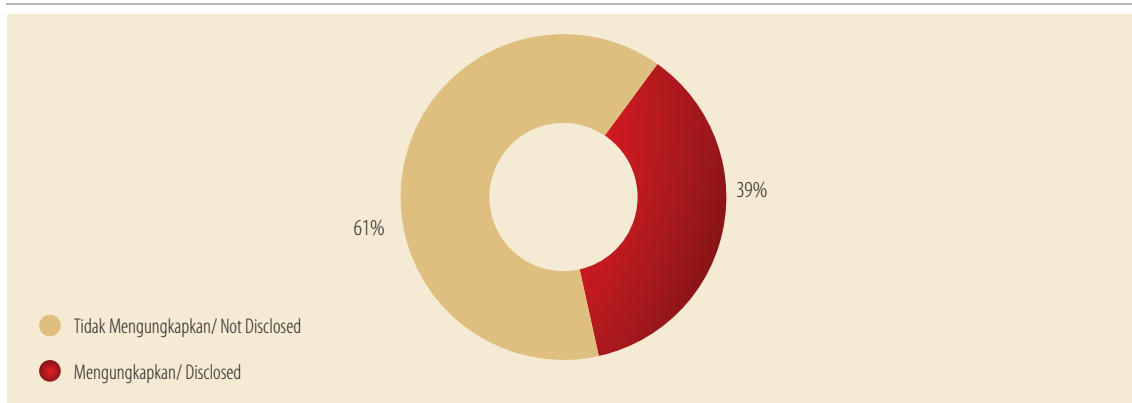
### A.2.B. CODE OF CONDUCT

To achieve success in the long term, the implementation of corporate governance needs to be based on high integrity; therefore, business ethics are an integral part of corporate governance (KNKG, 2011). Corporate code of ethics is a code of conduct used as a reference for company organs and employees in implementing corporate values. Corporate values that are implemented on an ongoing basis become corporate culture.

Currently, the regulatory framework does not require companies in Indonesia to have a code of conduct. Based on Indonesia’s Code of GCG, companies are encouraged to have a code of conduct, the implementation of which is overseen by the Board of Commissioners for the benefit of stakeholders. Whereas the Board of Commissioners must ensure that any complaints related to violations of the code can be handled and processed appropriately.

Grafik 3  
graph

Pengungkapan Kode Etik  
Disclosure of Code of Conduct



Sumber/Source: OJK, 2013



Berdasarkan peraturan yang berlaku, Emiten atau Perusahaan Publik yang telah memiliki kode etik wajib mengungkapkan, dalam laporan tahunan, informasi mengenai pokok-pokok kode etik; budaya perusahaan; bentuk sosialisasi kode etik dan upaya penegakannya; serta pengungkapan bahwa kode etik berlaku bagi Dewan Komisaris, Direksi, dan karyawan perusahaan<sup>4</sup>. Data yang ada memperlihatkan bahwa sudah cukup banyak (39% dari 494) Emiten atau Perusahaan Publik yang memiliki dan mengungkapkan kode etik di laporan tahunan 2012.

### REKOMENDASI

Dalam rangka mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk berperilaku baik dengan menjunjung tinggi etika, diperlukan pedoman bagi Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki kode etik yang lengkap. Kode etik tersebut antara lain mencakup aturan perilaku yang diperkenankan dan dilarang bagi karyawan, Direksi dan Dewan Komisaris, termasuk *fiduciary duties*, baik *duty of care* maupun *duty of loyalty*, serta pengawasan dan sanksi terhadap pelanggaran kode etik.

#### A.2.C. PENEGAKAN HUKUM DI PASAR MODAL

Kerangka tata kelola perusahaan membutuhkan sistem penegakan hukum yang wajar, transparan, dan adil. Praktik keteladanan menunjukkan bahwa sistem penegakan hukum ditunjang oleh sistem pengadilan yang memiliki kewenangan, integritas, dan sumber daya untuk dapat melakukan tugasnya secara efektif, konsisten, transparan, dan tidak tunduk pada pengaruh-pengaruh dari luar pengadilan. Para penegak hukum perlu ditingkatkan pemahamannya mengenai tata kelola perusahaan agar dapat menangani dengan baik perkara-perkara yang berkaitan dengan pasar modal.

### REKOMENDASI

Sebagai salah satu elemen penting dalam kerangka tata kelola perusahaan, kapasitas dan kapabilitas sistem penegakan hukum perlu diperkuat. Berkaitan

<sup>4</sup> Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012). Dengan berdirinya OJK per 1 Januari 2013, semua peraturan yang diterbitkan Bapepam-LK sebelumnya otomatis menjadi peraturan OJK.

Based on applicable regulations, the Issuer or Public Company that already have a code of conduct is required to disclose in the annual report, information about the main points of such code of conduct; corporate culture; socialization of code of conduct and enforcement efforts, as well as applicable code of conduct's disclosure to the Board of Commissioners, Directors and employees of the company<sup>4</sup>. Available data show that many Issuers and Public Companies (39% out of 494) disclosed the code of conduct in their 2012 annual reports.

### RECOMMENDATION

In order to encourage Issuers and Public Companies to behave properly according to ethics, it is necessary for Issuers and Public Companies to have a complete Code of Conduct. A Code of Conduct includes rules of conduct either permitted or prohibited for employees, Board of Directors and Board of Commissioners, including fiduciary duties, both duty of care and duty of loyalty, as well as supervision and sanctions on violations of the code of conduct.

#### A.2.C. LAW ENFORCEMENT IN THE CAPITAL MARKET

A corporate governance framework requires a legal enforcement system that is reasonable, transparent, and fair. Exemplary practices indicate that the legal system is supported by a court system that has authority, integrity and resources to be able to do the job effectively, consistent, transparent, and not subject to influences from outside the court. Law enforcement officers need to have improved understanding of corporate governance in order to properly deal with matters associated with the capital market.

### RECOMMENDATION

As one of the important elements in the corporate governance framework, the capacity and capability of the law enforcement system needs to be

<sup>4</sup> Regulation No.X.K.6 on the Submission of Annual Report of Issuers and Public Companies (2012). With the establishment of the OJK on January 1, 2013, all previously established regulations of Bapepam-LK have automatically become OJK regulations.



dengan hal tersebut, terdapat 2 (dua) aspek penting yaitu: pertama, peningkatan kompetensi dan keahlian para penegak hukum, terutama pada area perselisihan bisnis, kepailitan, dan praktik perdagangan orang dalam. Untuk itu, perlu pendidikan dan pelatihan di bidang tata kelola perusahaan bagi para penegak hukum.

Kedua, peningkatan kerjasama antara regulator dan lembaga penegak hukum. Kerjasama ini akan membantu penegakan peraturan perundang-undangan terkait tata kelola perusahaan, terutama untuk mengatasi berbagai pelanggaran dan kejahatan di bidang keuangan, seperti praktik *insider trading*, *tunneling*, *self-dealing*, dan manipulasi pasar.

#### A.2.D. PERANAN PROFESI PENUNJANG PASAR MODAL

Berdasarkan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (UUPM), Profesi Penunjang Pasar Modal meliputi Akuntan, Notaris, Penilai, dan Konsultan Hukum. Masing-masing profesi ini memiliki peran, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangkaian kegiatan di pasar modal, terutama ketika perusahaan akan melakukan Penawaran Umum Efek maupun melakukan aksi korporasi. Pemberian jasa yang dilakukan diantaranya meliputi jasa *advisory*, pemberian opini, asuran, dan pembuatan akte. Jasa yang diberikan profesi tersebut memberikan nilai tambah atas laporan yang dihasilkan manajemen Emiten dan Perusahaan Publik, oleh karena itu independensi profesi merupakan hal yang sangat penting. Dari sudut kuantitas, masing-masing profesi penunjang pasar modal juga menunjukkan peningkatan yang terus-menerus, sebagaimana dapat dilihat dari Grafik 4. Sejalan dengan peningkatan jumlah Emiten dan Perusahaan Publik, serta pelaku pasar modal lainnya yang dapat memanfaatkan jasa yang diberikan oleh mereka, peningkatan jumlah profesi penunjang menjadi mutlak. Oleh karena itu, dengan mencermati karakteristik peran, fungsi dan tanggung jawab masing-masing profesi tersebut, mereka berada pada posisi strategis dalam penegakan praktik tata kelola di Emiten dan Perusahaan Publik yang menjadi klien mereka.

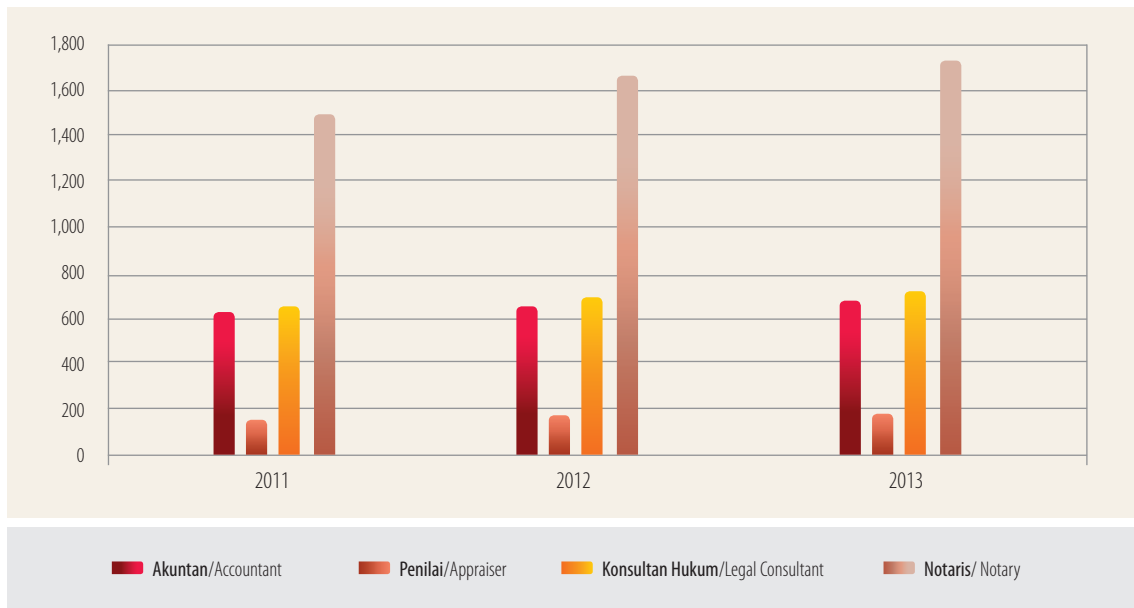
strengthened. In this regard, there are 2 (two) important aspects, namely: first, improving the competence and expertise of law enforcement officers, particularly in the areas of business disputes, bankruptcy, and insider trading practices. For that, education and training is needed in the field of corporate governance for law enforcement officers.

Second, Increased cooperation between regulators and law enforcement agencies. This cooperation will help the enforcement of laws and regulations related to corporate governance, especially to cope with various offenses and financial crimes, such as insider trading practices, tunneling, self-dealing and market manipulation.

#### A.2.D. ROLE OF CAPITAL MARKET SUPPORTING PROFESSIONALS

Based on Law No. 8 of 1995 on Capital Market (Capital Market Law), Capital Market Supporting Professionals include Accountants, Notaries, Appraisers, and Legal Consultants. Each profession has its respective role, functions and responsibilities in a series of activities in the capital market, especially when the company intends to hold initial public offering or corporate action. The provision of such services performed include advisory services, giving opinions, assurance, and deed preparation. Profession rendered services add value to the management reports produced by Issuers and Public Companies, therefore, professional independence is very important. From the point of quantity, each capital market supporting professionals also shows continuous improvement, as can be seen in Graph 4. In line with the increasing number of Issuers and Public Companies, as well as other capital market participants who take advantage of capital market services provided, the increase in the number of supporting professionals is also a necessity. Therefore, looking at the characteristics of the role, function and responsibility of each of these professions, they are in a strategic position to enforce good governance practices on Issuers and Public Companies that have become their clients.


**Grafik 4**  
 graph

 Jumlah Profesi Penunjang Pasar Modal  
 Number of Capital Market Supporting Professionals


Sumber/Source: OJK, 2013

## REKOMENDASI

Dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas profesi penunjang pasar modal, perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan di bidang tata kelola perusahaan kepada profesi akuntan, notaris, penilai, dan konsultan hukum. Selain itu, perlu adanya penguatan aspek pengaturan dan pengawasan terhadap profesi penunjang pasar modal untuk mendorong peran mereka dalam implementasi tata kelola di Emiten dan Perusahaan Publik.

### A.2.E. PENGETAHUAN DAN PEMAHAMAN JURNALIS TENTANG *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

Dalam era globalisasi dan informasi saat ini, informasi menjadi komoditi penting yang dibutuhkan oleh masyarakat. Profesi jurnalis memainkan peran penting dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan masyarakat secara akurat dan tepat waktu. Dalam konteks tata kelola, jurnalis dapat membantu membangun budaya tata kelola di masyarakat melalui penyebaran informasi yang dapat diandalkan tentang perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan oleh jurnalis apabila mereka memiliki bekal pengetahuan dan pemahaman

## RECOMMENDATION

In order to improve the capacity and capability of capital market supporting professionals, education and training needs to be done in the area of corporate governance for Accountants, Notaries, Appraisers, and Legal Consultants. In addition, there is a need for strengthening the regulatory and supervisory aspects of capital market supporting professions to encourage their role in the implementation of corporate governance on Issuers and Public Companies.

### A.2.E. KNOWLEDGE AND UNDERSTANDING OF JOURNALISTS OF *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

In the current era of globalization and information, information has become an essential commodity that is much needed by society. Journalists play a vital role in providing required information accurately and timely. In the context of governance, journalists can help build a governance culture in society through dissemination of reliable information about companies. This can be done by journalists if they have sufficient knowledge and understanding of governance. Currently no special programs are



yang memadai tentang tata kelola tersebut. Saat ini belum ada program khusus yang dilaksanakan terkait pemberian pengetahuan di bidang tata kelola perusahaan kepada para jurnalis.

## REKOMENDASI

Pendidikan dan pelatihan di bidang tata kelola perusahaan perlu diberikan kepada para jurnalis secara berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka agar dapat lebih mempromosikan tata kelola perusahaan di media massa.

available related to the provision of knowledge in the field of corporate governance for journalists.

## RECOMMENDATION

Education and training in the field of corporate governance needs to be given to journalists on an ongoing basis to improve their knowledge and understanding in order to further promote corporate governance in the mass media.

*“If you’re ignoring corporate governance in your coverage of companies, you are only giving your readers part of the story. For investor, too, they need independent information beyond what companies provide to be effective in rectifying wrongdoing. That information must be written so that it’s easy to understand and relevant to your audience’s interests.”*

***Cristina Sevillano del Aguila, 2012***

## B. PERLINDUNGAN PEMEGANG SAHAM

### B.1. TINJAUAN SINGKAT

Prinsip CG OECD tentang tata kelola menyebutkan bahwa kerangka tata kelola perusahaan harus melindungi hak-hak pemegang saham dan memfasilitasi pelaksanaan hak-hak pemegang saham.

Hak-hak dasar pemegang saham termasuk hak untuk: 1) mendapatkan metode pendaftaran kepemilikan; 2) mengalihkan atau memindahkan saham; 3) mendapatkan informasi yang relevan dan material tentang korporasi secara tepat waktu dan teratur; 4) berpartisipasi dan memberikan suara dalam RUPS; 5) mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Dewan Komisaris; dan 6) mendapatkan bagian dalam keuntungan perusahaan (OECD, 2004).

Hak-hak pemegang saham untuk berperan dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting dalam perusahaan harus didorong dan difasilitasi oleh perusahaan, misalnya dengan memberi waktu dan informasi yang memadai untuk mempelajari agenda RUPS. Lebih lanjut,

## B. PROTECTION OF SHAREHOLDERS

### B.1. BRIEF OVERVIEW

OECD CG Principles on corporate governance stated that corporate governance framework should protect the rights of shareholders and facilitate the implementation of such rights.

Basic rights of shareholders include the right to: 1) obtain ownership registration methods; 2) assign or transfer shares; 3) obtain relevant and material information on the corporation on a timely and regular basis; 4) participate and vote at the AGM; 5) appoint and dismiss Board of Directors and Board of Commissioners; and 6) earn a share in company profits (OECD, 2004).

The right of shareholders to contribute and participate in making important decisions in the business should be encouraged and facilitated by the company, for example by giving adequate time and information to study the AGM agenda. Furthermore, based on OECD CG Principles,



berdasarkan Prinsip CG OECD, kerangka kerja tata kelola perusahaan juga harus memastikan perlakuan yang setara dari semua pemegang saham, termasuk pemegang saham non pengendali. Selain itu, seluruh pemegang saham harus memiliki kesempatan untuk memperoleh ganti rugi apabila terjadi pelanggaran atas hak-hak mereka.

Di Indonesia, umumnya perusahaan terbuka dimiliki dan dikontrol oleh satu keluarga atau grup atau pemerintah (World Bank, 2010). Dalam hal ini, yang menjadi persoalan adalah kecenderungan pemegang saham pengendali untuk mengambil keputusan yang menguntungkan kepentingan mereka, tetapi dapat merugikan kepentingan pemegang saham non pengendali.

Berkaitan dengan hal tersebut, kesetaraan perlakuan di antara pemegang saham dari kelas saham yang sama menjadi *issue* yang penting. Untuk membahas *issue* dimaksud, Prinsip CG OECD mengatur secara spesifik mengenai perlakuan yang setara bagi para pemegang saham (OECD, 2004)

corporate governance framework should also ensure equitable treatment of all shareholders, including non-controlling shareholders. Meanwhile, all shareholders should have the opportunity to obtain compensation in case of violation of their rights.

In Indonesia, generally a public company is owned and controlled by one family or a group or the government (World Bank, 2010). In this case, the problem is tendency of controlling shareholders to make decisions that favor their interests, but which may be detrimental to the interests of non-controlling shareholders.

In this regard, equality of treatment among shareholders of the same class of shares becomes an important issue. To discuss the issue in question, OECD CG Principles have specifically regulated equal treatment for shareholders (OECD, 2004).

*“Corporate governance deals with the ways in which the suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.”*

***Shleifer and Vishny, 1997***

## **B.2. LINGKUP PERBAIKAN**

Dalam rangka membahas hak-hak pemegang saham dan kesetaraan diantara pemegang saham, permasalahan yang ada dikelompokkan dalam tiga bagian: Rapat Umum Pemegang Saham, Pemegang Saham Non Pengendali, dan Pembayaran Dividen.

### **B.2.A. RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM**

Kerangka hukum dan perundang-undangan saat ini yang mengatur hak-hak pemegang saham berlandaskan pada UUPT. Umumnya perusahaan di Indonesia didirikan dengan bentuk Perseroan Terbatas (PT). Bagi perusahaan yang berbentuk PT, pemegang saham bertanggung jawab atas modal (dalam bentuk kepemilikan saham) yang

## **B.2. AREA OF IMPROVEMENT**

In order to discuss the rights of shareholders and equality among shareholders, existing problems are grouped into three parts: General Meeting of Shareholders, Non-Controlling Shareholders and Payment of Dividends.

### **B.2.A. GENERAL MEETING OF SHAREHOLDERS (GMS)**

The current legal and legislation framework governing the rights of shareholders is based on the Limited Liability Company Law. Generally companies in Indonesia are established in the form of a limited liability company (PT). In terms of a limited liability company, shareholders are responsible for capital (in the form of shares ownership) they have invested





diinvestasikannya di perusahaan tersebut. Di samping itu, UUPT juga menetapkan ketentuan lain yang berkaitan dengan hak-hak pemegang saham, misalnya yang berkaitan dengan RUPS.

UUPT telah mengakomodasi sejumlah praktik keteladanan yang berlaku di tataran internasional yang berkenaan dengan hak-hak dasar pemegang saham. UUPT juga mengatur landasan bagi Anggaran Dasar perseroan dari suatu PT. Pada umumnya, Anggaran Dasar memasukkan ketentuan-ketentuan tentang hak dan kewajiban pemegang saham.

#### **B.2.A.1). AGENDA RUPS**

Berkaitan dengan RUPS, regulator telah memiliki aturan tentang persyaratan yang berkenaan dengan pemberitahuan dan undangan RUPS<sup>5</sup>. Para pemegang saham harus diinformasikan tentang rencana perusahaan untuk mengadakan RUPS dalam waktu minimal 14 hari sebelum dikirimkannya undangan RUPS atau 28 hari sebelum tanggal RUPS. Sementara itu, undangan dapat dikirimkan dalam waktu minimal 14 hari sebelum RUPS.

Terkait dengan agenda RUPS tahunan, pemegang saham memiliki hak untuk berpartisipasi, dan memiliki informasi yang memadai dalam pengambilan keputusan di RUPS Tahunan, misalnya persetujuan penunjukan Akuntan Publik, pembagian dividen, dan pertanggungjawaban Dewan Komisaris dan Direksi. Di Indonesia, para pemegang saham umumnya memiliki informasi yang terbatas tentang agenda RUPS tahunan. Pada umumnya, pemegang saham memperoleh informasi tentang rencana pelaksanaan RUPS tahunan melalui iklan di surat kabar 28 hari sebelum pelaksanaan RUPS. Sedangkan, informasi tentang isi agenda RUPS tahunan dapat diketahui oleh pemegang saham 14 hari sebelum pelaksanaan RUPS, melalui informasi panggilan RUPS di surat kabar dan informasi yang tersedia di kantor Emiten atau Perusahaan Publik.

Selain RUPS Tahunan, Emiten atau Perusahaan Publik juga dapat melaksanakan RUPS lainnya seperti dalam rangka memperoleh persetujuan

<sup>5</sup> Peraturan Nomor IX.I.1 tentang Rencana dan Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (1996) dan Peraturan Nomor IX.J.1 tentang Pokok-Pokok Anggaran Dasar Perseroan yang Melakukan Penawaran Umum Efek Bersifat Ekuitas dan Perusahaan Publik (2008).

in the company. In addition, the Limited Liability Company Law also establishes other provisions related to the rights of shareholders, for example in relation to the GMS.

The Limited Liability Company Law has accommodated a number of exemplary practices in force at the international level with regard to the basic rights of shareholders. The Limited Liability Company Law has also set the foundation for the Articles of Association of a PT. In general, the Articles of Association incorporate provisions concerning the rights and obligations of shareholders.

#### **B.2.A.1). GMS AGENDA**

In connection with the GMS, the regulator has rules on requirements concerning GMS notices and invitations<sup>5</sup>. Shareholders must be informed about the company's plan to hold GMS within at least 14 days before the event or by sending an invitation 28 days before the GMS date. Meanwhile, invitations should be sent within at least 14 days before the GMS.

Related to the Annual General Meeting of Shareholders (AGM) agenda, shareholders have the right to participate, and to have sufficient information in decision-making at the AGM, for example Public Accountant designation approval, dividend distribution, and accountability of Board of Commissioners and Board of Directors. In Indonesia, shareholders generally have limited information about the AGM agenda. In general, shareholders obtain information about the implementation plan of the AGM through advertisements in newspapers 28 days prior to the implementation of the event. Meanwhile, information about the contents of the AGM agenda can be determined by the shareholders 14 days prior to the implementation of event, through invitation in newspapers and information available at the office of the Issuer of Public Company.

In addition to the AGM, the Issuer or Public Company can also carry out other General Meeting of Shareholders (GMS) such as to obtain approval

<sup>5</sup> Regulation No.IX.I.1 on Plan and Implementation of General Meeting of Shareholders (1996) and Regulation No.IX.J.1 on Principles of Company's Articles of Association performing Securities Public Offering of Equity and Public Company nature (2008).



atas penambahan saham baru, perubahan anggaran dasar, penjualan aset perusahaan, serta persetujuan atas merger dan akuisisi. Informasi yang terkait dengan RUPS lainnya tersebut telah diatur secara khusus dan rinci oleh regulator. Sebagai contoh, keterbukaan informasi terkait Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) dan merger, wajib diiklankan di surat kabar dalam waktu 28 hari sebelum pelaksanaan RUPS, kecuali untuk restrukturisasi hutang tanpa HMETD (dalam waktu 14 hari sebelum pelaksanaan RUPS lainnya)<sup>6</sup>. Dengan demikian, pemegang saham memiliki informasi yang memadai mengenai perubahan mendasar yang memerlukan persetujuan dalam RUPS lainnya.

### REKOMENDASI

Dalam rangka memberikan waktu yang memadai bagi para pemegang saham untuk membaca dan memahami hal-hal yang akan diputuskan dalam RUPS, dan mempersiapkan tanggapan atau masukan terhadap agenda RUPS, pemegang saham perlu diberi waktu yang lebih lama.

Berkaitan dengan agenda RUPS, praktik keteladanan internasional menyarankan hal – hal sebagai berikut:

- a. undangan RUPS tahunan kepada pemegang saham dengan agenda yang rinci, sudah disampaikan sekurang-kurangnya 21 hari sebelum pelaksanaan RUPS tahunan;
- b. undangan RUPS tahunan beserta agenda ringkas disampaikan melalui surat kabar, sedangkan rincian mengenai agenda dapat diakses di situs web Emiten atau Perusahaan Publik;
- c. undangan RUPS tahunan memuat informasi tentang tujuan dan alasan dari setiap agenda, yang disertai dengan opini dari Dewan Komisaris dan Direksi untuk setiap agenda. Dalam hal nominasi Dewan Komisaris dan Direksi merupakan bagian dari agenda RUPS, informasi rinci mengenai latar belakang dari para kandidat harus disertakan dalam materi agenda.

Mempertimbangkan hal tersebut di atas, ketentuan tentang penyampaian agenda RUPS yang ada

<sup>6</sup> Peraturan Nomor IX.D.4 tentang Penambahan Modal Tanpa Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (2009).

for the addition of new shares, changes in the constitution, sale of company assets, as well as approval of mergers and acquisitions. Information related to other GMS has been arranged specifically and in detail by the regulator. For example, information disclosure related to Preemptive Rights (HMETD) and mergers, shall be advertised in newspapers within 28 days prior to the implementation of the GMS, except for debt restructuring without HMETD (within 14 days prior to the implementation of the GMS)<sup>6</sup>. Thus, shareholders have sufficient information about the fundamental changes that require approval at the GMS.

### RECOMMENDATION

In order to provide sufficient time for shareholders to read and understand the matters that will be decided at the GMS, and prepare response or input to the GMS agenda, the shareholders need to be given more time.

In connection with the GMS agenda, international exemplary practices suggest as follows:

- a. AGM invitation to shareholders with a detailed agenda should already be delivered at least 21 days prior to the implementation of the AGM.
- b. AGM invitation along with a concise agenda should be submitted through newspapers, while the details of the agenda can be accessed on the website of the Issuer or Public Company.
- c. AGM invitation should contain information about the purpose and reason of the agenda, which is accompanied by opinions from the Board of Commissioners and Board of Directors for each agenda. In the event that the nomination of Board of Commissioners and Board of Directors forms a part of the AGM agenda, detailed information regarding the background of candidates should be included in the agenda material.

Considering the above, the provisions concerning the submission of the existing GMS agenda need

<sup>6</sup> Regulation No.IX.D.4 on Capital Increases Without Preemptive Rights (2009)



perlu disempurnakan agar lebih rinci, lengkap dan informatif, serta disampaikan dalam waktu yang memadai, dan tersedia di situs web Emiten atau Perusahaan Publik.

#### **B.2.A.2). MEKANISME PEMBERIAN HAK SUARA (VOTING) DALAM RUPS**

Pada dasarnya, UUPT telah mengakomodasi prinsip "satu saham satu suara (*one share-one vote*)". Keputusan RUPS diambil berdasarkan prinsip musyawarah untuk mufakat<sup>7</sup>. Dalam hal musyawarah mufakat tidak mencapai kesepakatan, maka keputusan dilakukan melalui mekanisme pemberian hak suara (*voting*). Pada saat ini, UUPT belum mengatur prosedur formal tentang tata cara pemberian hak suara dalam RUPS.

Mekanisme pemberian hak suara, dalam praktiknya, dapat dilakukan secara tertutup atau terbuka. Dalam hal mekanisme pemberian hak suara secara tertutup, pemegang saham diberikan kartu suara (*ballot*) untuk memberikan hak suaranya. Dalam mekanisme pemberian hak suara secara terbuka, ketua rapat akan menanyakan kepada seluruh pemegang saham yang hadir apakah menyetujui sebuah resolusi. Jika ada pemegang saham yang tidak setuju, maka yang bersangkutan diminta untuk mengangkat tangan, kemudian dicatat nama pemegang saham dan jumlah hak suaranya. Di Indonesia, mekanisme yang lazim digunakan dalam RUPS adalah pemberian hak suara secara terbuka.

#### **REKOMENDASI**

UUPT saat ini tidak mengatur secara eksplisit mekanisme pemberian hak suara baik secara tertutup maupun secara terbuka dalam RUPS. Meskipun mekanisme pemberian hak suara secara tertutup dan terbuka sudah sesuai dengan prinsip *one share one vote*, namun prosedur tata cara pemberian hak suara perlu diatur secara rinci. Praktik keteladanan internasional untuk pemungutan suara dalam RUPS adalah melalui mekanisme pemberian hak suara secara tertutup (*poll voting*) untuk meningkatkan independensi, kebebasan dan kerahasiaan pemegang saham dalam proses pemberian hak suara. Berkaitan dengan pemberian hak suara, baik secara terbuka atau tertutup,

<sup>7</sup> UUPT pasal 87.

to be refined to be more detailed, complete and informative, and delivered within a reasonable time, and available on the website of the Issuer or Public Company.

#### **B.2.A.2). PROVISION OF VOTING RIGHTS MECHANISM (VOTING) AT THE GMS**

Basically, the Limited Liability Company Law has accommodated the principle of "one share one vote". GMS decisions are taken on the basis of deliberation and consensus<sup>7</sup>. In the event that the consensus did not reach an agreement, decisions are taken through execution of voting rights. Currently, the Limited Liability Company Law has not set a formal procedure or procedures on executing voting rights at the GMS.

In practice, the mechanism of granting voting rights can be either closed or open. In terms of the closed voting rights delivery mechanism, any shareholder is given a ballot to execute voting rights. In an open voting rights delivery mechanism the chairman of the meeting will ask all shareholders whether to approve a resolution. If there are shareholders who did not agree, they are asked to raise their hands in order to get the shareholders' names and number of voting rights noted. In Indonesia, the mechanism commonly used at the GMS is giving voice openly.

#### **RECOMMENDATION**

The current Limited Liability Company Law does not explicitly regulate the execution of voting rights either closed or open at the GMS. Although the mechanism of executing voting rights both closed and open is in conformity with the principle of one share one vote, the procedure for executing voting rights should be regulated in detail. International exemplary practice for voting in the GMS is through voting in a closed manner (*poll voting*) to improve independence, freedom and secrecy of shareholders in the voting process. In connection with the execution of voting rights, either open or closed, the necessary provisions on voting procedure should be described in the articles of

<sup>7</sup> Article 87 of Limited Liability Company Law



diperlukan ketentuan tentang prosedur/tata cara pemberian hak suara yang harus dijelaskan di anggaran dasar Emiten atau Perusahaan Publik, dan diungkapkan kesesuaiannya di dalam laporan tahunan.

association of the Issuer or Public Company, and its compliance disclosed in the annual report.

*Ayudha Bank, a listed company in Thailand, allows its shareholders to choose directors or commissioners individually. At the time of the GMS agenda that addresses the selection of directors, the directors who have retired due to rotation will not attend the consideration session of the agenda. The goal is to ensure that shareholders can independently express their views and determine their voice. The voting for the election is done individually and collected using a ballot of all shareholders present. In addition, at the GMS, they are also allowed to ask questions and raise important company issues.*

**ASEAN CG Scorecard, IICD Research 2012**

### B.2.A.3). INFORMASI HASIL RUPS

UUPT mengatur bahwa setiap RUPS harus diikuti dengan risalah atau notulen rapat yang ditandatangani oleh ketua RUPS dan minimal satu pemegang saham yang ditunjuk oleh para pemegang saham yang menghadiri RUPS tersebut<sup>8</sup>. Regulator pasar modal mengatur bahwa Emiten atau Perusahaan Publik harus menyerahkan hasil RUPS kepada OJK dalam waktu 2 (dua) hari kerja setelah RUPS dan mempublikasikannya di 2 (dua) media massa berbahasa Indonesia yang salah satunya memiliki jangkauan sirkulasi secara nasional<sup>9</sup>. Disamping itu, Emiten dan Perusahaan Publik juga wajib mempublikasikan hasil RUPS pada situs web bursa efek dalam waktu 2 (dua) hari kerja setelah pelaksanaan RUPS<sup>10</sup>.

Pada praktiknya, Emiten dan Perusahaan Publik hanya mempublikasikan hasil RUPS secara terbatas di surat kabar. Hasil RUPS yang rinci (risalah RUPS), tidak diwajibkan oleh peraturan untuk dipublikasikan/dibagikan kepada pemegang saham.

### B.2.A.3). INFORMATION OF GMS RESULTS

Limited Liability Company Law stipulates that every GMS must be followed by a minutes of the meeting signed by the GMS chairman and at least one shareholder who is appointed by the shareholders attending the GMS<sup>8</sup>. The capital market regulator provides that the Issuer or Public Company must submit GMS results to the OJK within 2 (two) working days after the GMS and publish them in 2 (two) Indonesian language mass media, one of which has a range of national circulation<sup>9</sup>. In addition, Issuers and Public Companies are also required to publish the GMS results on the stock exchange website within 2 (two) working days after the implementation of the GMS<sup>10</sup>.

In practice, Issuers and Public Companies only publish a limited version of the GMS results in the newspapers. Detailed GMS results (GMS' minutes of meeting) are not required by regulation to be published/distributed to shareholders.

8 UUPT pasal 90.

9 Peraturan Nomor IX.I.1 tentang Rencana dan Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (1996)

10 Peraturan Bursa Efek Jakarta Nomor1-E tentang Kewajiban Penyampaian Informasi, berdasarkan Kep-306/BEJ/07-204.

8 Article 90 of Limited Liability Company Law

9 Regulation No.IX.I.1 on Plan and Implementation of Annual General Meeting of Shareholders (1996)

10 Jakarta Stock Exchange Regulation Nomor1-E on Obligation to Submit Information based on Kep-306/BEJ/07-204.



## REKOMENDASI

Pemegang saham memiliki hak untuk memperoleh informasi yang lengkap mengenai hasil RUPS dalam waktu singkat. Berdasarkan praktik keteladanan internasional, pemegang saham dapat memperoleh informasi tersebut secara mudah, cepat dan rinci. Oleh karena itu, Emiten atau Perusahaan Publik perlu diwajibkan untuk mempublikasikan hasil RUPS dalam situs web perusahaan agar mudah diakses oleh pemegang saham, dalam waktu 2 (dua) hari kerja setelah RUPS. Sedangkan informasi mengenai hasil RUPS yang lebih rinci (risalah RUPS), misalnya mengenai hasil voting, daftar kehadiran direksi dan komisaris serta komite-komitennya, pengungkapan sesi tanya-jawab, dan lain-lain, harus tersedia di situs web Emiten atau Perusahaan Publik dalam waktu paling lambat 14 (empat belas) hari kerja setelah RUPS.

### B.2.B. PEMEGANG SAHAM NON-PENGENDALI

Pemegang saham non-pengendali yang juga dikenal dengan pemegang saham minoritas, memiliki hak yang sama dengan pemegang saham pengendali. Hak tersebut berlaku secara adil dan proporsional berdasarkan prinsip *one share, one vote*. Namun demikian, prinsip ini membatasi peran pemegang saham non-pengendali dalam pengambilan keputusan di RUPS.

Dalam rangka meningkatkan peran pemegang saham non-pengendali, maka UUPT telah memuat sejumlah ketentuan yang memberikan kesempatan kepada setiap pemegang saham untuk melakukan hal tertentu. Hak tersebut antara lain adalah hak perseorangan (*personal rights*), hak untuk meminta kepada perseroan agar sahamnya dibeli dengan harga yang wajar (*appraisal rights*), hak untuk memperoleh penawaran saham lebih dulu (*pre-emptive rights*), hak untuk melakukan tuntutan derivative (*derivative rights*) dan hak untuk meminta dilakukan pemeriksaan (*investigating rights*)<sup>11</sup>.

Umumnya pemegang saham non-pengendali tidak melaksanakan hak dan kewajibannya sebagai pemegang saham suatu perusahaan karena tidak memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai mengenai peraturan yang relevan dan

## RECOMMENDATION

Shareholders have the right to obtain complete information regarding the GMS in a short time. Based on international exemplary practices, shareholders may obtain such information in an easy, fast and detailed manner. Therefore, Issuers and Public Companies should be required to publish GMS results on the company's website for ease of access by shareholders, within 2 (two) working days after the GMS. While information about the GMS in more detail (GMS' minutes of meeting), for example, voting results, list of directors and commissioners as well as the presence of various committees, disclosure of question and answer session, and others, should be available on the website of the Issuer or Public Company within no later than 14 (fourteen) working days after the GMS.

### B.2.B. NON-CONTROLLING SHAREHOLDERS

Non-controlling shareholders, also known as minority shareholders, have the same rights as controlling shareholders. The rights apply equally and proportionally based on the principle of one share one vote. However, this principle limits the role of non-controlling shareholders in decision-making at the GMS.

In order to enhance the role of non-controlling shareholders, the Limited Liability Company Law contains a number of provisions that grant rights to every shareholder to do certain things. These rights include individual rights (personal rights), the right to ask the company to purchase shares at a reasonable price (appraisal rights), the right to obtain first public offering (pre-emptive rights), the right to claim derivatives (derivative rights) and the right to request examination (investigating rights)<sup>11</sup>.

Generally, non-controlling shareholders do not exercise their rights and obligations as shareholders of the company because they do not have sufficient knowledge and understanding of the relevant legislation and dynamics of corporate

11 UUPT, antara lain pada pasal 61, 62, 79 (2), 138 (3); pasal 62; pasal 43; pasal 61, 97 (6), 114 (6); serta pasal 138 (3).

11 Limited Liability Company Law, among others article 61, 62, 79 (2), 138 (3), article 62; article 43; article 61, 97 (6), 114 (6), and article 138 (3)



dinamika perusahaan Emiten dan Perusahaan Publik tempat mereka menginvestasikan modalnya. Kondisi ini mengakibatkan pemegang saham non-pengendali memilih untuk tidak menghadiri RUPS, bahkan tidak melaksanakan hak-haknya dalam suatu RUPS, misalnya menominasikan calon Komisaris atau Direktur.

## REKOMENDASI

Untuk mendorong agar para pemegang saham non-pengendali melaksanakan hak dan kewajibannya, maka para pemegang saham non-pengendali ini perlu diberikan bekal pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentang hak dan kewajiban mereka melalui program sosialisasi, dan edukasi.

### B.2.C. PEMBAYARAN DIVIDEN

Salah satu hak dasar pemegang saham adalah memperoleh pembagian laba bersih perusahaan dalam bentuk dividen. Dividen ini harus dibayarkan dalam waktu yang tidak terlalu lama. Belum ada ketentuan spesifik regulator pasar modal tentang jangka waktu pembayaran dividen. Otoritas bursa mengatur bahwa tanggal pencatatan pemegang saham yang berhak atas dividen (*recording date*) ditentukan paling cepat 16 (enam belas) hari bursa setelah pengumuman di bursa mengenai hasil RUPS terkait pembayaran dividen (*announcement date*)<sup>12</sup>. Pembagian dividen tunai dilakukan paling lambat 10 (sepuluh) hari bursa setelah *recording date* pencatatan pemegang saham yang berhak atas dividen.

Dalam praktik, ketentuan bursa tersebut membawa konsekuensi pembayaran dividen tunai melebihi 30 hari kalender setelah pengumuman pembayaran dividen (*announcement date*).

## REKOMENDASI

Pemegang saham memerlukan kepastian mengenai penerimaan pembagian dividen tunai agar dapat memaksimalkan hasil investasi. Praktik keteladanan internasional mensyaratkan pembagian dividen tunai tidak melebihi 30 hari kalender sejak diumumkan. Oleh karena itu, perlu

<sup>12</sup> Peraturan BEJ Nomor II-A Tentang Perdagangan Efek lampiran IV, berdasarkan Kep-565/BEJ/11-2003 .

Issuers and Public Companies in which they have invested their capital. These conditions resulted in non-controlling shareholders choosing not to attend the GMS, not even exercise their rights in the GMS, for example to nominate candidates for Commissioners or Directors.

## RECOMMENDATION

To encourage non-controlling shareholders to exercise their rights and obligations, it is important to provide non-controlling shareholders with sufficient knowledge and understanding of their rights and obligations through outreach and educational programs.

### B.2.C. PAYMENT OF DIVIDENDS

One of the basic rights of shareholders is to receive net profit distribution from the company in the form of dividends. Dividends should be paid in a short period of time. There are no specific provisions from the capital market regulator regarding the term of dividend payment. The Stock Exchange authority provides that the recording date of shareholders entitled to dividends (*recording date*) is determined the fastest 16 (sixteen) trading days after the announcement of GMS resolution on dividend payment (*announcement date*)<sup>12</sup>. Cash dividends are paid out no later than 10 (ten) trading days after the recording date for listing shareholders entitled to dividend payments.

In practice, stock exchange provisions require cash dividend payment in excess of 30 calendar days after the announcement of dividend payment (*announcement date*).

## RECOMMENDATION

Shareholders require certainty regarding the receipt of cash dividends in order to maximize investment return. International exemplary practices require cash dividend payment not to exceed 30 calendar days from announcement date. Therefore, the regulation relating to the

<sup>12</sup> JSE Regulation Number II-A on Securities Trading annex IV, based on Kep-565/BEJ/11-2003



disusun ketentuan yang mengatur jangka waktu pembayaran dividen tunai untuk mengakomodasi praktik keteladanan internasional.

## C. PERANAN PEMANGKU KEPENTINGAN

### C.1. TINJAUAN SINGKAT

Sebagai suatu entitas yang menjalankan kegiatan bisnis, perusahaan memiliki keterkaitan dengan berbagai pihak, yang lazim disebut sebagai “pemangku kepentingan (*stakeholders*)”.

Prinsip CG OECD tentang peran pemangku kepentingan menyatakan bahwa kerangka tata kelola perusahaan harus mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang ditetapkan oleh hukum atau melalui kesepakatan bersama serta mendorong kerjasama yang aktif antara perusahaan dan pemangku kepentingan dalam menciptakan kesejahteraan, lapangan pekerjaan, dan kesinambungan perusahaan (OECD, 2004).

Pemangku kepentingan suatu perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu pemangku kepentingan internal dan pemangku kepentingan eksternal (Davies, 1999). Pemangku kepentingan internal mencakup karyawan, Dewan Komisaris dan Direksi, serta pemegang saham. Sementara itu, pemangku kepentingan eksternal mencakup pelanggan/konsumen, kreditur, regulator, dan publik pada umumnya (termasuk masyarakat dan lingkungan secara keseluruhan).

Perusahaan harus dapat berinteraksi dengan semua pemangku kepentingan secara setara, adil, dan transparan. Perusahaan harus dapat memberikan kesempatan yang setara kepada para pemangku kepentingan sesuai dengan haknya yang telah disepakati atau disebutkan dalam peraturan. Hak-hak tersebut dilindungi oleh hukum dan pemangku kepentingan mendapatkan kesempatan untuk menerima ganti rugi apabila terjadi pelanggaran atas hak-hak tersebut. Perusahaan mempertanggungjawabkan hasil aktivitasnya kepada seluruh pemangku kepentingan antara lain dalam bentuk laporan tahunan.

payment of cash dividends needs to be refined to accommodate international exemplary practices.

## C. ROLE OF STAKEHOLDERS

### C.1. BRIEF OVERVIEW

As an entity that engage in business activities, the company has linkage with various parties, which are commonly referred to as “stakeholders”.

OECD CG Principles concerning the role of stakeholders stated that the corporate governance framework should recognize the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage active cooperation between corporations and stakeholders in creating wealth, employment, and corporate sustainability (OECD, 2004).

The stakeholders of a company can be divided into two, namely internal stakeholders and external stakeholders (Davies, 1999). Internal stakeholders include employees, commissioners and directors, as well as shareholders. Meanwhile, external stakeholders include customers/consumers, creditors, regulators, and the public at large (including the public and the environment as a whole).

Companies must be able to interact with all stakeholders equally, fairly, and transparently. Companies must be able to provide equal opportunities to stakeholders in accordance with their rights which have been agreed or specified in the regulations. These rights are protected by law and stakeholders have the opportunity to receive compensation in the event of violation of such rights. The company is accountable for the results of its activities to all stakeholders, among others, in the form of an annual report.



## C.2. LINGKUP PERBAIKAN

Para pemangku kepentingan Emiten dan Perusahaan Publik saat ini di Indonesia telah mendapatkan banyak kemajuan melalui perubahan peraturan pada tahun-tahun terakhir. Namun demikian, kerangka tata kelola yang baik diperlukan untuk lebih meningkatkan hubungan antara Emiten dan Perusahaan Publik dengan para pemangku kepentingan. Hal ini menjadi prasyarat dalam menarik investor untuk berinvestasi di perusahaan.

Berikut disajikan beberapa aspek tata kelola terkait dengan pemangku kepentingan yang perlu diperkuat.

### C.2.A. KEBIJAKAN ANTI KORUPSI

Dalam rangka mencegah pelanggaran di pasar modal, UUPM telah mewajibkan akuntan terdaftar untuk melaporkan kepada OJK dalam waktu 3 (tiga) hari kerja apabila menemukan: i) pelanggaran apapun dari UUPM dan/atau penerapan peraturannya; atau ii) hal-hal apapun yang dapat membahayakan kondisi keuangan perusahaan atau kepentingan kliennya<sup>13</sup>. Ketentuan ini secara tidak langsung dapat digunakan untuk membantu mendeteksi potensi adanya praktik korupsi yang dilakukan Emiten dan Perusahaan Publik.

Namun demikian, saat ini belum terdapat peraturan yang spesifik mewajibkan atau mendorong perusahaan untuk memiliki program dan prosedur anti korupsi. Pedoman kode etik dan pedoman perilaku Emiten dan Perusahaan Publik, serta ketentuan yang ada belum secara cukup dan jelas mampu mengatasi praktik korupsi dalam perusahaan, misalnya, pemberian *kickbacks*, suap, atau gratifikasi.

### REKOMENDASI

Pengungkapan tentang kebijakan anti korupsi perlu dilakukan oleh Emiten dan Perusahaan Publik, untuk memastikan bahwa kegiatan usahanya dilakukan secara legal, *prudent* dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Praktik keteladanan internasional tentang tata kelola mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk

<sup>13</sup> UUPM pasal 68, dan dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Nomor X.J.1 tentang Laporan Kepada Bapepam oleh Akuntan (1996).

## C.2. AREA OF IMPROVEMENT

Currently stakeholders of Issuers and Public Companies in Indonesia have achieved significant progress through regulatory changes in recent years. Nevertheless, a good governance framework is needed to further improve the relationship between Issuers and Public Companies with stakeholders. This is a prerequisite to attract investors to invest in a company.

The following are several governance aspects related to stakeholders that need to be strengthened.

### C.2.A. ANTI-CORRUPTION POLICY

In order to prevent capital market abuse, the Capital Market Law requires registered accountants to report to the OJK within 3 (three) working days if they detected: i) any breach of the Capital Market Law and/or application of its provisions, or ii) any matter that can jeopardize the financial condition of the company or the interests of its clients<sup>13</sup>. This provision can indirectly be used to help detect the presence of potential corruption practices conducted by Issuers and Public Companies.

However, currently there are no specific regulations that require or encourage companies to have anti-corruption programs and procedures. Guidelines for code of ethics or code of conduct of Issuers and Public Companies, as well as existing provisions are not adequate and clearly not able to cope with corrupt practices within the company, for example, the provision of *kickbacks*, bribery, or gratuity.

### RECOMMENDATION

Disclosure of anti-corruption policies needs to be done by Issuers and Public Companies to ensure that business activities are conducted legally, prudently and in accordance with good governance principles. International exemplary practices concerning governance encourage Issuers and Public Companies to have anti-corruption policies

<sup>13</sup> Article 68 of the Capital Market Law, and further elaborated in Regulation No. X.J.1 on Reports to Bapepam by Accountants (1996).





memiliki kebijakan anti korupsi dan prosedur implementasinya, serta mengungkapkannya dalam laporan tahunan. Berkaitan dengan hal tersebut, Emiten dan Perusahaan Publik perlu didorong untuk memiliki kebijakan dan prosedur dimaksud dan mengungkapkan kepatuhannya dalam laporan tahunan.

and their implementation procedures, as well as to disclose them in the annual report. In this regard, Issuers and Public Companies should be encouraged to have these policies and procedures and disclose compliance in the annual report.

*“Investor have an important role to play in confronting bribery and corruption through open and constructive engagement with companies. Many companies take a wide range of effective measures to combat corruption, and should be rewarded by the market for doing so. By encouraging companies to communicate openly on their anti-corruption policies and practices, such as by reporting against understable and relevant key performance indicators within a clear and comprehensive narrative, investors can help to channel capital more efficiently, as well as promote the adoption of more effective mechanism for detecting weaknesses in internal controls”.*

***ICGN Statement and Guidance on Anti-Corruption Practices, 2012***

#### **C.2.B. KEBIJAKAN TERKAIT SELEKSI PEMASOK DAN HAK-HAK KREDITUR**

Untuk memastikan bahwa Emiten dan Perusahaan Publik memperoleh barang atau jasa yang diperlukan dengan harga yang kompetitif dan kualitas yang baik, diperlukan kebijakan terkait seleksi pemasok. Kebijakan tersebut menentukan perlunya kriteria dalam memilih pemasok dan mekanisme pengadaan yang transparan. Kebijakan dimaksud juga perlu dikomunikasikan secara efektif kepada para pemangku kepentingan. Selanjutnya apabila telah dipilih pemasok, maka hak-hak yang berkaitan dengan pemasok harus dipenuhi.

Saat ini belum ada peraturan yang spesifik mewajibkan atau mendorong perusahaan untuk memiliki kebijakan dan mekanisme dalam seleksi pemasok, serta pengungkapan kebijakan tersebut dalam laporan tahunan.

#### **REKOMENDASI**

Berdasarkan praktik keteladanan internasional tentang tata kelola, Emiten dan Perusahaan Publik didorong untuk memiliki kebijakan terkait seleksi

#### **C.2.B. POLICIES RELATED TO SUPPLIER SELECTION AND CREDITOR RIGHTS**

To ensure that Issuers and Public Companies obtain required goods or services with competitive prices and good quality, relevant policies are required in terms of selection of suppliers. The policy determines the need for criteria for selecting suppliers and a transparent procurement mechanism. The policy also needs to be effectively communicated to stakeholders. Furthermore, if suppliers have been selected, their rights must be met.

Currently there is no specific regulation that requires or encourages companies to have policies and mechanisms in the selection of suppliers, as well as disclosure of the policy in the annual report.

#### **RECOMMENDATION**

Based on international exemplary practices concerning governance, Issuers and Public Companies are encouraged to have policies



pemasok dan pemenuhan hak-hak kreditur. Selain itu, Emiten dan Perusahaan Publik juga didorong untuk mengungkapkan hal dimaksud dalam laporan tahunan. Oleh karena itu, perlu adanya ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki kebijakan terkait seleksi pemasok dan pemenuhan hak-hak kreditur, serta mengungkapkan kesesuaiannya dalam laporan tahunan.

### C.2.C. INSENTIF JANGKA PANJANG BAGI KARYAWAN

Dalam rangka mendorong loyalitas dan memotivasi karyawan untuk bertindak demi kepentingan perusahaan, karyawan perlu diberikan insentif jangka panjang. Insentif jangka panjang juga berperan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan kinerja perusahaan. Prinsip CG OECD menekankan pentingnya partisipasi karyawan dalam tata kelola untuk meningkatkan kinerja perusahaan, diantaranya dalam bentuk *Employee Stock Ownership Program* (ESOP).

Pemberian insentif sebagai pelaksanaan ESOP ini dapat diberikan dalam bentuk saham atau opsi saham (*stock option*). Data pada Grafik 5 memperlihatkan bahwa dari total 494 Emiten dan Perusahaan Publik di Indonesia yang menyerahkan laporan tahunan 2012 ke regulator terdapat sekitar 11% telah melaksanakan ESOP dan mengungkapkannya dalam laporan tahunan<sup>14</sup>, meskipun belum ada ketentuan khusus yang diterbitkan mengenai ESOP dimaksud. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran perusahaan untuk memberikan insentif jangka panjang kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

### REKOMENDASI

Memperhatikan praktik pelaksanaan ESOP yang sudah berjalan selama ini dan praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola, Emiten dan Perusahaan Publik perlu didorong untuk memiliki kebijakan pemberian insentif jangka panjang bagi karyawan secara adil dan transparan. Untuk itu regulator perlu memperkuat ketentuan yang ada untuk mendorong Emiten dan Perusahaan Publik memiliki kebijakan ESOP tersebut dan

<sup>14</sup> Berdasarkan Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

regarding selection of suppliers and fulfillment of creditor rights. In addition, Issuers and Public Companies are also encouraged to disclose this in the annual report. Therefore, provisions are needed to encourage Issuers and Public Companies to have policies related to supplier selection and fulfillment of creditor rights, and to disclose compliance in the annual report.

### C.2.C. LONG-TERM INCENTIVES FOR EMPLOYEES

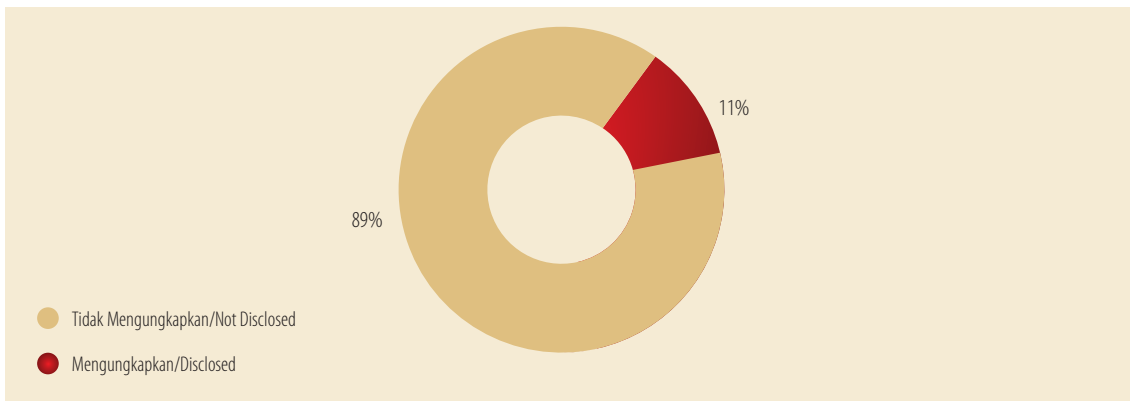
In order to encourage loyalty and motivate employees to act in the interests of the company, employees need to be given long-term incentives. Long-term incentives also play a role to ensure that employee performance is aligned with company performance. OECD CG Principles emphasize the importance of employee participation in governance to improve company performance, among others in the form of the Employee Stock Ownership Program (ESOP).

Providing incentives for the implementation of the ESOP can be done in the form of stock or stock options. Data in Graph 5 show that of a total of 494 Issuers and Public Companies in Indonesia that submitted annual reports to the regulator in 2012, approximately 11% have implemented the ESOP and disclosed it in the annual report<sup>14</sup>, although there is no specific provision issued to that effect. This shows company awareness to provide long-term incentives to employees in order to improve company performance.

### RECOMMENDATION

Given the ESOP practices that have been implemented so far and international exemplary practices in governance, Issuers and Public Companies should be encouraged to have a policy of long-term incentives for employees on a fair and transparent basis. To that end, the regulator needs need to strengthen existing provisions to encourage the Issuer of Public Company to have such a system and explain if it could not comply

<sup>14</sup> Based on Regulation No.X.K.6 on Submission of Annual Report of Issuer or Public Company (2012).

Grafik 5  
graphPengungkapan Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan  
Disclosure of Employee Stock Ownership Program

Sumber/Source: OJK, 2013

menjelaskannya apabila tidak dapat mematuhi (comply or explain).

(comply or explain).

#### C.2.D. PENERAPAN SISTEM WHISTLEBLOWING

Saksi atau pelapor atas suatu pelanggaran yang dilakukan karyawan atau manajemen perusahaan perlu dilindungi agar memotivasi pemangku kepentingan tersebut untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi. Hal tersebut dapat dilaksanakan melalui penerapan sistem *whistleblowing* yang dirancang dengan baik, yang pada akhirnya akan bermuara pada pembentukan budaya tata kelola perusahaan yang baik.

#### C.2.D. IMPLEMENTATION OF THE WHISTLEBLOWING SYSTEM

Any witness or complainant to an offense committed by an employee or the management of a company needs to be protected in order to motivate stakeholders to report the occurrence of violations. This can be done through the implementation of a well-designed whistleblowing system, which will eventually lead to the establishment of a good corporate governance culture.

*“Long-term incentives should have vesting terms that are consistent with the company’s capital allocation and investment horizon. As a general rule, vesting of long-term incentives should be a minimum of three years.”*

**ICGN Executive Remunerations Principles and Policy Disclosure Guidance, 2012**

Undang-Undang Nomor 13/2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban telah mengatur perlindungan bagi saksi dan korban pelapor suatu perkara pidana. Undang-undang ini dapat digunakan sebagai acuan oleh perusahaan untuk menyusun mekanisme *whistleblowing*. Pada tahun 2008, KNKG telah mengeluarkan pedoman khusus tentang sistem dan prosedur *whistleblowing*. Pelanggaran yang dapat dilaporkan melalui sistem

Law No. 13 year 2006 regarding Protection of Witnesses and Victims sets up protection for witnesses and victims in reporting a criminal case. This law can be used as a reference by the company to prepare a whistleblowing mechanism. In 2008 KNKG issued a specific guideline on whistleblowing systems and procedures. Violations that can be reported through the whistleblowing system include: violations of laws and regulations,

*whistleblowing* antara lain mencakup: pelanggaran peraturan perundang-undangan, kode etik perusahaan, prinsip akuntansi yang berlaku umum, kebijakan dan prosedur operasional perusahaan, ataupun tindakan kecurangan lainnya (KNKG, 2008). Pengungkapan pelanggaran ini umumnya dilakukan secara rahasia (*confidential*).

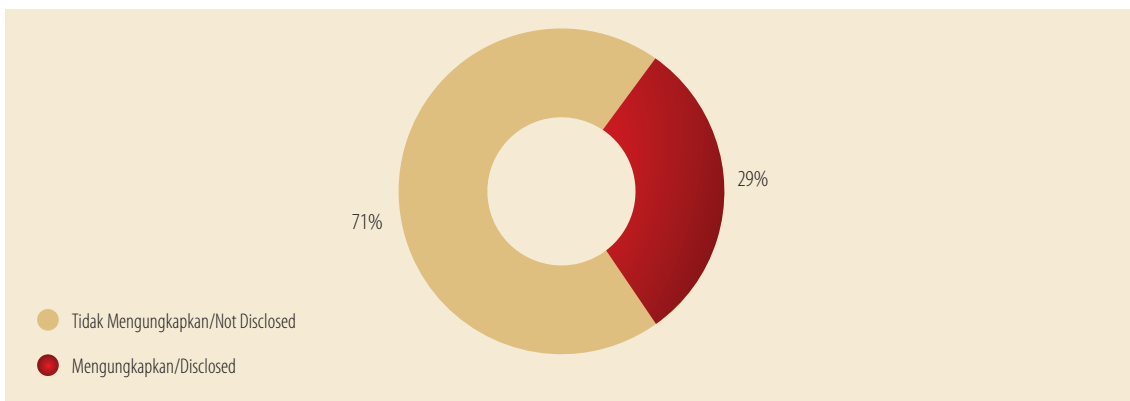
Dalam konteks pasar modal, ketentuan yang ada telah mewajibkan Emiten atau Perusahaan Publik untuk mengungkapkan mekanisme *whistleblowing*, jika memilikinya<sup>15</sup>. Hal-hal yang perlu diungkapkan antara lain cara penyampaian laporan pelanggaran, perlindungan bagi pelapor, penanganan pengaduan, pihak yang mengelola pengaduan, dan hasil dari penanganan pengaduan. Berdasarkan data laporan tahunan 2012, sebanyak 142 dari 494 (29%) Emiten dan Perusahaan Publik telah memiliki dan mengungkapkan kebijakan *whistleblowing* (lihat Grafik 6).

code of conduct, generally accepted accounting principles, and company operational policies and procedures, or other fraudulent actions (KNKG, 2008). Disclosure of offenses is generally done in secret (i.e., confidential).

In the context of the capital market, there are provisions requiring the Issuer or Public Company to disclose its whistleblowing mechanism, if it has one<sup>15</sup>. The things that need to be disclosed include submission of violation reports, protection of whistleblowers, handling complaints, those who manage complaints, and the result of the handling of complaints. Based on data from the 2012 annual report, as many as 142 of 494 (29%) Issuers and Public Companies have had and disclosed their whistleblowing systems (see Graph 6).

Grafik 6  
graph

Pengungkapan Sistem Whistleblowing  
Disclosure of Whistleblowing System



Sumber/Source: OJK, 2013

15 Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

15 Regulation No.X.K.6 on Submission of Annual Report of Issuer or Public Company (2012)



## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mendorong perusahaan untuk memiliki kebijakan *whistleblowing* dan pengungkapan implementasinya. Berkaitan dengan hal tersebut, ketentuan yang ada perlu diperkuat untuk mendorong Emiten atau Perusahaan Publik agar memiliki kebijakan dimaksud dan menjelaskannya apabila tidak dapat mematuhi (*comply or explain*).

### C.2.E. KEBIJAKAN PENINGKATAN KEMAMPUAN VENDOR

Dalam rangka meningkatkan keberlanjutan usaha, perusahaan perlu memastikan bahwa rantai pasokan (*supply chain*) berjalan dengan efisien dan efektif. Untuk itu, diperlukan *vendor* yang memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kemampuan *vendor* dalam menghasilkan jasa atau produk yang dibutuhkan perusahaan akan mempengaruhi kualitas *output* perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berkepentingan untuk meningkatkan kemampuan *vendor* dalam menjamin kontinuitas pasokan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pasokan.

Saat ini, belum ada ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk meningkatkan kemampuan *vendor*, baik dari sisi kapabilitas maupun kapasitas, dalam menghasilkan jasa atau produk yang dibutuhkan perusahaan.

## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mendorong perusahaan memiliki kebijakan untuk meningkatkan kemampuan *vendor* dan mengungkapkan hal tersebut. Oleh karena itu, Emiten dan Perusahaan Publik perlu didorong untuk memiliki kebijakan dimaksud, dan menjelaskannya apabila tidak dapat menerapkannya, sesuai dengan praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola.

### C.2.F. PERAN DAN KUALIFIKASI SEKRETARIS PERUSAHAAN

Sekretaris perusahaan memiliki peran penting dalam implementasi tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik. Terdapat empat fungsi utama sekretaris

## RECOMMENDATION

International exemplary practices in the field of governance encourage companies to have a whistleblowing system and its implementation disclosure. In this regard, existing provisions need to be strengthened to encourage the Issuer of Public Company to have such a system and explain if it could not comply (*comply or explain*).

### C.2.E. VENDOR CAPACITY IMPROVEMENT POLICY

In order to improve business sustainability, companies need to ensure that the supply chain runs efficiently and effectively. For that, capable vendors are needed to meet the needs of the companies. The ability of a vendor to produce products or services that the company needs will affect the quality of the company's output. Therefore, the company has an interest to improve vendor's capacity to ensure continuity of supply, both in terms of quantity and quality.

Currently there are no provisions that encourage Issuers and Public Companies to improve the ability of vendors, both in terms of capability and capacity, to produce products or services required by the companies.

## RECOMMENDATION

International exemplary practices in the field of governance have encouraged companies to have a policy to improve the ability of vendors and disclosed them. Therefore, Issuers and Public Companies should be encouraged to have such policy, and explain if they could not apply, in accordance with international exemplary practices in the field of governance.

### C.2.F. ROLE AND QUALIFICATIONS OF CORPORATE SECRETARY

The corporate secretary has an important role in the implementation of governance by Issuers and Public Companies. There are four main functions of

perusahaan, yaitu: memfasilitasi kebutuhan dewan komisaris dan direksi, memastikan kepatuhan terhadap perundang-undangan, hubungan investor dan hubungan masyarakat (Daniri dan Krismatono, 2009). Fungsi pertama menuntut sekretaris perusahaan untuk mampu menyediakan informasi penting bagi Direksi dan Dewan Komisaris dalam membuat keputusan. Fungsi kedua menuntut sekretaris perusahaan untuk senantiasa memutakhirkan informasi tentang peraturan yang harus dipatuhi oleh perusahaan.

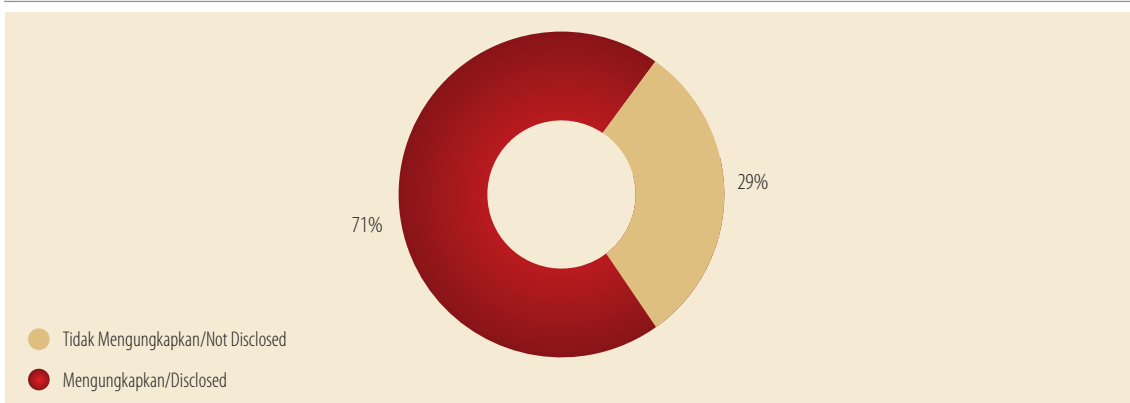
Saat ini regulator telah mengatur mengenai kewajiban Emiten atau Perusahaan Publik untuk memiliki sekretaris perusahaan berikut tugasnya<sup>16</sup>. Berdasarkan data laporan tahunan 2012, sebanyak 351 dari 494 (71 %) Emiten dan Perusahaan Publik telah mengungkapkan uraian pelaksanaan tugas dari sekretaris perusahaan (lihat Grafik 7). Namun demikian, dikarenakan tidak terdapat aturan tentang kualifikasi sekretaris perusahaan, tidak ada penjelasan tentang hal tersebut di laporan tahunan Emiten dan Perusahaan Publik.

the corporate secretary, namely: facilitating the needs of board of commissioners and board of directors, ensuring compliance with regulations, investor relations and public relations (Daniri dan Krismatono, 2009). The first function requires the corporate secretary to be able to provide important information for Board of Directors and Board of Commissioners in terms of making decisions. The second function requires the corporate secretary to continuously update information about regulations to be followed by the company.

Currently the regulator has set the obligations of the Issuer or Public Company to have a corporate secretary along with his/her duties<sup>16</sup>. Based on data from the 2012 annual report, as many as 351 of 494 (71%) Issuers and Public Companies have disclosed the corporate secretary's job description (see Graph 7). However, because there are no rules about corporate secretary qualifications, there is no explanation of this in the annual report of Issuers and Public Companies.

Grafik 7  
graph

Pengungkapan Tugas Sekretaris Perusahaan  
Disclosure of Corporate Secretary Duties



Sumber/Source: OJK, 2013

## REKOMENDASI

Peran penting sekretaris perusahaan dalam implementasi tata kelola yang baik, menuntut kualifikasi sekretaris perusahaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Praktik internasional mensyaratkan sekretaris perusahaan

## RECOMMENDATION

The important role of a corporate secretary in the implementation of good governance requires corporate secretary qualifications in accordance with the duties and responsibilities. International practice requires the corporate secretary to attend basic

<sup>16</sup> Peraturan Nomor IX.I.4 tentang Pembentukan Sekretaris Perusahaan (1996).

<sup>16</sup> Regulation No.IX.I.4 on the Formation of Corporate Secretary (1996)



untuk mengikuti pelatihan dasar khususnya di bidang hukum, akuntansi serta praktik-praktik kesekretariatan. Sehubungan dengan hal tersebut, ketentuan tentang sekretaris perusahaan Emiten atau Perusahaan Publik perlu diperkuat untuk meningkatkan peran dan kapabilitas sekretaris perusahaan, yang meliputi kualifikasi, fungsi dan tugasnya, serta kewajiban untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap regulasi yang relevan.

training, particularly in the fields of law, accounting and secretarial practices. In connection with this, the provisions on corporate secretaries at Issuers and Public Companies need to be strengthened, to enhance the role and capabilities of corporate secretaries, which include qualifications, functions and duties, and obligations to increase their knowledge and understanding of relevant regulations.

*“There is increasing recognition of the need to elevate the position and function of company secretaries to allow them take on a stronger role in promoting governance within companies. In the light of the increasing complexity of businesses and the regulatory environment, it is recommended that the relevant professional bodies look into qualification requirements needed to raise the skills and professional standards of company secretaries of listed companies.”*

***Suruhanjaya Sekuriti, 2011***

## D. TRANSPARANSI INFORMASI

### D.1 TINJAUAN SINGKAT

Keterbukaan informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai hal-hal terkait perusahaan yang bersifat material merupakan prasyarat utama bagi kerangka tata kelola perusahaan. Pemegang saham dan pemangku kepentingan perusahaan, pada umumnya, mendasarkan keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang disajikan oleh perusahaan.

Dalam konteks pasar modal, prinsip keterbukaan (*disclosure principle*) menjadi acuan utama dalam mendorong pengembangan pasar modal. Keterbatasan regulator dalam menilai dan mengawasi secara rinci semua pelaku pasar modal, mendorong regulator menggunakan media keterbukaan informasi. Arus informasi yang dihasilkan perusahaan perlu diregulasi sedemikian rupa agar dapat mengurangi asimetri informasi antara pihak internal manajemen dengan pihak eksternal perusahaan. Selanjutnya, keterbukaan informasi juga digunakan sebagai sarana bagi regulator untuk mengedukasi dan melindungi

## D. TRANSPARENCY OF INFORMATION

### D.1 BRIEF OVERVIEW

Disclosure of accurate and timely information, on matters relating to the company of a material nature is a key prerequisite for the governance framework of the company. Generally company shareholders and stakeholders, are basing decisions taken based on information presented by the company.

In the context of the capital market, the principle of transparency (*disclosure principle*) is the main reference in encouraging capital market development. The limitations of the regulator in assessing and overseeing all capital market participants in detail have encouraged the regulator to use information disclosure media. The flow of information generated by the company, should be regulated in such a way, in order to reduce information asymmetry, between internal management and external parties. Furthermore, information disclosure is also used as a means for regulators to educate and protect investors.



investor. Investor perlu mencermati informasi yang diterbitkan perusahaan, khususnya Emiten dan Perusahaan Publik, sebelum mengambil keputusan berinvestasi.

Keterbukaan informasi juga perlu diatur regulator untuk mencegah terjadinya praktik "*adverse selection*." Direksi perusahaan selaku orang dalam dan pengelola perusahaan memiliki keunggulan informasi yang dapat dimanfaatkannya untuk mengambil keuntungan dengan mengatur informasi yang perlu dipublikasikan (Scott, 2000).

Transparansi dan keterbukaan informasi memungkinkan publik untuk memahami struktur dan aktivitas perusahaan, kebijakan serta kinerjanya. Meskipun demikian, keterbukaan informasi seharusnya tidak menjadi beban perusahaan, yang dapat mengurangi daya saing perusahaan. Untuk itu, materialitas informasi yang disajikan menjadi pertimbangan penting bagi regulator dalam menyusun ketentuan terkait implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik ini.

## D.2 LINGKUP PERBAIKAN

Terkait dengan transparansi dan keterbukaan informasi Emiten dan Perusahaan Publik, berikut beberapa aspek tata kelola yang perlu diperkuat.

### D.2.A. KEPEMILIKAN SAHAM DALAM JUMLAH TERTENTU

Kerangka kerja tata kelola perusahaan yang baik berkaitan dengan masalah transparansi, akuntabilitas, dan integritas. Hal ini menuntut adanya informasi tentang pemilik saham sesungguhnya. Perlindungan terhadap pemegang saham non-pengendali dan pemangku kepentingan lainnya akan menghadapi kendala tanpa akses terhadap informasi yang andal mengenai kepemilikan saham, termasuk identitas dari pengendali perusahaan serta pemegang saham mayoritas lainnya. Pengungkapan nama penerima manfaat akhir dari kepemilikan saham (*ultimate beneficial ownership*) penting untuk diketahui agar transaksi dengan pihak terafiliasi dan perdagangan orang dalam dapat mudah dideteksi.

UUPT mensyaratkan perusahaan untuk memiliki daftar pemegang saham dan daftar khusus yang memuat keterangan mengenai saham yang

Investors need to scrutinize the information distributed by the companies, particularly from Issuers and Public Companies before making any investment decisions.

Information disclosure also needs to be regulated by the regulator to prevent "*adverse selection*" practices. Directors of the company as insiders and company management have the advantage to information that can be exploited to take advantage by creating information that needs to be published (Scott, 2000).

Transparency and disclosure of information allows the public to understand company structures and activities as well as its policies and performance. Nonetheless, information disclosure should not be a burden to the company, which may reduce its competitiveness. To that end, the materiality of information presented is an important consideration for the regulator in developing provisions on the implementation of good corporate governance.

## D.2 AREA OF IMPROVEMENT

Related to transparency and information disclosure of Issuers and Public Companies, the following are several governance aspects that need to be strengthened.

### D.2.A. SHAREHOLDING IN A CERTAIN AMOUNT

Good corporate governance framework deals with issues of transparency, accountability, and integrity. This requires information about the real shareholders. The protection of non-controlling shareholders and other stakeholders will face constraints without access to reliable information on share ownership, including the identity of the controlling shareholder and other majority shareholders of the company. Disclosure of the names of ultimate beneficiaries of share ownership (*ultimate beneficial ownership*) is important to note so that affiliated party transactions and insider trading can be easily detected.

The Limited Liability Company Law requires companies to have a list of shareholders and a special register containing information regarding





dimiliki oleh anggota Direksi dan Dewan Komisaris beserta keluarganya<sup>17</sup>. Dalam ketentuan pasar modal, pemegang saham yang memiliki saham sebanyak 5 persen atau lebih, dan kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan Dewan Komisaris, harus diungkapkan kepada publik<sup>18</sup>. Ketentuan dalam UUPT dan ketentuan pasar modal tersebut di atas hanya mengatur pengungkapan kepemilikan saham yang terdaftar (*registered ownership*). Dalam kajiannya tentang *ultimate beneficial ownership* di Indonesia, salah satu opsi kebijakan yang diajukan OECD adalah perlunya *ultimate beneficial owners* diminta mengungkapkan kepemilikan sahamnya di Emiten dan Perusahaan Publik baik langsung maupun tidak langsung, berdasarkan *threshold* dimulai dari kepemilikan 5% (OECD, 2012).

Saat ini, regulator pasar modal telah mewajibkan pengungkapan informasi mengenai pemegang saham utama dan pengendali Emiten atau Perusahaan Publik sampai kepada pemilik individu, baik langsung maupun tidak langsung, yang disajikan dalam bentuk skema atau diagram (*ultimate beneficial ownership*)<sup>19</sup>. Untuk pemegang saham lainnya, yang berupa badan hukum dan memiliki saham dalam jumlah tertentu, belum diwajibkan untuk mengungkapkan penerima manfaat akhir dari kepemilikan sahamnya.

## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mensyaratkan pengungkapan informasi pemegang saham Emiten dan Perusahaan Publik sampai kepada penerima manfaat akhir dari kepemilikan saham (*ultimate beneficial ownership*). Hal ini perlu diungkapkan karena dapat mempengaruhi pengambilan keputusan investor.

Dalam rangka meningkatkan transparansi informasi tentang pemegang saham Emiten atau Perusahaan Publik, regulator pasar modal perlu memperluas kewajiban Emiten atau Perusahaan Publik untuk mengungkapkan penerima manfaat akhir dari kepemilikan saham atas pemegang saham dalam jumlah tertentu. Selama ini, kewajiban

shares owned by members of the Board of Directors and Board of Commissioners and their families<sup>17</sup>. In the capital market regulations, shareholders who own shares as much as 5% or more, and share ownership by members of Board of Directors and Board of Commissioners, shall be disclosed to the public<sup>18</sup>. Provisions in the Limited Liability Company Law and above-mentioned capital market regulations only regulate the disclosure of registered share ownership (*registered ownership*). In its study of the ultimate beneficial ownership in Indonesia, one of the policy options proposed by the OECD is the need to request ultimate beneficial owners to disclose their shareholding at Issuer and Public Companies either directly or indirectly based on the starting ownership threshold of 5% (OECD, 2012).

Currently, the capital market regulator requires disclosure information on major and controlling shareholders of the Issuer or Public Company until individual owners, either directly or indirectly, to be presented in the form of schematic or diagram (*ultimate beneficial ownership*)<sup>19</sup>. In the case of other shareholders, in the form of a legal entity and have a stake in a certain amount, they are not required to disclose ultimate beneficial ownership.

## RECOMMENDATION

International exemplary practices in the field of governance require disclosure of shareholder information of Issuers and Public Companies until the ultimate beneficial ownership. This needs to be disclosed because it can influence the decision making of investors.

In order to improve transparency of information on shareholders of the Issuer or Public Company, the capital market regulator needs to expand the obligations of the Issuer or Public Company to disclose ultimate beneficial ownership of shares in a certain amount. So far, this information disclosure obligation is limited to the major and

17 UUPT pasal 50.

18 Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

19 Idem.

17 Article 50 of Limited Liability Company Law

18 Regulation No.X.K.6 on Submission of Annual Report of Issuer or Public Company (2012).

19 Idem



pengungkapan informasi ini terbatas hanya pada pemegang saham utama dan pengendali. Kepatuhan terhadap kewajiban pengungkapan informasi ini dilakukan melalui mekanisme *comply or explain*.

#### D.2.B. PENGUNGKAPAN KRITERIA KOMISARIS INDEPENDEN

Independensi dari Komisaris Independen berkontribusi penting dalam pengambilan keputusan Dewan Komisaris. Mereka memiliki pandangan yang objektif dalam menilai kinerja Direksi. Dalam menentukan independensi Komisaris, beberapa negara memiliki kriteria rinci tentang independensi. Di Indonesia, Komisaris Independen sebagai anggota Dewan Komisaris yang berasal dari luar Emiten atau Perusahaan Publik, harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria Komisaris Independen antara lain meliputi: bukan merupakan orang yang bekerja atau mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin, mengendalikan, atau mengawasi kegiatan Emiten atau Perusahaan Publik tersebut dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir, tidak mempunyai saham pada emiten atau perusahaan publik tersebut, tidak mempunyai hubungan afiliasi, dan tidak mempunyai hubungan usaha baik yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten atau Perusahaan Publik tersebut<sup>20</sup>.

Emiten atau Perusahaan Publik wajib memenuhi ketentuan tersebut. Namun, kepatuhan terhadap ketentuan tersebut belum diwajibkan untuk diungkapkan dalam laporan tahunan.

#### REKOMENDASI

Prinsip CG OECD mendorong perusahaan untuk mengungkapkan tentang Komisaris Independen dan kriteria independensi mereka. Dikarenakan kriteria independensi Komisaris Independen Emiten atau Perusahaan Publik telah diatur, ketentuan pasar modal Indonesia yang ada perlu ditambahkan untuk mengakomodasi pengungkapan kesesuaian kriteria independensi Komisaris Independen Emiten atau Perusahaan Publik dengan ketentuan yang berlaku dalam laporan tahunan.

<sup>20</sup> Peraturan Nomor IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit (2012).

controlling shareholders. Compliance with this information disclosure obligation is done through the comply or explain mechanism.

#### D.2.B. DISCLOSURE OF THE CRITERIA FOR INDEPENDENT COMMISSIONERS

The independence of Independent Commissioners makes an important contribution to decision making by Board of Commissioners. They have an objective view in assessing the performance of the Board of Directors. In determining the independence of Commissioners, a few countries have detailed criteria about independence. In Indonesia, Independent Commissioners as members of the Board of Commissioners from outside the Issuer of Public Company must meet certain criteria. Independent Commissioner criteria include the following: not a person who works or has the authority and responsibility for planning, directing, controlling, or supervising the activities of the Issuer or Public Company within the last 6 (six) months, has no shares in the Issuer or Public Company concerned, does not have an affiliate relationship, and does not have a business relationship relating to either the business activities of the Issuer or the Public Company<sup>20</sup>.

The Issuer or Public Company shall comply with such provisions. However, compliance with such provisions is not required to be disclosed in the annual report.

#### RECOMMENDATION

OECD CG Principles encourage companies to disclose Independent Commissioners and their independence criteria. Since the independence criteria of Independent Commissioners for the Issuer of Public Company have been set, the existing Indonesian capital market regulations need to be expanded to accommodate the independence suitability disclosure criteria of Independent Commissioners for the Issuer of Public Company with the applicable provisions in the annual report.

<sup>20</sup> Regulation No.IX.I.5 on Formation and Implementation Guidelines for Audit Committee (2012)



### D. 2.C. INFORMASI PADA SITUS WEB PERUSAHAAN

Pengungkapan informasi pada situs web perusahaan memberi manfaat kepada banyak pihak seperti pemegang saham, kreditur, regulator, pemasok, debitur, maupun untuk perusahaan. Ketersediaan informasi pada situs web memudahkan para pemangku kepentingan untuk mengakses informasi mengenai perusahaan secara komprehensif sebelum mengambil keputusan. Sedangkan bagi perusahaan, situs web memungkinkan penyampaian informasi yang tidak terbatas dan dapat dilakukan secara cepat dan tepat waktu dengan biaya yang minimal.

Di Indonesia, Pedoman Umum GCG belum mewajibkan atau mendorong perusahaan untuk mengungkapkan informasi material di dalam situs web perusahaan. Namun demikian, regulator pasar modal telah mewajibkan Emiten atau Perusahaan Publik untuk memiliki situs web dan menyediakan beberapa informasi secara terbatas<sup>21</sup>.

#### REKOMENDASI

Untuk memberikan akses informasi yang cepat dan memadai kepada investor maupun seluruh pemangku kepentingan, Emiten dan Perusahaan Publik perlu diwajibkan untuk mengungkapkan informasi material tertentu melalui situs web. Informasi yang lazim dipublikasikan melalui situs web antara lain terdiri dari: profil perusahaan, profil Direksi dan Dewan Komisaris, pedoman kerja Direksi dan Dewan Komisaris (*board charter*), informasi terkait RUPS (pemberitahuan, panggilan, agenda rinci RUPS, risalah RUPS, riwayat dividen), materi untuk investor/media/publik, praktik GCG, hubungan investor/alamat dan nomor kontak perusahaan, profesi penunjang perusahaan, dan informasi lainnya.

Untuk memudahkan akses investor, baik investor domestik maupun investor manca negara, informasi di situs web Emiten dan Perusahaan Publik perlu diwajibkan untuk disajikan dalam dua bahasa, yaitu Bahasa Indonesia dan Inggris.

21 Peraturan Nomor X.K.6 (2012) dan Peraturan Nomor IX.I.5 (2012).

### D. 2.C. INFORMATION ON COMPANY WEBSITE

Disclosure of information on company website provides benefits to many parties such as shareholders, creditors, regulators, suppliers, debtors, and to the company. The availability of information on the website makes it easy for stakeholders to access comprehensive information about the company before making a decision. As for the company, the website allows delivery of unlimited information that can be done quickly and on time with minimal cost.

In Indonesia, Code of GCG do not require or encourage a company to disclose material information on company website. However, the capital market regulator requires the Issuer or Public Company to have a website and provide some limited information<sup>21</sup>.

#### RECOMMENDATION

To provide quick and adequate information access to investors and stakeholders, Issuers and Public Companies should be required to disclose certain material information on the website. Information commonly published on the website includes the following: company profile, profiles of Directors and Commissioners, employment guidelines of Directors and Commissioners (*board charter*), information related to the AGM (notices, summons, detailed agenda of the AGM, minutes of the AGM, dividend history), materials for investors/media/public, good corporate governance practices, investor relations/company address and contact phone numbers, professions supporting the company, and other information.

To facilitate investor access, both domestic investors and foreign investors, information on the website of Issuers and Public Companies should be required to be presented in two languages, namely Indonesian and English.

21 Regulation No.X.K.6 (2012) and Regulation No.IX.I.5 (2012)



## E. PERAN DAN TANGGUNG JAWAB DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

### E.1. TINJAUAN SINGKAT

Sistem tata kelola perusahaan Indonesia untuk badan usaha berbentuk perseroan terbatas merujuk pada sistem *two board*. Dalam hal ini Direksi dan Dewan Komisaris merupakan unsur penting bagi implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Mekanisme *check and balance* yang jelas dan efektif harus diterapkan untuk menghindari potensi benturan kepentingan serta memastikan bahwa keputusan yang dibuat adalah untuk kepentingan perusahaan.

Peran dan tanggung jawab dari kedua dewan ini diatur di UUPT dan Anggaran Dasar perseroan. Ketentuan yang lebih rinci diatur secara khusus dalam regulasi sektoral, seperti perbankan, pasar modal, dan industri keuangan non bank. Dari sudut tata kelola, KNKG mengakomodasi hal ini dalam Pedoman Umum GCG.

UUPT mengadopsi sistem *two board* yang terdiri dari Direksi dan Dewan Komisaris. Berdasarkan UUPT, Dewan Komisaris berperan untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi, sedangkan Direksi berperan untuk mengelola kegiatan operasional perusahaan dengan orientasi kepentingan terbaik perusahaan.

Dewan Komisaris dan Direksi diangkat oleh RUPS berlandaskan pada hubungan fidusia (*fiduciary relationship*). Hubungan khusus ini menciptakan *fiduciary duties*, termasuk *duty of good faith* (itikad baik), *duty of loyalty* (kesetiaan terhadap perusahaan), *duty of honesty* (bersikap jujur), dan *duty of skill and care* (kapasitas, kompetensi, dan kehati-hatian) (Lipton dan Herzberg, 2000). Prinsip CG OECD merekomendasikan agar Dewan Komisaris dan Direksi memastikan pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen, dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi kepada perusahaan dan pemegang saham. Dalam hal Indonesia yang menggunakan sistem *two board*, kewajiban penyusunan pedoman strategis ada pada Direksi, sedangkan Direksi diawasi dan diberi nasihat oleh Dewan Komisaris.

## E. ROLES AND RESPONSIBILITIES OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND THE BOARD OF DIRECTORS

### E.1. BRIEF OVERVIEW

The Indonesian corporate governance system for a business entity in the form of a limited liability company refers to a system of two boards. In this case Board of Directors and Board of Commissioners are important elements for the implementation of good corporate governance principles. The mechanism of checks and balances that is clear and effective must be applied to avoid potential conflicts of interest and ensure that the decisions taken are for the benefit of the company.

The roles and responsibilities of these two boards are set out in the Limited Liability Company Law and the Articles of Association of the company. More detailed provisions are specifically regulated in sectoral regulations, such as banking, capital market and the non-bank financial industry. KNKG has accommodated this in terms of governance in the Code of GCG.

The Limited Liability Company Law has adopted a two board system consisting of Board of Directors and Board of Commissioners. Based on the Limited Liability Company Law, Board of Commissioners acts to oversee and provide advice to Board of Directors, while Board of Directors role is to manage company operations oriented to the best interests of the company.

Board of Commissioners and Board of Directors are appointed by the AGM based on fiduciary relationship. This special relationship creates fiduciary duties, including duty of good faith, duty of loyalty (loyalty to the company), duty of honesty (be honest), and duty of skill and care (capacity, competence, and prudence) (Lipton dan Herzberg, 2000). OECD CG Principles recommend that the board of commissioners and board of directors ensure the company's strategic guidelines, effective supervision of the management, and responsibilities of board of Commissioners and Board of Directors to the company and shareholders. In the case of Indonesia which uses the two board system, the obligation of drafting strategic guidance is with the Board of Directors, while the Board of Directors is supervised and given advice by the Board of Commissioners.



## E.2. LINGKUP PERBAIKAN

Berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang peran dan tanggung jawab dari Dewan Komisaris dan Direksi, pada bagian ini akan diuraikan hal-hal sebagai berikut:

### E.2.A. PROSEDUR NOMINASI DAN REMUNERASI ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

Hubungan *check and balance* antara Dewan Komisaris dan Direksi berperan penting atas kesuksesan usaha perusahaan. Prinsip CG OECD mensyaratkan Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan untuk melakukan beberapa fungsi pokoknya. Diantara fungsi tersebut adalah memastikan bahwa proses nominasi dan pemilihan anggota Dewan Komisaris dan Direksi berlangsung secara transparan, wajar dan formal (OECD, 2013).

Di Indonesia, berdasarkan UUPT, Dewan Komisaris diberi mandat untuk memberhentikan sementara Direksi dalam hal terjadi pelanggaran terhadap Anggaran Dasar<sup>22</sup>. Namun demikian, Dewan Komisaris tidak secara khusus diberi mandat untuk memilih, mengatur remunerasi dan mengaitkannya dengan kinerja anggota Direksi. UUPT menyatakan bahwa besarnya remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi ditetapkan oleh RUPS, namun RUPS dapat memberikan kewenangan kepada Dewan Komisaris untuk menetapkan remunerasi Direksi<sup>23</sup>.

Kecuali di sektor perbankan, Dewan Komisaris di Indonesia umumnya tidak memiliki fungsi nominasi dan remunerasi. Begitu pula Emiten dan Perusahaan Publik belum diwajibkan untuk memiliki fungsi ataupun prosedur nominasi dan remunerasi untuk Dewan Komisaris dan Direksi.

## E.2. AREA OF IMPROVEMENT

Based on the laws and regulations in force on the roles and responsibilities of Board of Commissioners and Board of Directors, the following matters are described in this section:

### E.2.A. PROCEDURES FOR NOMINATION AND REMUNERATION OF THE MEMBERS OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND THE BOARD OF DIRECTORS

The check and balance relationship between Board of Commissioners and Board of Directors is instrumental to the success of the company's business. OECD CG Principles require Board of Commissioners and Board of Directors of the company to perform several basic functions. These functions among others ensure that the process of nomination and selection of the members of Board of Commissioners and Board of Directors have taken place in a transparent, fair and formal manner (OECD, 2013).

In Indonesia, based on the Limited Liability Company Law, the Board of Commissioners is mandated to suspend the Board of Directors in the event of violation of the Articles of Association<sup>22</sup>. However, the Board of Commissioners is not specifically mandated to select, organize remuneration and relate it to the performance of the Board of Directors. The Limited Liability Company Law states that the remuneration amount for Board of Commissioners and Board of Directors is determined by the GMS, but the GMS can give authority to the Board of Commissioners to determine remuneration of Directors<sup>23</sup>.

Except in the banking sector, the Board of Commissioners in Indonesia generally does not have a nomination and remuneration function. Similarly, Issuers and Public Companies are not required to have a nomination and remuneration function or procedure for Board of Commissioners and Board of Directors.

22 UUPT pasal 105.

23 UUPT pasal 96.

22 Article 105 of Limited Liability Company Law

23 Article 96 of Limited Liability Company Law



## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola perusahaan menunjukkan bahwa Dewan Komisaris memiliki kewenangan yang cukup dalam melakukan fungsi pengawasan terhadap Direksi diantaranya dalam hal nominasi dan pemberian remunerasi, yang dikaitkan dengan penilaian kinerja Direksi. Hal ini perlu agar fungsi pengawasan yang dilakukan Dewan Komisaris terhadap Direksi dapat berfungsi secara optimal. Dengan memperhatikan batasan yang telah ditetapkan dalam UUPT, regulator perlu menyusun ketentuan yang mengharuskan Emiten dan Perusahaan Publik memiliki prosedur nominasi dan remunerasi yang formal dan transparan serta mengungkapkannya dalam laporan tahunan.

### E.2.B. KUALIFIKASI KANDIDAT ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

Kompetensi dan kapabilitas anggota Dewan Komisaris dan Direksi, mempunyai peran penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Untuk itu, dalam proses nominasi dan seleksi anggota Dewan Komisaris dan Direksi, perlu adanya ketersediaan informasi yang cukup tentang kandidat sehingga dapat diyakinkan bahwa hanya kandidat yang memiliki kualifikasi tertentu yang akan dipilih. Pentingnya kualifikasi kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi dalam proses nominasi dan seleksi ini dinyatakan sebagai salah satu prioritas dalam *Reform Priorities in Asia: Taking Corporate Governance to a Higher Level* (OECD, 2011): “...*The board nomination process should be transparent and include full disclosure about prospective board members, including their qualifications, with emphasis on the selection of qualified candidates...*”

UUPT mengatur bahwa anggota Dewan Komisaris dan Direksi dipilih oleh para pemegang saham dalam RUPS<sup>24</sup>. Regulator pasar modal saat ini telah memiliki ketentuan tentang persyaratan umum bagi kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik<sup>25</sup>. Namun demikian, dalam praktik, para pemegang saham tidak memiliki informasi rinci tentang kualifikasi dan pengalaman

<sup>24</sup> UUPT pasal 94 dan 111.

<sup>25</sup> Peraturan Nomor IX.I.6 tentang Direksi Dan Komisaris Emiten Dan Perusahaan Publik (2004).

## RECOMMENDATION

International exemplary practices in the field of corporate governance show that the Board of Commissioners has sufficient authority to perform the function of supervision over Board of Directors in terms of nomination and remuneration, which is linked to the performance appraisal of Directors. This is necessary so that the supervisory function of Board of Commissioners over Board of Directors can function optimally. By considering the restrictions stipulated in the Limited Liability Company Law, the regulator needs to develop provisions requiring Issuers and Public Companies to have formal and transparent procedures for nomination and remuneration and to disclose them in the annual report.

### E.2.B. QUALIFICATIONS OF CANDIDATES MEMBER FOR THE BOARD OF COMMISSIONERS AND THE BOARD OF DIRECTORS

Competence and capability of the member of Board of Commissioners and Board of Directors have an important role in determining the success of the company. To that end, in terms of nomination and selection process member of Board of Commissioners and Board of Directors, enough information is needed about the candidates so that it can be believed that only candidates with specific qualifications are selected. The importance of qualified candidates for member of Board of Commissioners and Board of Directors in the nomination and selection process is stated as one of the priorities in the *Reform Priorities in Asia: Taking Corporate Governance to a Higher Level* (OECD, 2011): “...*The board nomination process should be transparent and include full disclosure about prospective board members, including their qualifications, with emphasis on the selection of qualified candidates...*”

The Limited Liability Company Law stipulates that members of Board of Commissioners and Board of Directors are elected by the shareholders at the GMS<sup>24</sup>. Currently the capital market regulator has provisions on the general requirements for candidate members of Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies<sup>25</sup>. However, in practice, shareholders do not have detailed

<sup>24</sup> Article 94 and 111 of Limited Liability Company Law

<sup>25</sup> Regulation No.IX.I.6 on Directors and Commissioners of Issuers and Public Companies (2004)



dari kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi sebelum pelaksanaan RUPS yang akan memilih kandidat tersebut.

#### REKOMENDASI

Penetapan kualifikasi tentang kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi sangat penting agar pada saat pemegang saham harus memilih dalam RUPS, mereka memiliki keyakinan bahwa hanya kandidat yang memiliki kualifikasi tertentu dan pengalaman yang cukup yang akan dipilih. Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mempersyaratkan bahwa kualifikasi kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi harus ditetapkan dan diungkapkan kepada pemegang saham paling tidak pada saat panggilan RUPS dipublikasikan. Terkait dengan hal tersebut, ketentuan yang ada tentang kualifikasi kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi perlu disempurnakan agar dapat menampung dinamika perkembangan di bidang tata kelola dan meningkatkan kinerja Emiten dan Perusahaan Publik.

#### E.2.C. PROGRAM ORIENTASI BAGI ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI BARU

Pemahaman terhadap aktivitas dan proses bisnis perusahaan perlu didapat segera oleh anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang baru bergabung di perusahaan. Hal ini penting agar dalam pelaksanaan tugasnya, mereka tidak ragu dan salah dalam mengambil keputusan dikarenakan ketidakpahaman atas proses bisnis perusahaan. Dalam peraturan yang berlaku, belum ada ketentuan yang mewajibkan Emiten dan Perusahaan Publik untuk memberikan program orientasi (*induction programme*) kepada anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang baru bergabung.

#### REKOMENDASI

Emiten dan Perusahaan Publik perlu menyediakan program orientasi bagi anggota baru Dewan Komisaris dan Direksi di lingkungan perusahaannya agar proses adaptasi ke dalam lingkungan perusahaan berlangsung lancar. Untuk mendorong implementasi program ini berjalan secara efektif,

information about the qualifications and experience of candidate members of Board of Commissioners and Board of Directors prior to the GMS that will select these candidates.

#### RECOMMENDATION

Determination of qualifications of candidate member of Directors and Commissioners is very important so that when shareholders must vote in the GMS, they have the confidence that only candidates who have certain qualifications and experience will be selected. International exemplary practices in the field of governance require that qualified candidate Directors and Commissioners shall be determined and disclosed to shareholders at least at the time GMS invitation is published. In this regard, the existing provisions on qualifications of candidate Directors and Commissioners need to be refined to accommodate the dynamics of development in the field of governance and improve the performance of Issuers and Public Companies.

#### E.2.C ORIENTATION PROGRAM FOR NEW MEMBERS OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND THE BOARD OF DIRECTORS

Understanding of company activities and business processes needs to be obtained immediately by the members of Board of Commissioners and Board of Directors who recently joined the company. This is important so that when executing tasks they do not hesitate or are erroneous in taking decisions due to misunderstanding of the business process in their companies. There is no provision in the current regulations that required Issuers and Public Companies to provide an orientation program (*induction program*) to the members of Board of Commissioners and Board of Directors who have recently joined.

#### RECOMMENDATION

Issuers and Public Companies should provide an orientation program for new members of Board of Commissioners and Board of Directors so that the adaptation process into their environment goes smoothly. To ensure that implementation of the program runs effectively, it needs to be



maka program ini perlu didorong oleh regulator pasar modal dan diungkapkan ketaatannya di laporan tahunan.

#### **E.2.D. PENGETAHUAN DAN PEMAHAMAN TENTANG FIDUCIARY DUTIES**

Tugas dan tanggung jawab anggota Dewan Komisaris dan Direksi mencakup antara lain mengarahkan dan menyelesaikan masalah internal, serta berhubungan dengan pihak eksternal. Untuk itu, agar dapat mengetahui hak dan kewajibannya dalam pelaksanaan tugas, anggota Dewan Komisaris dan Direksi perlu memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentang *fiduciary duties*. Khusus untuk anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten atau Perusahaan Publik, pemahaman tentang *fiduciary duties* menjadi lebih penting, karena sifat dari perusahaan terbuka yang berlandaskan pada prinsip keterbukaan berbeda dengan perusahaan tertutup. Begitu pula unsur pertanggungjawaban kepada publik menuntut anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten atau Perusahaan Publik untuk lebih memahami tugas dan peranannya.

#### **REKOMENDASI**

Peningkatan pengetahuan dan pemahaman tentang *fiduciary duties* kepada anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik sangat perlu dilakukan agar tugas dan tanggungjawab kepada pemegang saham publik dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu adanya kebijakan perusahaan yang mendorong anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan secara terus-menerus yang memungkinkan anggota Dewan Komisaris dan Direksi untuk melaksanakan *fiduciary duties*nya dengan baik.

encouraged by the capital market regulator and its compliance disclosed in the annual report.

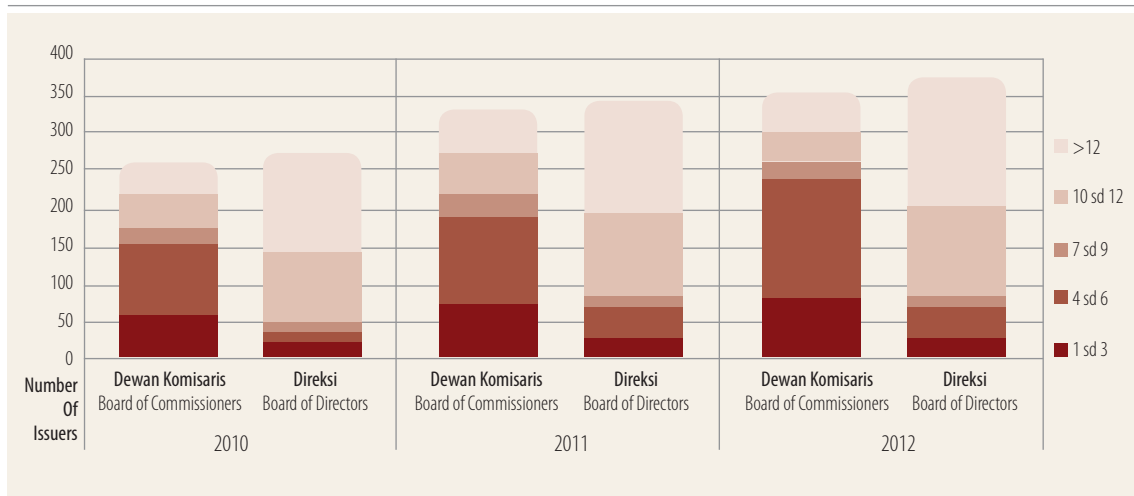
#### **E.2.D. KNOWLEDGE AND UNDERSTANDING OF FIDUCIARY DUTIES**

The duties and responsibilities of members of Board of Commissioners and Board of Directors include, among others, to direct and resolve internal problems as well as dealing with external parties. To that end, in order to understand these rights and obligations in performance of their duties, Board of Commissioners and Board of Directors should have sufficient knowledge and understanding of fiduciary duties. Especially for the members of Board of Commissioners and Board of Directors of an Issuer or Public Company, the understanding of fiduciary duties becomes more important, because of the nature of a public company based on the principles of openness in contrast to a closed company. Similarly, the element of accountability to the public requires the members of Board of Commissioners and Board of Directors of the Issuer of Public Company to better understand their roles and duties.

#### **RECOMMENDATION**

Increased knowledge and understanding of fiduciary duties for members of Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies is extremely necessary so that the duties and responsibilities to public shareholders can be carried out properly. To achieve these objectives, there is need for a corporate policy that encourages members of Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies to participate in education and training on an ongoing basis which enable members of the Board of Commissioners and Board of Directors to carry out their fiduciary duties well.



**Grafik 8**  
graphPengungkapan Frekuensi Rapat Dewan Komisaris dan Direksi  
Disclosure of Frequency of Meetings of the Board of Commissioners and Board of Directors

Frekuensi Rapat Frequency of Meeting	2010		2011		2012	
	Dewan Komisaris Board of Commissioners	Direksi Board of Directors	Dewan Komisaris Board of Commissioners	Direksi Board of Directors	Dewan Komisaris Board of Commissioners	Direksi Board of Directors
1 sd 3	60	11	74	19	79	18
4 sd 6	112	30	130	46	153	46
7 sd 9	16	16	24	15	26	17
10 sd 12	37	92	50	112	43	118
>12	31	113	54	146	43	164
Tidak Mengungkapkan Not Disclosed	186	180	121	115	150	131

Sumber/Source: OJK, 2013

**E.2.E. RAPAT DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI**

Koordinasi pelaksanaan tugas Dewan Komisaris dan Direksi dapat diwujudkan dalam bentuk rapat terpisah maupun rapat gabungan, berupa rapat Dewan Komisaris yang mengundang Direksi. Rapat yang terencana dengan baik, dengan bahan yang lengkap akan sangat mendukung terwujudnya hasil yang optimal dari rapat, berupa pengambilan keputusan yang efisien dan efektif. Di Indonesia, Emiten atau Perusahaan Publik telah diwajibkan untuk mengungkapkan jumlah rapat dan tingkat kehadiran anggota Dewan Komisaris dan Direksi<sup>26</sup>.

Grafik 8 di atas memperlihatkan informasi jumlah Emiten dan Perusahaan Publik baik yang mengungkapkan maupun tidak mengungkapkan

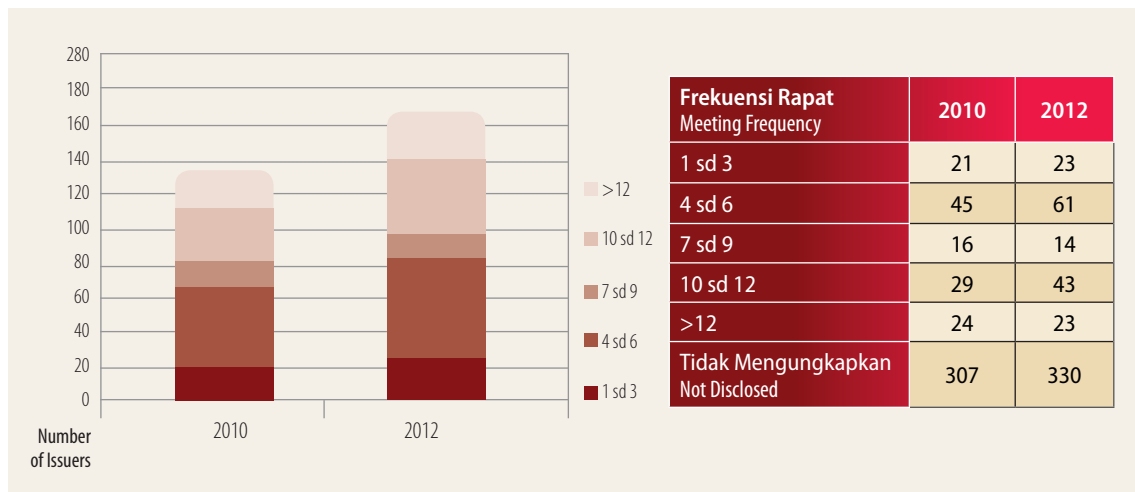
26 Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

**E.2.E. MEETING OF BOARD OF COMMISSIONERS AND BOARD OF DIRECTORS**

Coordinating the implementation of the tasks of board of commissioners and directors can be realized in the form of separate meetings and joint meetings, such as Board of Commissioners meetings that invite the Directors. A well-planned meeting with complete materials will very much support the realization of optimal meeting results along with decision making that is efficient and effective. In Indonesia, Issuers and Public Companies are required to disclose the number of meetings and attendance of the members of Board of Commissioners and Board of Directors<sup>26</sup>.

Graph 8 above shows information on the number of Issuers and Public Companies that disclosed or not disclosed the frequency of meetings of

26 Regulation No.X.K.6 on Submission of Annual Report of Issuer or Public Company (2012)

**Grafik 9**  
graphPengungkapan Frekuensi Rapat Gabungan Dewan Komisaris dan Direksi  
Disclosure of Frequency of Joint Meetings of Board of Commissioners and Board of Directors

Sumber/Source: OJK, 2013

frekuensi rapat Dewan Komisaris dan Direksi dalam laporan tahunan selama 3 tahun, 2010-2012<sup>27</sup>. Khusus untuk tahun 2012, terdapat sekitar 73.5% Emiten dan Perusahaan Publik yang telah melakukan pengungkapan frekuensi rapat Dewan Komisaris dan Direksi. Sekitar 31% Emiten dan Perusahaan Publik menyatakan mengadakan rapat Dewan Komisaris antara 4 sampai dengan 6 kali dalam setahun; sedangkan 57% mengadakan rapat Direksi lebih dari 10 kali dalam setahun.

Sedangkan Grafik 9 memperlihatkan pengungkapan frekuensi rapat gabungan antara Dewan Komisaris dan Direksi dalam laporan tahunan Emiten dan Perusahaan Publik pada tahun 2010 dan 2012. Terlihat bahwa sebanyak 33.2% Emiten dan Perusahaan Publik telah mengungkapkan frekuensi rapat gabungan tersebut dalam laporan tahunan 2012; dan dari jumlah tersebut 16.2% diantaranya memiliki frekuensi rapat gabungan lebih dari 6 kali dalam setahun.

## REKOMENDASI

Terkait dengan rapat Dewan Komisaris dan Direksi, praktik keteladanan internasional merekomendasikan hal-hal sebagai berikut: keharusan rapat terpisah dan rapat gabungan diselenggarakan dalam batasan minimal tertentu, yaitu 6 kali dalam setahun;

27 Jumlah Emiten dan Perusahaan Publik yang menyampaikan kepada regulator dan dianalisa Laporan Tahunannya pada tahun 2010 sebanyak 442, tahun 2011 sebanyak 453, dan tahun 2012 sebanyak 494.

Board of Commissioners and Board of Directors in the annual report for three years, 2010-2012<sup>27</sup>. Particularly for the year 2012, there were approximately 73.5% Issuers and Public Companies who made disclosures of the frequency of meetings of Board of Commissioners and Board of Directors. Approximately 31% Issuers and Public Companies stated having held Board of Commissioners meetings between 4 (four) to 6 (six) times a year; while 57% held Board of Directors meetings more than 10 (ten) times a year.

Source: OJK, 2013 Meanwhile, Graph 9 shows disclosure of the frequency of joint meetings between Board of Commissioners and Board of Directors in the 2010 and 2012 annual reports of Issuers and Public Companies. It appears from the graph that as many as 33% Issuers and Public Companies disclosed the frequency of joint meetings in the 2012 annual report, and of that number 16% of them had a joint meeting frequency of more than 6 times a year.

## RECOMMENDATION

Associated with the meetings of Board of Commissioners and Board of Directors, international exemplary practices recommend the following: separate meetings and joint meetings should be held in a certain minimum limit, namely 6 times a year;

27 Number of issuer and public company that submitted annual report to regulator and analyzed in year 2010: 442, year 2011: 453 and year 2012: 494



penyusunan jadwal rapat dan agenda yang akan dibahas pada awal tahun; dan penyampaian materi rapat yang terjadwal sekurang-kurangnya 5 (lima) hari kerja sebelum rapat dilaksanakan.

Meskipun sudah cukup banyak Emiten dan Perusahaan Publik yang menyelenggarakan rapat gabungan dengan frekuensi seperti praktik internasional, namun mengingat ketentuan yang berlaku belum mengakomodasi hal di atas, regulator perlu mempertimbangkan praktik keteladanan di atas dalam menyusun ketentuan tentang rapat Dewan Komisaris dan Direksi.

#### **E.2.F. RANGKAP JABATAN ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI**

Perangkapan beberapa jabatan sekaligus, secara berlebihan, dapat berakibat anggota Dewan Komisaris dan Direksi tidak fokus dan akuntabel dalam menjalankan *fiduciary duties* yang dapat merugikan perusahaan. Khusus untuk Emiten dan Perusahaan Publik, rangkap jabatan secara berlebihan juga dapat merugikan pemegang saham. UUPT dan ketentuan pasar modal belum mengatur mengenai rangkap jabatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik.

#### **REKOMENDASI**

Praktik keteladanan internasional mensyaratkan pembatasan rangkap jabatan bagi anggota Dewan Komisaris dan Direksi. Hal ini bertujuan untuk memungkinkan anggota Dewan Komisaris dan Direksi untuk fokus pada pelaksanaan *fiduciary duties* mereka. Oleh karena itu regulator pasar modal perlu mengadopsi ketentuan mengenai rangkap jabatan ini, dan mengatur pengungkapannya.

#### **E.2.G. BATASAN PERIODE MENJABAT KOMISARIS INDEPENDEN**

Kedudukan Komisaris Independen sangat kritikal agar pengambilan keputusan Dewan Komisaris bersifat objektif dalam mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan. Dari perspektif keagenan, keberadaan Komisaris Independen

preparation of meeting schedule and agenda to be discussed at the beginning of the year; and delivery of meeting material scheduled at least 5 (five) working days before a meeting takes place.

There are enough Issuers and Public Companies that hold joint meetings with such frequency practiced internationally, but given the prevailing conditions they have not entirely accommodated the above. Therefore, the regulator needs to consider international exemplary practices in developing the provisions of meetings of Board of Commissioners and Board of Directors.

#### **E.2.F. CONCURRENT POSITION BY MEMBERS OF BOARD OF COMMISSIONERS AND BOARD OF DIRECTORS**

Several positions concurrently performed at the same time and in excess, can result in members of Board of Commissioners and Board of Directors to not focus and not accountable in carrying out fiduciary duties, thus detrimental to the company. Especially in terms of Issuers and Public Companies, excessive concurrent positions can also be detrimental to shareholders. The Limited Liability Company Law and the provisions governing the capital market have not regulated double positions by members of Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies.

#### **RECOMMENDATION**

International exemplary practices require limiting double positions by members of Board of Commissioners and Board of Directors. This is intended to allow members of Board of Commissioners and Board of Directors to focus on the implementation of fiduciary duties. Therefore, the capital market regulator needs to adopt provisions regarding double position and govern its disclosure.

#### **E.2.G. LIMITATION TO THE TENURE OF INDEPENDENT COMMISSIONERS**

The Independent Commissioner's position is critical so that decision-making by the Board of Commissioners is objective in evaluating the company's management performance. From the agency perspective, the existence of an



dapat mengurangi benturan kepentingan antara pemegang saham dengan manajemen perusahaan, dikarenakan fungsi pengawasannya dapat dilakukan dengan menyuarakan pendapat yang independen dalam rapat (Solomon dan Solomon, 2004). Komisaris Independen berperan penting dalam hal kepentingan manajemen, perusahaan, dan pemegang saham berbeda, seperti dalam pengambilan keputusan atas aksi korporasi. Independensi anggota Komisaris Independen tergantung kepada beberapa hal, di antaranya lama periode menjabat sebagai Komisaris Independen di perusahaan tersebut.

UUPT mengatur bahwa independensi Komisaris Independen tergantung pada ketiadaan afiliasi dengan pemegang saham utama perusahaan, anggota Direksi, dan/atau anggota Dewan Komisaris lainnya<sup>28</sup>. Di pasar modal, ketentuan independensi ini diperluas di antaranya mencakup hubungan afiliasi dengan Emiten atau Perusahaan Publik, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, dan pemegang saham utama, serta tidak mempunyai hubungan usaha dan saham di Emiten atau Perusahaan Publik tersebut<sup>29</sup>.

## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional mensyaratkan bahwa independensi Komisaris Independen di antaranya tergantung pada lama periode menjabat sebagai Komisaris Independen. Pada umumnya, batasan periode jabatan Komisaris Independen adalah maksimal 9 (sembilan) tahun atau 3 (tiga) periode jabatan. Oleh karena ketentuan yang berlaku belum mengatur hal ini, regulator pasar modal perlu menyempurnakannya dengan mengadopsi ketentuan tentang batasan periode jabatan Komisaris Independen.

### E.2.H. PEDOMAN KERJA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

Pedoman kerja (*board charter*) untuk Dewan Komisaris dan Direksi mencakup antara lain tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab yang

28 UUPT pasal 120 (2).

29 Peraturan Nomor IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit (2012).

independent commissioner can reduce conflicts of interest between shareholders and the company management, because the independent commissioner in exercising oversight may provide independent opinions in the meetings (Solomon and Solomon, 2004). The Independent Commissioner plays an important role in terms of the interests of management, the company, and shareholders differently such as in making decisions on corporate action. The independence of an Independent Commissioner depends on several things, among them the length of period serving as independent commissioner of the company.

The Limited Liability Company Law stipulates that the independence of an Independent Commissioner is dependent on the absence of affiliations with the company's main shareholder, the Board of Directors, and/or other members of the Board of Commissioners<sup>28</sup>. In the capital market, the provisions of this independence have been extended and included affiliations with the Issuer or Public Company, members of Board of Commissioners and Board of Directors, and major shareholders, and does not have a business and shareholding relationship in the Issuer or Public Company<sup>29</sup>.

## RECOMMENDATION

International exemplary practices require that the independence of an Independent Commissioner among others depends on the length of period serving as Independent Commissioner. In general, the post of Independent Commissioner has a limitation period of a maximum of 9 (nine) years or 3 (three) office periods. Because the provision on this subject does not exist, the capital market regulator needs to make improvements to adopt provisions on limitation period of the Independent Commissioner's position.

### E.2.H. EMPLOYMENT GUIDELINES FOR BOARD OF COMMISSIONERS AND BOARD OF DIRECTORS

Employment guidelines (*board charter*) for Board of Commissioners and Board of Directors include, among others, duties and functions,

28 Article 120(2) of Limited Liability Company Law

29 Regulation No.IX.I.5 on Formation and Implementation Guidelines for Audit Committee (2012)



mengikat secara hukum Dewan Komisaris dan Direksi. Oleh karena itu, pedoman kerja ini dapat berfungsi sebagai panduan dan landasan hukum untuk bertindak bagi Dewan Komisaris dan Direksi dalam menjalankan *fiduciary duties*. Saat ini UUPT dan ketentuan pasar modal belum mengatur secara spesifik mengenai pedoman kerja bagi Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik.

## REKOMENDASI

Menurut praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola, perusahaan wajib memiliki pedoman kerja bagi Dewan Komisaris dan Direksi sebagai panduan pelaksanaan tugas dan wewenangnya. Oleh karena itu, Emiten dan Perusahaan Publik perlu diwajibkan untuk memiliki pedoman kerja dan mengungkapkannya di laporan tahunan.

### E.2. I. KEBERAGAMAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI

Globalisasi usaha meningkatkan harapan investor dan menuntut keahlian dari Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan yang semakin tinggi dan kompleks untuk dapat memenuhi harapan tersebut. Komposisi Dewan Komisaris dan Direksi yang beragam akan mendorong pengambilan keputusan yang lebih objektif dan komprehensif dikarenakan keputusan diambil dengan memperhatikan berbagai sudut pandang dan kepentingan.

Kebagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi antara lain mencakup kualifikasi akademik, keahlian, usia, dan *gender*. Sejalan dengan hal tersebut perusahaan perlu didorong untuk memiliki kebijakan yang mendorong partisipasi seluruh pemangku kepentingan atau tidak bersifat diskriminatif. Salah satu opsi kebijakan yang diajukan OECD untuk memperbaiki proses nominasi dan seleksi Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan adalah dengan memperluas cakupan kandidat yang memenuhi kualifikasi melalui peningkatan keberagaman dalam proses pencarian kandidat (OECD, 2013).

powers and responsibilities that legally bind the Board of Commissioners and Board of Directors. Therefore, these employment guidelines can serve as a guide and legal basis to act for the Board of Commissioners and Board of Directors in carrying out fiduciary duties. Currently the Limited Liability Company Law and capital market provisions have not specifically regulated the employment guidelines for the Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies.

## RECOMMENDATION

According to international exemplary practices in the field of governance, a company must have employment guidelines for its Board of Commissioners and Board of Directors to guide the implementation of duties and responsibilities. Therefore, Issuers and Public Companies should be required to have employment guidelines and disclose them in the annual report.

### E.2. I. DIVERSITY FOR THE COMPOSITION OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND THE BOARD OF DIRECTORS

Business globalization increases expectations of investors and requires expertise of Board of Commissioners and Board of Directors of the company that are increasing and complex to be able to meet these expectations. The diversity of the composition of Board of Commissioners and Board of Directors will encourage more objective and comprehensive decision-making because decisions are taken by considering various viewpoints and interests.

The diversity of the composition of Board of Commissioners and Board of Directors include academic qualifications, expertise, age, and gender. In line with the above the company should be encouraged to have policies that motivate participation of all stakeholders and are not discriminatory. One of the policy options proposed by OECD to improve the nomination and selection process of Board of Commissioners and Board of Directors of the company is to expand the scope of qualified candidates through increased diversity in the candidate search process (OECD, 2013).



UUPT dan ketentuan pasar modal saat ini belum mengatur mengenai keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik.

## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mendorong perlunya keberagaman dalam komposisi Dewan Komisaris dan Direksi dan memiliki kebijakan yang tidak bersifat diskriminatif. Berkaitan dengan hal tersebut, Emiten dan Perusahaan Publik perlu didorong untuk menyusun kebijakan tentang keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi dan kebijakan anti-diskriminatif. Selanjutnya, kepatuhan atas kebijakan tersebut perlu diungkapkan dalam laporan tahunan melalui mekanisme "*comply or explain*."

### E.2.J. EVALUASI KINERJA DEWAN KOMISARIS DAN ANGGOTANYA

Kinerja Dewan Komisaris dan anggotanya perlu dievaluasi secara reguler sebagai bentuk akuntabilitas pelaksanaan tugas dan acuan perbaikan ke depan. Di samping itu, evaluasi kinerja Dewan Komisaris dan anggotanya juga memiliki peranan penting dalam perencanaan penominasian dan pemilihan kembali anggota Dewan Komisaris, dan evaluasi tersebut perlu dikaitkan dengan remunerasi. Pedoman Umum GCG merekomendasikan agar Dewan Komisaris menyampaikan laporan pertanggungjawaban, namun tidak spesifik menjelaskan mengenai evaluasi kinerja individual anggota Dewan Komisaris (antara lain melalui *self assessment*).

Di Indonesia, peraturan yang berlaku telah mengatur mengenai kewajiban Emiten atau Perusahaan Publik untuk melakukan evaluasi kinerja Direksi<sup>30</sup>. Grafik 10 memperlihatkan sekitar 75% (372 dari 494) Emiten dan Perusahaan Publik telah mengungkapkan hubungan kinerja dan remunerasi Direksi tersebut dalam laporan tahunan 2012.

30 Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

The Limited Liability Company Law and current capital market provisions have not been set on the diversity of the composition of the Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies.

## RECOMMENDATION

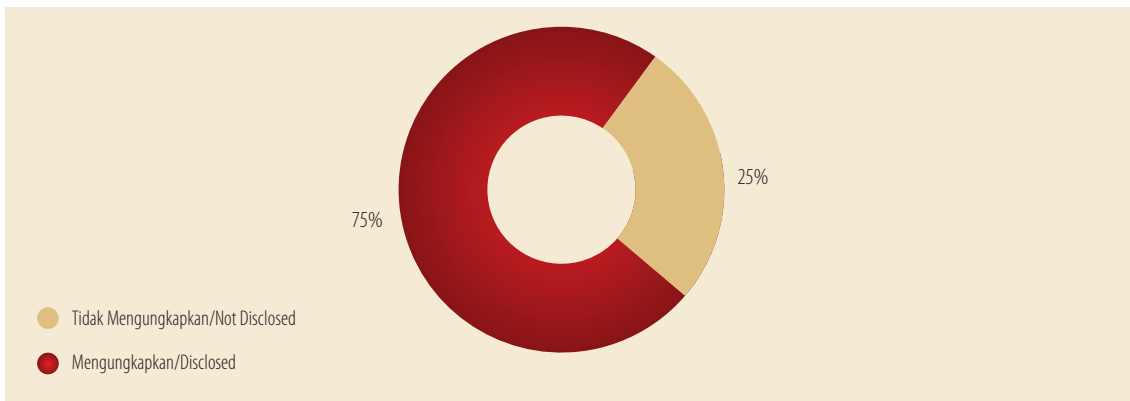
International exemplary practices in the field of governance encourage the need for diversity in the composition of Board of Commissioners and Board of Directors and are not discriminatory. In this regard, Issuers and Public Companies should be encouraged to develop a policy on diversity of the composition of Board of Commissioners and Board of Directors as well as an anti-discriminatory policy. Furthermore, compliance with the policy should be disclosed in the annual report through the "*comply or explain*" mechanism.

### E.2.J. PERFORMANCE EVALUATION OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND ITS MEMBERS

Performance of the Board of Commissioners and its members needs to be evaluated on a regular basis as a form of accountability and reference for future improvements. In addition, performance evaluation of the Board of Commissioners and its members has also an important role in planning the re-nomination and re-election of members of the Board of Commissioners and which needs to be associated with remuneration. The Indonesia's Code of GCG recommend for the Board of Commissioners to submit accountability reports, but have not specifically explained regarding performance evaluation of individual members of the Board (among others through *self-assessment*).

In Indonesia, the obligations of the Issuer or Public Company are based on prevailing regulations to evaluate the performance of the Board of Directors<sup>30</sup>. Graph 10 shows approximately 75% (372 of 494) Issuers and Public Companies disclosed the relationship of performance and remuneration of the Board of Directors in the 2012 annual report.

30 Regulation No.X.K.6 on Submission of Annual Report of Issuer or Public Company (2012)

**Grafik 10**  
graphicPengungkapan Hubungan Kinerja dengan Remunerasi Direksi  
Disclosure of Relationship between Performance and Remuneration of Directors

Sumber/Source: OJK, 2013

Namun demikian, ketentuan mengenai laporan tahunan tersebut belum mengharuskan adanya evaluasi kinerja secara reguler bagi Dewan Komisaris dan pengungkapannya dalam laporan tahunan.

Nevertheless, the provisions regarding annual report do not require regular performance evaluation of Board of Commissioners and its disclosure in the annual report.

### **Board Compensation Review**

*It is appropriate for the staff of the Company to report once a year to the Committee on Director Affairs the status of GM Board compensation in relation to other large US companies. As part of a Director's total compensation and to create a direct linkage with corporate performance, the Board believes that a meaningful portion of a Director's compensation should be provided in common stock units. Change in Board compensation, if any, should come at the suggestion of the Committee on Director Affairs, but with full discussion and concurrence by the Board*

***Boards' Guidelines of General Motors, Toolkit 2 - Developing Corporate Governance Codes of Best Practice, Global Corporate Governance Forum.***

### **Performance-based remuneration**

*While the ICGN is a strong advocate of performance-based concepts in executive remuneration, ICGN does not support performance measures in non-executive director remuneration, including cash bonus schemes and equity vesting requirements. Performance-based remuneration for non-executive directors has significant potential to conflict with their primary role as an independent representative of shareowners.*

***ICGN Non-executive Director Remuneration Guidelines and Policies***



## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mewajibkan adanya evaluasi kinerja Dewan Komisaris, baik sebagai dewan maupun sebagai individu (anggota dewan). Namun demikian, dalam penentuan remunerasi Dewan Komisaris patut diperhatikan praktik yang berlaku. Untuk itu, regulator pasar modal perlu mewajibkan Emiten atau Perusahaan Publik untuk melakukan evaluasi, dan menghubungkan hasil evaluasi dengan remunerasi dari masing-masing anggota Dewan Komisaris, serta mengungkapkannya dalam laporan tahunan.

### E.2.K. KETERLIBATAN DALAM KEJAHATAN KEUANGAN

Untuk membangun etika perusahaan, anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang terlibat dalam kejahatan keuangan harus didorong untuk mengundurkan diri. UUPT mengatur anggota Direksi tidak berwenang mewakili perusahaan apabila terjadi perkara di pengadilan antara anggota Direksi yang bersangkutan dengan perusahaan<sup>31</sup>. Hingga saat ini belum ada ketentuan khusus di pasar modal yang mengatur hal ini.

## REKOMENDASI

Praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mendorong anggota Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan untuk mengundurkan diri dari posisinya apabila terlibat dalam kejahatan keuangan. Hal ini diperlukan untuk menghindari terjadinya benturan kepentingan dan membangun budaya beretika. Untuk itu, regulator pasar modal perlu mendorong kepatuhan Emiten dan Perusahaan Publik untuk memenuhi ketentuan ini dan menjelaskannya apabila tidak dapat mematuhi.

### E.2.L. SUKSESI ANGGOTA DIREKSI

Kebijakan mengenai suksesi bertujuan untuk menjaga kesinambungan proses regenerasi (kaderisasi) kepemimpinan di perusahaan dalam rangka mempertahankan keberlanjutan bisnis

31 UUPT pasal 99.

## RECOMMENDATION

International exemplary practices in the field of governance require performance evaluation of Board of Commissioners, both as a board and as individuals (board member). However, in terms of determining remuneration of Board of Commissioners, the prevailing practices are noteworthy. For that, the capital market regulator should require the Issuer or Public Company to conduct evaluation and link evaluation results with remuneration of each member of the Board of Commissioners and disclose them in the annual report.

### E.2.K. INVOLVEMENT IN FINANCIAL CRIME

To establish corporate ethics, members of Board of Commissioners and Board of Directors who are involved in financial crimes should be encouraged to resign. The Limited Liability Company Law stipulates that any member of the Board of Directors is not permitted to represent the company in the event of litigation between the member concerned and the company<sup>31</sup>. Until now there is no specific provision in the capital market that governed this issue.

## RECOMMENDATION

International exemplary practices in the field of governance encourage members of Board of Commissioners and Board of Directors of the company to resign from their position if involved in financial crimes. This is necessary in order to avoid conflicts of interest and build an ethical culture. For that, the capital market regulator should encourage Issuers and Public Companies to comply with this provision and explain if they could not comply.

### E.2.L. SUCCESSION OF MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS

Succession policy aims to keep the continuity of leadership regeneration process in the company in order to maintain company business sustainability. Until now, the succession issue of

31 Article 99 of Limited Liability Company Law





perusahaan. Hingga saat ini, isu suksesi anggota Direksi belum menjadi prioritas di kerangka peraturan Indonesia.

## REKOMENDASI

Kebijakan suksesi Direksi menurut praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola menjadi suatu hal yang wajib dimiliki perusahaan, untuk menjaga agar strategi perusahaan dalam jangka panjang (*long term strategy*) tetap berlanjut. Kebijakan suksesi ini perlu dikaitkan dengan kinerja anggota Direksi. Oleh karena itu, Emiten dan Perusahaan Publik perlu didorong oleh regulator untuk membuat kebijakan mengenai rencana suksesi anggota Direksi yang dikaitkan dengan kinerjanya, dan diungkapkan melalui mekanisme "*comply or explain*."

### E.2.M. KOMITE NOMINASI DAN REMUNERASI

Komite Nominasi dan Remunerasi berperan penting dalam memproses pencalonan kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi, mulai dari menetapkan kriteria, melaksanakan uji kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*), serta menyampaikan hasilnya kepada Dewan Komisaris. Komite ini harus diketuai oleh Komisaris Independen. Di samping itu, komite ini bertugas untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja Dewan Komisaris dan Direksi dan mengaitkannya dengan remunerasi, serta mengusulkan hasil evaluasi kepada Dewan Komisaris. Hasil kedua evaluasi tersebut kemudian diajukan kepada RUPS untuk memperoleh persetujuan.

Di Indonesia, pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi sudah dianjurkan dalam Pedoman Umum GCG. Komite nominasi dan remunerasi tersebut bertugas membantu Dewan Komisaris mempersiapkan calon anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta mengusulkan besaran remunerasinya. Sedangkan, UUPT tidak mengatur secara spesifik mengenai kewajiban perusahaan untuk memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi. Ketentuan pasar modal yang berlaku mendorong Emiten atau Perusahaan Publik untuk memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi dengan

members of the Board of Directors has not been a priority in the Indonesian regulatory framework.

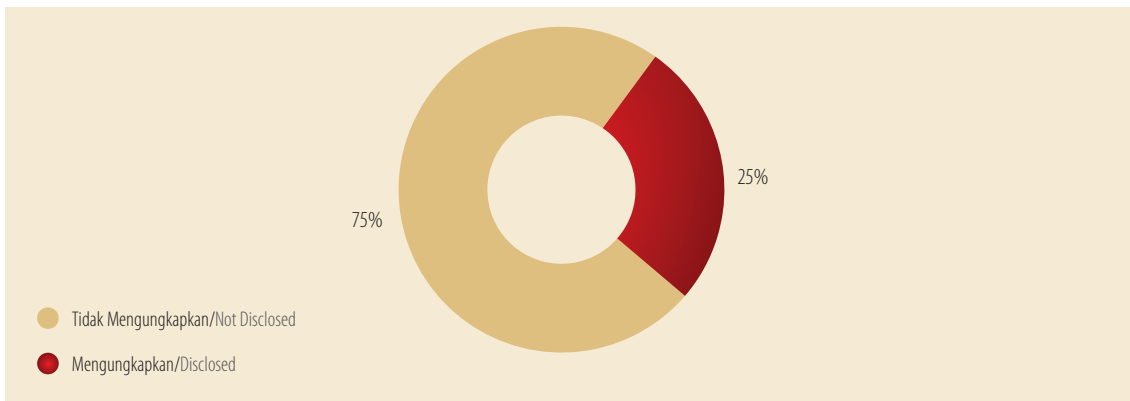
## RECOMMENDATION

The succession policy for Board of Directors according to international exemplary practices in the field of governance is mandatory for the company to keep the company's strategy sustainable in the long term (*long term strategy*). This succession policy needs to be linked to performance of the members of the Board of Directors. Therefore, Issuers and Public Companies should be encouraged by the regulator to develop a policy regarding succession plan for the board that is linked to performance and expressed it through the "*comply or explain*" mechanism.

### E.2.M. NOMINATION AND REMUNERATION COMMITTEE

The Nomination and Remuneration committee plays an important role in the nomination process member of Board of Commissioners and Board of Directors candidates, ranging from criteria development, conducting due diligence and feasibility (*fit and proper test*), and submitting results to the Board of Commissioners. This committee should be chaired by an independent commissioner. In addition, this committee is responsible for evaluating performance of the Board of Commissioners and Board of Directors and relate it with remuneration and propose evaluation results to the Board of Commissioners. The results of both evaluations are then presented at the GMS for approval.

In Indonesia, the establishment of the Nomination and Remuneration Committee has been recommended in the Code of GCG. The nomination and remuneration committee assists Board of Commissioners to prepare candidate members of Board of Commissioners and Board of Directors, as well as the proposed amount of remuneration. Meanwhile, the Limited Liability Company Law does not specifically regulate company obligation to have a Nomination and Remuneration Committee. Prevailing capital

**Grafik 11**  
graphicPengungkapan Komite Nominasi dan Remunerasi  
Disclosure of Nomination and Remuneration Committee

Sumber/Source: OJK, 2013

mewajibkan pengungkapannya, jika memiliki<sup>32</sup>. Adapun hal-hal terkait Komite Nominasi dan Remunerasi yang perlu diungkapkan antara lain meliputi riwayat jabatan, dasar hukum penunjukkan; periode jabatan anggota komite; pengungkapan kebijakan perusahaan mengenai independensi komite; uraian tugas dan tanggung jawab; pengungkapan kebijakan perusahaan dan pelaksanaannya, tentang frekuensi rapat komite dan tingkat kehadiran anggota komite dalam rapat tersebut; dan uraian singkat pelaksanaan kegiatan komite pada tahun buku.

Dalam praktiknya, terdapat 122 dari 494 (25%) Emiten dan Perusahaan Publik yang memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi, serta mengungkapkannya dalam laporan tahunan 2012.

### REKOMENDASI

Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi direkomendasikan menurut praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola. Meskipun demikian, dalam praktik di berbagai negara, sudah banyak perusahaan yang memilikinya (OECD, 2013). Komite ini berfungsi untuk meningkatkan implementasi praktik dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Untuk itu, di pasar modal Indonesia, perlu ada ketentuan yang mengharuskan

32 Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

market regulations encourage the Issuer or Public Company to have a Nomination and Remuneration Committee by requiring its disclosure<sup>32</sup>. Matters relating to the Nomination and Remuneration Committee which need disclosure are among others, the history of office, the legal basis of appointment; period of office of committee members; disclosure of company policies regarding committee independence; description of duties and responsibilities; disclosure of company policies and practices, frequency of committee meetings and attendance of committee members at the meetings, and brief description of the implementation of committee activities during the fiscal year.

In practice, 122 of 494 (25%) Issuers and Public Companies have a Nomination and Remuneration Committee and disclosed it in the 2012 annual report.

### RECOMMENDATION

The establishment of Nomination and Remuneration Committee is recommended by international exemplary practices in the field of governance. Nevertheless, in practice in various countries, there are many companies that have a Nomination and Remuneration Committee (OECD, 2013). This committee serves to improve the implementation of practices and principles of good corporate governance. To that end, in the

32 Regulation No.X.K.6 on Submission of Annual Report of Issuer or Public Company (2012)



Emiten atau Perusahaan Publik untuk membentuk Komite Nominasi dan Remunerasi. Kepatuhan terhadap ketentuan ini harus diungkapkan di laporan tahunan melalui mekanisme “*comply or explain*.”

#### **E.2.N. EVALUASI KINERJA KOMITE DEWAN KOMISARIS**

Komite-komite yang berada di bawah Dewan Komisaris sebenarnya merupakan perpanjangan tangan dari Dewan Komisaris untuk memberdayakan tugas-tugas dari Dewan Komisaris. UUPT mengatur bahwa komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris bertanggungjawab kepada Dewan Komisaris. Ketentuan yang berlaku di pasar modal mewajibkan Emiten atau Perusahaan Publik untuk membentuk Komite Audit<sup>33</sup>. Jika Emiten atau Perusahaan Publik memiliki komite lainnya yang dibentuk Dewan Komisaris, mereka wajib mengungkapkannya pada laporan tahunan, diantaranya uraian mengenai dasar hukum penunjukkan, frekuensi rapat komite dan tingkat kehadiran anggota komite dalam rapat tersebut; serta pelaksanaan kegiatan komite pada tahun buku<sup>34</sup>.

Berdasarkan data 494 laporan tahunan Emiten dan Perusahaan Publik tahun 2012 yang disampaikan ke regulator, 158 diantaranya (32%) mengungkapkan bahwa mereka memiliki komite lainnya, diluar Komite Audit yang telah diwajibkan. Sedangkan jenis-jenis komite tersebut beserta jumlah Emiten dan Perusahaan Publik yang memiliki komite tersebut dapat dilihat pada tabel 2. Dari jumlah tersebut, cukup banyak Emiten dan Perusahaan Publik yang memiliki beberapa komite sekaligus.

Indonesian capital market, there needs to be a provision requiring any Issuer or Public Company to form a Nomination and Remuneration Committee. Compliance with this provision must be disclosed in the annual report through the “*comply or explain*” mechanism.

#### **E.2.N. PERFORMANCE EVALUATION OF COMMITTEES OF THE BOARD OF COMMISSIONERS**

The committees under the Board of Commissioners are actually an extension of the Board to empower its duties. The Limited Liability Company Law provides that committees established by the Board of Commissioners are responsible to the Board of Commissioners. Capital market provisions in force require any Issuer or Public Company to form an Audit Committee<sup>33</sup>. If the Issuer or Public Company has other committees established by the Board of Commissioners, it shall disclose them in the annual report, including a description of the legal basis of appointment, frequency of committee meetings and attendance of committee members at the meetings, as well as implementation of committee activities during the fiscal year<sup>34</sup>.

Based on data from 494 annual reports of Issuers and Public Companies for 2012 submitted to the regulator, 158 (32%) of which revealed that they have other committees, outside the Audit Committee that is required. Meanwhile, the types of committees along with the number of Issuers and Public Companies which have these committees can be seen in table 2. Of these, quite a lot of Issuers and Public Companies have several committees at once.

33 Peraturan Nomor IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit (2012).

34 Peraturan Nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

33 Regulation No.IX.I.5 on Formation and Implementation Guidelines for Audit Committee (2012)

34 Regulation No.X.K.6 on Submission of Annual Report of Issuer or Public Company (2012)

Tabel 2  
tableKomite-komite yang Dimiliki Emiten dan Perusahaan Publik  
Committees Owned by Issuers and Public Companies

Nama Komite   Name of Committee	Jumlah Emiten   Number of Issuers
Komite Nominasi dan/atau Remunerasi   Nomination and / or Remuneration Committee	122
Komite Manajemen Risiko   Risk Management Committee	78
Komite Pemantau Risiko   Risk Monitoring Committee	45
Komite Pengarah Teknologi Informasi (TI)   Information Technology (IT) Steering Committee	31
Komite Sumber Daya Manusia   HR Committee	25
Komite Good Corporate Governance (GCG)   Good Corporate Governance (GCG) Committee	22
Komite Lainnya   Other Committees	110

Sumber/Source: OJK, 2013

*“The remuneration committee is responsible for all aspects of the remuneration arrangements. The committee should take ownership of devising, drafting and implementing these remuneration arrangements.”*

**ICGN Executive Remunerations, Principles and Policy Disclosure Guidance**

## REKOMENDASI

Dalam rangka meningkatkan kinerja komite Dewan Komisaris, praktik keteladanan internasional di bidang tata kelola mensyaratkan perlunya dilakukan evaluasi terhadap kinerja komite, dan mengungkapkan hasil evaluasinya. Mempertimbangkan praktik dan ketentuan yang berlaku, regulator pasar modal perlu mewajibkan Emiten atau Perusahaan Publik untuk mengungkapkan hasil penilaian kinerja komite-komite Dewan Komisaris pada laporan tahunan.

## RECOMMENDATION

In order to improve the performance of committees of the Board of Commissioners, international exemplary practices in the field of governance require performance evaluation of the committees, and disclose the evaluation results. Considering practices and prevailing regulations, the capital market regulator should require the Issuer or Public Company to disclose performance evaluation results of committees of the Board of Commissioners in the annual report.

# BAB 3

chapter

## RENCANA IMPLEMENTASI Implementation Plan

### A. TINJAUAN SINGKAT

Peningkatan implementasi tata kelola perusahaan di Indonesia, khususnya Emiten dan Perusahaan Publik, tidak hanya menuntut komitmen regulator tetapi juga komitmen Emiten dan Perusahaan Publik. Selaku koordinator dan inisiator penyusunan Roadmap ini, OJK memiliki komitmen penuh dalam penyusunan matriks rekomendasi maupun dalam implementasinya. Terkait hal-hal yang memerlukan perbaikan maupun peningkatan kualitas jasa yang diberikan oleh regulator, hal tersebut telah dijabarkan secara rinci dalam Master Plan Pasar Modal dan Industri Keuangan Non Bank 2010 – 2014 yang disusun oleh Bapepam-LK, dan dilanjutkan implementasinya oleh OJK.

Rekomendasi dalam Roadmap ini umumnya berfokus pada perubahan peraturan yang penting dalam meningkatkan praktik tata kelola di tingkat korporasi, khususnya Emiten dan Perusahaan Publik. Diharapkan bahwa perbaikan tata kelola Emiten dan Perusahaan Publik dapat menjadi panutan dan teladan bagi perbaikan praktik tata kelola perusahaan yang memiliki akuntabilitas publik lainnya di Indonesia. Langkah ini diharapkan menjadi suatu langkah nyata dan praktis menuju

### A. BRIEF OVERVIEW

Improved corporate governance implementation in Indonesia, specifically for Issuers and Public Companies, requires a commitment not only of the regulators but also the commitment of Issuers and Public Companies. As the coordinator and initiator of this Roadmap, the OJK is fully committed to preparing the recommendation matrix along with its implementation. In connection with matters that need improvement as well as to improve the quality of services provided by the regulators, these have been described in detail in the Master Plan of Capital Market and Non-Bank Financial Industry for 2010 - 2014 compiled by Bapepam-LK and its implementation continued by the OJK.

The recommendations in this Roadmap generally focus on regulatory changes that are important in improving governance practices at the corporate level, specifically Issuers and Public Companies. It is expected that the improved governance of Issuers and Public Companies can be a role model and example for the improvement of other corporate governance practices which have public accountability in Indonesia. This is expected to be a concrete and practical step towards change



perubahan dan peningkatan praktik tata kelola perusahaan Indonesia yang lebih baik. Sejalan dengan rencana integrasi ekonomi regional ASEAN dalam tahun 2015, Roadmap ini menjadi langkah penting bagi Indonesia untuk mendorong dan mengkondisikan perusahaan-perusahaan Indonesia agar lebih siap dan mampu berkompetisi dengan perusahaan regional dan global lainnya.

Terdapat 33 (tiga puluh tiga) rekomendasi yang diajukan dalam Roadmap ini yang mencakup semua aspek dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Rekomendasi ini sebagian besar diimplementasikan melalui penyusunan regulasi baru maupun perbaikan regulasi yang ada. Secara spesifik, keseluruhan rekomendasi dapat dikelompokkan menjadi: Peraturan OJK, Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik, serta Program Sosialisasi dan Edukasi. Implementasi rekomendasi direncanakan akan dilakukan dalam periode tahun 2014-2015.

## B. BAGAN REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI

Keseluruhan rekomendasi dan rencana implementasi Roadmap terdapat dalam Bagan Rekomendasi dan Implementasi di bawah ini.

### BAGAN REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI recommendation and implementation chart

Lingkup Perbaikan Scope of Improvement	Rekomendasi Recommendation	Implementasi Implementation	Waktu Time
<b>A. KERANGKA TATA KELOLA PERUSAHAAN/CORPORATE GOVERNANCE FRAMEWORK</b>			
1. Penerapan <i>"Comply or Explain"</i>  Application of <i>"Comply or Explain"</i>	a. Perlu disusun Pedoman GCG khusus untuk Emiten dan Perusahaan Publik  GCG Code need to be drawn up specifically for Issuers and Public Companies	a. Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik  GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015
	b. Perlu disusun ketentuan yang mengatur pengungkapan kesesuaian terhadap Pedoman GCG khusus Emiten dan Perusahaan Publik dengan pendekatan <i>"comply or explain"</i> .  A regulation needs to be drawn up governing the application of the <i>"comply or explain"</i> approach to GCG Code specifically for Issuers and Public Companies.	b. Peraturan OJK  OJK Regulation	Juni 2015 June 2015

and improvement of good corporate governance practices. In line with the ASEAN regional economic integration plan for 2015, this Roadmap is an important step for Indonesia to encourage and condition Indonesian companies to be better prepared and able to compete with other regional and global corporations.

There are 33 (thirty three) recommendations proposed in this Roadmap that cover all aspects of good corporate governance principles. These recommendations are largely implemented through the development of new regulations and improvement of existing regulations. Specifically, the overall recommendations can be grouped into: OJK Regulations, GCG Code for Issuers and Public Companies, Socialization and Education Programs. Planned implementation of the recommendations will be carried out in the period 2014-2015.

## B. RECOMMENDATION AND IMPLEMENTATION CHART

All recommendation items and the implementation plan of Roadmap are presented in the following Recommendation and Implementation Chart.



Lingkup Perbaikan Scope of Improvement		Rekomendasi Recommendation	Implementasi Implementation	Waktu Time
2.	Kode Etik Code of Conduct	Diperlukan ketentuan yang mengatur kewajiban perusahaan untuk memiliki kode etik yang lengkap, termasuk <i>fiduciary duties</i> dari Dewan Komisaris dan Direksi.  There needs to be a provision governing company obligation to have a complete code of conduct including fiduciary duties of the Board of Commissioners and Board of Directors.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015
3.	Penegakan Hukum di Pasar Modal Law Enforcement in the Capital Market	Diperlukan peningkatan kompetensi penegak hukum di bidang tata kelola perusahaan dan kerjasama dengan institusi penegak hukum untuk mengatasi pelanggaran dan kejahatan di bidang keuangan  There is a need for capacity building of and cooperation with law enforcement officers in the civil and/or commercial justice system.	Sosialisasi dan edukasi Socialization and education	Berkelanjutan Continuous
4.	Peranan Profesi Penunjang Pasar Modal Role of Capital Market Supporting Professionals	Diperlukan peningkatan kapasitas, pengaturan dan pengawasan terhadap profesi penunjang pasar modal.  The need for capacity building, regulation and supervision of capital market supporting professions	Sosialisasi dan edukasi Socialization and education	Berkelanjutan Continuous
5.	Pengetahuan & Pemahaman Jurnalis tentang <i>Good Corporate Governance</i> Knowledge & Understanding of Journalists about Good Corporate Governance	Diperlukan peningkatan pengetahuan dan pemahaman jurnalis media massa untuk mempromosikan tata kelola perusahaan yang baik.  There is a need to increase knowledge and understanding of mass media journalists to promote good corporate governance.	Sosialisasi dan edukasi Socialization and education	Berkelanjutan Continuous
<b>B. PERLINDUNGAN PEMEGANG SAHAM/PROTECTION OF SHAREHOLDERS</b>				
1.	Agenda RUPS GMS Agenda	Diperlukan ketentuan tentang penyampaian agenda RUPS Tahunan dalam waktu yang memadai, dengan rinci, lengkap, informatif, serta tersedia di situs web emiten.  There needs to be a regulation concerning the submission of the AGM agenda in sufficient time, detailed, complete, informative, and available on the issuer's website.	Peraturan OJK OJK Regulation	Desember 2014 December 2014
2.	Mekanisme Pemberian Hak Suara ( <i>Voting</i> ) dalam RUPS Provision of Voting Rights Mechanism at the GMS	Diperlukan ketentuan teknis tentang tatacara pemberian suara ( <i>voting</i> ) dalam RUPS yang tetap mengakomodasi prinsip <i>one share-one vote</i> .  The need for technical provisions on voting procedure at the GMS that still accommodate the one share-one vote principle.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015



Lingkup Perbaikan Scope of Improvement		Rekomendasi Recommendation	Implementasi Implementation	Waktu Time
3.	Informasi Hasil RUPS Information of GMS Results	Diperlukan ketentuan tentang publikasi hasil RUPS di situs web Emiten dan Perusahaan Publik secara rinci dan lengkap dalam waktu yang memadai.  There needs to be a regulation on the publication of GMS results on the website of Issuers and Public Companies in detail and complete within a reasonable time.	Peraturan OJK OJK Regulation	Desember 2014 December 2014
4.	Pemegang Saham Non-Pengendali Non-Controlling Shareholders	Diperlukan program peningkatan pengetahuan dan pemahaman bagi pemegang saham non-pengendali tentang hak dan kewajibannya.  There needs to be a program to improve the knowledge and understanding for non-controlling shareholders of their rights and obligations.	Sosialisasi dan edukasi Socialization and education	Berkelanjutan Continuous
5.	Pembayaran Dividen Payment of Dividends	Diperlukan ketentuan yang mengatur jangka waktu pembayaran dividen tunai yang tidak melebihi 30 hari kalender sejak diumumkan dividen.  There needs to be a regulation governing dividend payment period not exceeding 30 calendar days since the announcement of the dividend.	Peraturan OJK OJK Regulation	Desember 2014 December 2014
<b>C. PERANAN PEMANGKU KEPENTINGAN/ ROLE OF STAKEHOLDERS</b>				
1.	Kebijakan Anti-Korupsi Anti-Corruption Policy	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki kebijakan anti-korupsi dan pengungkapannya  There needs to be a provision that encourages Issuers and Public Companies to have an anti-corruption policy and disclosure	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015
2.	Kebijakan terkait Seleksi Pemasok dan Hak-hak Kreditur Policy related to Supplier Selection and Creditor Rights	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk mengimplementasikan dan mengungkapkan kebijakan tentang proses seleksi pemasok/kontraktor, dan hak-hak kreditur.  There needs to be a provision that encourages Issuers and Public Companies to implement and disclose the policy on selection process of suppliers/contractors and the rights of creditors.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015





Lingkup Perbaikan Scope of Improvement		Rekomendasi Recommendation	Implementasi Implementation	Waktu Time
3.	Insentif Jangka Panjang bagi Karyawan Long-Term Incentives for Employees	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki kebijakan pemberian insentif jangka panjang bagi karyawan secara adil dan transparan dan pengungkapannya. There needs to be a provision that encourages Issuers and Public Companies to have a policy that encourages providing long-term incentives to employees in a fair and transparent manner.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015
4.	Penerapan Sistem <i>whistleblowing</i> Implementation of Whistleblowing System	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki sistem <i>whistleblowing</i> . There needs to be a provision that encourages Issuers and Public Companies to have a whistleblowing system.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015
5.	Kebijakan Peningkatan Kemampuan <i>Vendor</i> Vendor Capacity Improvement Policy	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk meningkatkan kemampuan <i>vendor</i> dan pengungkapannya. There needs to be a provision that encourages Issuers and Public Companies to enhance the ability of vendors and disclosure.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015
6.	Peran dan Kualifikasi Sekretaris Perusahaan Role and Qualifications of Corporate Secretary	Diperlukan ketentuan yang mewajibkan Emiten dan Perusahaan Publik untuk meningkatkan peran dan kemampuan Sekretaris Perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan regulasi di pasar modal. There needs to be a regulation that requires Issuers and Public Companies to enhance the role and ability of the Corporate Secretary, in particular with regard to regulations in the capital market.	Peraturan OJK OJK Regulation	Desember 2014 December 2014
<b>D. TRANSPARANSI INFORMASI/ TRANSPARENCY OF INFORMATION</b>				
1.	Kepemilikan Saham dalam Jumlah Tertentu Shareholding in Certain Amount	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk mengungkapkan kepemilikan saham dalam jumlah tertentu, baik langsung maupun tidak langsung, sampai ke pemegang saham individu. There needs to be a provision that encourages issuers and public companies to disclose the ownership of shares in a certain amount, either directly or indirectly, up to individual shareholders.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015



2.	<b>Lingkup Perbaikan</b> Scope of Improvement	<b>Rekomendasi</b> Recommendation	<b>Implementasi</b> Implementation	<b>Waktu</b> Time
	<b>Pengungkapan Kriteria Komisaris Independen</b> Independent Commissioner Disclosure Criteria	Diperlukan ketentuan yang mengatur Emiten dan Perusahaan Publik untuk mengungkapkan bahwa kriteria Komisaris Independen telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. There needs to be a regulation governing issuers and public companies to disclose that the criteria for Independent Commissioners are in accordance with applicable regulations.	Peraturan OJK OJK Regulation	Juni 2015 June 2015
	<b>Informasi pada Situs Web Emiten</b> Information on Company Website	Diperlukan ketentuan tentang informasi yang harus tersedia di situs web Emiten dan Perusahaan Publik yang disajikan dalam dua bahasa (bahasa Indonesia dan Inggris). There needs to be a regulation on information that should be available on the website of issuers and public companies presented in two languages (Indonesian and English).	Peraturan OJK OJK Regulations	Juni 2015 June 2015
<b>E. PERAN &amp; TANGGUNG JAWAB DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI/ ROLES AND RESPONSIBILITIES OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND BOARD OF DIRECTORS</b>				
	<b>Prosedur nominasi dan remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi</b> Procedures for the nomination and remuneration of the members of the Board of Commissioners and Board of Directors	Diperlukan ketentuan yang mewajibkan Emiten dan Perusahaan Publik memiliki prosedur nominasi dan remunerasi yang formal dan transparan, serta pengungkapannya. There needs to be a regulation that requires issuers and public companies to have procedures for nomination and remuneration of members of the Board of Commissioners and Board of Directors and disclosure.	Peraturan OJK OJK Regulations	Desember 2014 December 2014
	<b>Kualifikasi kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi</b> Qualifications of candidates for the Board of Commissioners and Board of Directors	Diperlukan ketentuan tentang tambahan persyaratan kandidat anggota Dewan Komisaris dan Direksi. The need for a regulation on additional requirements for candidate members of the Board of Commissioners and Board of Directors.	Peraturan OJK OJK Regulations	Desember 2014 December 2014
	<b>Program orientasi bagi anggota Dewan Komisaris dan Direksi baru</b> Orientation program for new members of the Board of Commissioners and Board of Directors	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki program orientasi bagi anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang baru menjabat, dan pengungkapannya. There needs to be a provision that encourages issuers to have an orientation program for new members of the Board of Commissioners and Board of Directors and its disclosure.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015



Lingkup Perbaikan Scope of Improvement	Rekomendasi Recommendation	Implementasi Implementation	Waktu Time
4. Pengetahuan dan pemahaman tentang <i>fiduciary duties</i> Knowledge and understanding of fiduciary duties	Diperlukan ketentuan yang mendorong anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman tentang <i>fiduciary duties</i> , dan memperbaharui pengetahuan dan pemahamannya secara terus menerus. There needs to be a provision that encourages member of Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies to gain knowledge and understanding of fiduciary duties and constantly update their knowledge and understanding.	a. Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies b. Sosialisasi dan Edukasi Socialization and Education	Juni 2015 June 2015 Berkelanjutan Continuous
5. Rapat Dewan Komisaris dan Direksi Meetings of Board of Commissioners and Board of Directors	Diperlukan ketentuan yang mengatur rapat Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terkait batas minimal jumlah rapat, jadwal dan materi rapat. There needs to be a regulation governing meetings of Board of Commissioners and Board of Directors in relation to the minimum number of meetings, schedule and meeting materials.	Peraturan OJK OJK Regulations	Desember 2014 December 2014
6. Rangkap Jabatan Anggota Dewan Komisaris dan Direksi Concurrent positions by members of Board of Commissioners and Board of Directors	Diperlukan ketentuan yang mengatur tentang pembatasan rangkap jabatan bagi anggota Dewan Komisaris dan Direksi, dan pengungkapannya. There needs to be a regulation governing limitation on concurrent positions of members of Board of Commissioners and Board of Directors and disclosure.	Peraturan OJK OJK Regulation	Desember 2014 December 2014
7. Batasan Periode Menjabat Komisaris Independen Limitation to the Tenure of Independent Commissioner	Diperlukan ketentuan tentang batasan periode menjabat bagi Komisaris Independen. There needs to be a regulation on limitation of tenure as Independent Commissioner.	Peraturan OJK OJK Regulation	Desember 2014 December 2014
8. Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi Employment Guidelines for Board of Commissioners and Board of Directors	Diperlukan ketentuan yang mewajibkan Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki pedoman kerja ( <i>board charter</i> ), dan pengungkapannya. There needs to be a regulation requiring Issuers and Public Companies to have employment guidelines ( <i>board charter</i> ) and disclosure.	Peraturan OJK OJK Regulation	Desember 2014 December 2014
9. Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris dan Direksi Diversity for the Composition of the Board of Commissioners and Board of Directors	Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki kebijakan tentang keberagaman komposisi anggota Dewan Komisaris dan Direksi, dan pengungkapannya. There needs to be a provision that encourages Issuers and Public Companies to have a policy on diversity of composition member of the Board of Commissioners and Board of Directors and disclosure.	Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik. GCG Code for Issuers and Public Companies	Juni 2015 June 2015



Lingkup Perbaikan Scope of Improvement	Rekomendasi Recommendation	Implementasi Implementation	Waktu Time
10 <b>Evaluasi Kinerja Dewan Komisaris dan anggotanya</b> Performance Evaluation of the Board of Commissioners and its members	<b>Diperlukan ketentuan yang mewajibkan Emiten dan Perusahaan Publik untuk melakukan penilaian kinerja Dewan Komisaris dan anggotanya yang dikaitkan dengan remunerasi, dan pengungkapannya.</b> There needs to be a regulation requiring Issuers and Public Companies to assess the performance of the Board of Commissioners and its members associated with remuneration, and disclosure.	<b>Peraturan OJK</b> OJK Regulations	<b>Desember 2014</b> December 2014
11 <b>Keterlibatan dalam Kejahatan Keuangan</b> Involvement in Financial Crime	<b>Diperlukan ketentuan yang mendorong anggota Dewan Komisaris dan Direksi Emiten dan Perusahaan Publik yang terlibat kejahatan keuangan, untuk mundur dari jabatannya.</b> There needs to be a provision that encourages member of Board of Commissioners and Board of Directors of Issuers and Public Companies who are involved in financial crimes to resign from their positions.	<b>Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik</b> GCG Code for Issuers and Public Companies	<b>Juni 2015</b> June 2015
12 <b>Suksesi Anggota Direksi</b> Succession of Members of the Board of Directors	<b>Diperlukan ketentuan yang mendorong perusahaan untuk memiliki kebijakan tentang suksesi anggota Direksi, yang dikaitkan dengan kinerjanya dan pengungkapannya.</b> There needs to be a provision that encourages companies to have a policy on succession of members of Board Directors which is linked to performance and its disclosure.	<b>Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik</b> GCG Code for Issuers and Public Companies	<b>Juni 2015</b> June 2015
13 <b>Komite Nominasi dan Remunerasi</b> Nomination and Remuneration Committee	<b>Diperlukan ketentuan yang mendorong Emiten dan Perusahaan Publik untuk memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi, dan pengungkapannya.</b> There needs to be a provision that encourages Issuers and Public Companies to have a Nomination and Remuneration Committee and its disclosure.	<b>Pedoman GCG Emiten dan Perusahaan Publik</b> GCG Code for Issuers and Public Companies	<b>Juni 2015</b> June 2015
14 <b>Evaluasi Kinerja Komite Dewan Komisaris</b> Performance Evaluation of Committees of the Board of Commissioners	<b>Diperlukan ketentuan yang mewajibkan Emiten dan Perusahaan Publik untuk mengungkapkan penilaian tentang kinerja Komite yang membantu Dewan Komisaris.</b> There needs to be a regulation requiring Issuers and Public Companies to disclose performance assessment of Committees support of the Board of Commissioners.	<b>Peraturan OJK</b> OJK Regulations	<b>Juni 2015</b> June 2015

## ucapan terima kasih Acknowledgments

**R**oadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia ini disusun oleh *Corporate Governance Task Force* (CGTF) yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Dewan Komisiner OJK No.1/KDK.01/2013 tanggal 17 Juni 2013 tentang Pembentukan Satuan Tugas Tata Kelola Perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang tulus kami ucapkan kepada institusi anggota CGTF sebagai berikut:

1. Regulator, yang terdiri dari:
  - a. Bank Indonesia (BI)
  - b. Direktorat Jenderal Pajak (DJP),  
Kementerian Keuangan
  - c. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
  - d. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)
  - e. Bursa Efek Indonesia (BEI)
2. Institusi Tata Kelola, yang terdiri dari:
  - a. Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG)
  - b. *Indonesian Institute for Corporate Directorship* (IICD)
  - c. *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG)
  - d. Lembaga Komisaris dan Direksi Indonesia (LKDI)
  - e. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI)
3. *The International Finance Corporation* (IFC), selaku Konsultan dalam penyusunan Roadmap ini.

**T**his Indonesia Corporate Governance Roadmap has been prepared by the Corporate Governance Task Force (CGTF) which was established by Decree of the Board of Commissioners of OJK No.1/KDK.01/2013 dated June 17, 2013 on the Formation of Corporate Governance Task Force. In this regard, our highest appreciation and sincere gratitude goes to CGTF member institutions as follows:

1. The Regulators which consist of:
  - a. Bank Indonesia (BI)
  - b. Directorate General of Taxation (DJP),  
Ministry of Finance
  - c. Ministry of State-Owned Enterprises (BUMN)
  - d. Financial and Development Supervisory Agency (BPKP)
  - e. Indonesia Stock Exchange (BEI)
2. Governance Institutions which consist of:
  - a. National Committee on Governance Policy (KNKG)
  - b. Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD)
  - c. Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)
  - d. Indonesian Institute of Commissioners and Directors (LKDI)
  - e. Indonesian Institute of Accountants (IAI)
3. The International Finance Corporation (IFC), as Consultant in the preparation of this Roadmap.

## ucapan terima kasih Acknowledgments

Secara khusus, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada segenap anggota CGTF yang telah mencurahkan seluruh kemampuan dan keahliannya dalam penyusunan *Roadmap* ini, bekerja bahu-membahu dalam 6 (enam) Kelompok Kerja di bawah CGTF, yang dipimpin oleh:

1. Sdr. Irwan Habsjah (LKDI)
2. Sdr. Lukas Y Setiaatmaja (IICD)
3. Sdr. G. Suprayitno (IICG)
4. Sdr. Tony Silitonga (IICD)
5. Sdr. Khomsiyah (IAI)
6. Sdr. Binhadi (KNKG)

Ucapan terima kasih secara khusus ini juga disampaikan kepada Sdr. Moez Miaoui, Stefan S. Handoyo, dan Ratna Januarita dari IFC atas dedikasi dan kontribusinya dalam penyusunan *Roadmap* ini.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada para pakar tata kelola domestik dan internasional, serta para pelaku pasar, yang telah turut berpartisipasi dalam serangkaian tahapan proses penyusunan *Roadmap* ini. Kami mendapatkan masukan yang sangat komprehensif dan ekstensif dari Sdr. David Robinett, *World Bank's Private Sector Development Specialist (Corporate Governance Group)*. Terima kasih ini juga ditujukan kepada para investor institusional, Emiten dan Perusahaan Publik, profesi penunjang, dan asosiasi lainnya di sektor pasar modal.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Sdr. Nurhaida, anggota Dewan Komisiner OJK, Kepala Eksekutif Pengawas Pasar Modal, OJK dan Penanggungjawab CGTF, yang telah memberikan arahan dalam penyusunan *Roadmap* ini.

Kami selanjutnya mengucapkan terima kasih kepada Ketua dan Anggota dari Tim Pengarah CGTF sebagai berikut:

In particular, our gratitude goes to all the members of the CGTF who have devoted all capabilities and expertise in the preparation of this *Roadmap*, working hand in hand in 6 (six) Working Groups under the CGTF led by:

1. Irwan Habsjah (LKDI)
2. Lukas Y Setiaatmaja (IICD)
3. G. Suprayitno (IICG)
4. Tony Silitonga (IICD)
5. Khomsiyah (IAI)
6. Binhadi (KNKG)

Special thanks are also conveyed to Moez Miaoui, Stefan S. Handoyo, and Ratna Januarita from the IFC for their dedication and contribution in the preparation of this *Roadmap*.

We also would like to thank the experts of domestic and international governance, and market participants, who had participated in a series of stages of the preparation of this *Roadmap*. We received very comprehensive and extensive feedback from David Robinett, *World Bank's Private Sector Development Specialist (Corporate Governance Group)*. Thanks are also directed to institutional investors, issuers and public company, supporting professions, and other associations in the capital market sector.

Additionally, we would like to thank Ms Nurhaida, member of Board of Commissioner of OJK, Chief Executive Supervisor of Capital Market and responsible for CGTF, who provide guidance in developing this *Roadmap*.

We further thank the Chairman and Members of the CGTF Steering Committee as follows:



## ucapan terima kasih Acknowledgments

1. OJK-Ketua Tim Pengarah: Sdr. Etty Retno Wulandari
2. OJK-Deputi Komisioner: Sdr. Lucky F. A. Hadibrata, Sdr. Robinson Simbolon, Sdr.M. Noor Rachman, Sdr. Ngalm Sawega dan Sdr. Dumoly F. Pardede
3. Sdr. Ardan Adiperdana (BPKP)
4. Sdr. Mulya E. Siregar (BI)
5. Sdr. Herman Hidayat (Kementerian BUMN)
6. Sdr. Dedi Rudaedi (DJP)
7. Sdr.Ito Warsito (BEI)
8. Sdr. Mas Achmad Daniri (KNKG)
9. Sdr. Sigit Pramono (IICD)
10. Sdr. Sidharta Utama (IICD)
11. Sdr. Erry R. Hardjapamekas (IICG)
12. Sdri. Gunarni Soewarno (LKDI)
13. Sdr. Jusuf Halim (IAI)

Akhirnya, terima kasih kepada seluruh pejabat dan pegawai OJK atas dedikasi dan dukungan yang luar biasa dalam penyusunan *Roadmap* Tata Kelola Perusahaan Indonesia ini.

1. OJK-Chairwoman of the Steering Committee: Ms. Etty Retno Wulandari
2. OJK-Deputy Commissioners: Lucky F. A. Hadibrata, Robinson Simbolon, M. Noor Rachman, Ngalm Sawega and Dumoly F. Pardede
3. Ardan Adiperdana (BPKP)
4. Mulya E. Siregar (BI)
5. Herman Hidayat (Ministry of State-Owned Enterprises)
6. Dedi Rudaedi (DJP)
7. Ito Warsito (BEI)
8. Mas Achmad Daniri (KNKG)
9. Sigit Pramono (IICD)
10. Sidharta Utama (IICD)
11. Erry R. Hardjapamekas (IICG)
12. Gunarni Soewarno (LKDI)
13. Jusuf Halim (IAI)

Finally, thank you to all officers and employees of the OJK for their dedication and outstanding support in the preparation of this Indonesia Corporate Governance Roadmap.





daftar singkatan  
Abbreviations

Bapepam-LK	Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Agency for Supervision of the Capital Market and Financial Institutions
BEI (IDX)	Bursa Efek Indonesia Indonesia Stock Exchange
ESOP	Employee Stock Ownership Program Employee Stock Ownership Program
FCGI	Forum for Corporate Governance in Indonesia Forum for Corporate Governance in Indonesia
IHSG	Indeks Harga Saham Gabungan Composite Stock Price Index
IICD	Indonesian Institute for Corporate Directorship Indonesian Institute for Corporate Directorship
IICG	Indonesian Institute for Corporate Governance Indonesian Institute for Corporate Governance
KNKCG	Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance National Committee for Corporate Governance
KNKG	Komite Nasional Kebijakan Governance National Committee on Governance
LKDI	Lembaga Komisaris dan Direksi Indonesia Indonesian Institute of Commissioners and Directors
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development Organisation for Economic Co-operation and Development
OJK	Otoritas Jasa Keuangan Financial Services Authority
Pedoman Umum GCG (Code of GCG)	Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia yang diterbitkan KNKG Indonesia's Code of GCG issued by KNKG
PDB	Produk Domestik Bruto Gross Domestic Product

## daftar singkatan

### Abbreviations

Prinsip CG OECD	OECD Principles of Corporate Governance
ROSC CG	Reports on the Observance of Standards and Codes on Corporate Governance
RUPS	Rapat Umum Pemegang Saham General Meeting of Shareholders
UU OJK	Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan Law No.21 of 2011 concerning Financial Services Authority
UUPM	Undang-undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal. Law No.8 of 1995 concerning Capital Market
UUPT	Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Law No.40 of 2007 concerning Limited Liability Law

daftar pustaka  
References

- Boards' Guidelines of General Motors, Toolkit 2 - Developing Corporate Governance Codes of Best Practice, Global Corporate Governance Forum.
- Claessens, Stijn. and Yurtoglu, Burcin. 2012. *Corporate Governance and Development – An Update*, Global Corporate Governance Forum 10 Focus, IFC.
- CLSA Asia – Pacific Markets, *Corporate Governance Watch 2012 – Corporate Governance in Asia, 2012*
- Daniri, M. A dan Krismatono. D. 2009. Peran Corporate Secretary sebagai Penjaga Gawang Good Corporate Governance, [http://www.kadin-indonesia.or.id/enm/images/dokumen/ KADIN-167-3749-15042009.pdf](http://www.kadin-indonesia.or.id/enm/images/dokumen/KADIN-167-3749-15042009.pdf)
- Davies, A. 1999. *A Strategic Approach to Corporate Governance*, Gower Publishing Ltd., UK, p. 23.
- ICGN Executive Remunerations Principles and Policy Disclosure Guidance. 2012.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia – Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. 2010. *Master Plan Pasar Modal dan Industri Keuangan Non Bank 2010 – 2014*.
- King, Mervin. 2005. Toolkit 2 - Developing Corporate Governance Codes of Best Practice, Global Corporate Governance Forum, South Africa.
- Kitab Undang-undang Hukum Perdata.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2008. *Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran – Spp (Whistleblowing System – Wbs)*
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2011. *Pedoman Etika Bisnis Perusahaan*.
- Lipton, P. dan Herzberg, A. 2000. *Understanding Company Law*, Ninth Edition, Melbourne – Australia: LBC Information Service, hlm 255.
- Maassen, Gregory F. *An International Comparison of Corporate Governance Models*, Amsterdam-the Netherlands: Spencer Stuart, 2000, hlm. 1
- OECD. 2004. *OECD Principles of Corporate Governance*.

## daftar pustaka

References

- OECD. 2011. *Reform Priorities in Asia: Taking Corporate Governance to a Higher Level*.
- OECD. 2012. *Disclosure of Beneficial Ownership and Control: Policy Options for Indonesia*. Legislative and Regulatory Policy Options for Sustainable Capital Markets.
- OECD. 2013. *Better Policies for Board Nomination and Election in Asia*, Corporate Governance, OECD Publishing.
- Prasetya, Rudhi. 1996. *Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas*, Cetakan Kedua, Bandung: Citra Aditya Bakti, hlm. 23-24
- Suruhanjaya Sekuriti – Securities Commission Malaysia. 2011. *Corporate Governance Blueprint 2011 – Towards excellence in Corporate Governance*.
- Scott, William R. 2000. *Financial Accounting Theory* 2nd Edition, PrenticeHallCanada Inc, Ontario.
- Sevillano del Aguila, Cristina. 2012. Stakeholders Magazine (Peru). *Who's Running the Company? – A guide to reporting on corporate governance*, ICFJ-GCGF-IFC.
- Shleifer, Andrei, and R. W. Vishny. 1997. A survey of corporate governance. *Journal of Finance* 52 (2) (June): 737-783.
- Solomon, J., dan Solomon, A. 2004. *Corporate Governance and Accountability*. John Wiley & Sons Ltd. England.
- Undang-undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban.
- Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- World Bank. 2010. *ROSC: Corporate Governance Country Assessment on Indonesia*.
- Zhuang, J. et al. 2000. *Corporate Governance and Finance in East Asia*, Vol. 1, Asian Development Bank, Philippines, Manila, hlm. 1.