

## **POTRET PERSEPSI IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE TRANSFORMASI TELKOM GROUP**

**Amir Fauzi<sup>1</sup>, Drs. Palti Mt Sitorus<sup>2</sup>, Mm<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

---



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Tinjauan Obyek Penelitian

Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom memberikan layanan Infocom, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Sebagai BUMN, Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa Perusahaan sedangkan sisanya dimiliki oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BE), New York Stock Exchange (NYSE), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange (tanpa listing).

Untuk menjawab tantangan yang terus berkembang di industri telekomunikasi dalam negeri maupun di tingkat global, Telkom bertekad melakukan transformasi secara fundamental dan menyeluruh di 4 lini bisnis yaitu : transformasi bisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan sistem, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya. Pelaksanaan transformasi ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya diversifikasi bisnis Telkom dari ketergantungan pada portofolio bisnis *legacy* yang terkait dengan telekomunikasi, yakni layanan telepon tidak bergerak (Fixed), layanan telepon seluler (*Mobile*), dan Multimedia, menjadi portofolio *Telecommunication, Information, Media & Edutainment* atau disingkat TIME. Konsistensi Telkom dalam berinovasi telah berhasil

memposisikan perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang berdaya saing tinggi dan unggul dalam bisnis *new wave*.

Komitmen Telkom untuk mendukung mobilitas dan konektivitas tanpa batas diyakini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan ritel maupun korporasi terhadap kualitas, kecepatan, dan kehandalan layanan serta produk ditawarkan. Hal itu terbukti dengan kontinuitas peningkatan di sisi jumlah pelanggan Telkom, yakni mencapai 120,5 juta pelanggan per 31 Desember 2010, atau meningkat sebesar 14,6%. Dari jumlah tersebut, sebanyak 8,3 juta pelanggan merupakan pelanggan telepon kabel tidak bergerak, 18,2 juta pelanggan telepon nirkabel tidak bergerak, dan 94,0 juta pelanggan telepon seluler.

Dalam rangka mewujudkan cita-cita korporasi untuk menjadi *dominant player* dalam industri telekomunikasi dikawasan regional, Telkom merumuskan visi, misi dan goal serta 10 stratejik inisiatif yang dijalankan dalam melakukan transformasi fundamental menuju perusahaan berbasis TIME.

Dalam mewujudkan cita-cita korporasi Telkom menetapkan visi untuk menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telcommunication, Information, Media & Edutainment* (TIME) di kawasan regional. Untuk mendukung visi tersebut, Telkom merumuskan misi menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga kompetitif dan menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Untuk menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis legacy & meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015, Telkom meluncurkan 10 inisiatif strategi sebagaimana berikut :

1. Mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak

2. Memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak dan mengelola portofolio nirkabel
3. Melakukan investasi pada jaringan *broadband*
4. Mengintegrasikan solusi bagi UKM, *Entreprise* dan berinvestasi di bisnis *wholesale*
5. Mengembangkan layanan teknologi informasi termasuk e-payment
6. Berinvestasi di bisnis media dan *edutainment*
7. Berinvestasi pada peluang bisnis international
8. Mengintegrasikan *Next Generation Network (NGN)* dan *OBCE (Operating Support system, Business Support System, Customer Support System & Entreproses relation management)*
9. Menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio
10. Melakukan transformasi budaya

Guna mengokohkan diri sebagai *dominan player*, Telkom melakukan transformasi bisnis untuk menjawab perubahan lingkungan bisnis telekomunikasi yang semakin turbulen dan pesat. Untuk mewujudkan misi tersebut, Telkom melakukan transformasi bisnis mendasar dengan memasuki industri *legacy* dan *new wave*. Hal ini dikarenakan perubahan industri yang menyebabkan pendapatan dari *legacy* yang berbasis *voice* terus tergerus karena perubahan teknologi dan perubahan permintaan pelanggan. Oleh karena itu, mencari celah baru dalam industri informasi, media dan *edutainment* menjadi pilihan portofolio baru Telkom.

**a. Telecommunication**

Adalah bisnis inti Telkom yang juga merupakan bisnis *legacy* dan telah menjadi ikon Telkom selama ini. Cakupan layanan telekomunikasi yang ditawarkan Telkom diantaranya berupa telepon kabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, *Plain Ordinary Telephone Service (POTS)*, *broadband*,

Satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dikelola anak perusahaan Telkomsel, yang menargetkan segmen pasar yang sangat luas, meliputi individu, usaha kecil dan menengah (UKM) serta korporasi.

**b. Information**

Adalah salah satu *New Economy Business* (NEB) yang dikembangkan Telkom yang merupakan integrasi meliputi *Value Added Services* (VAS) dan *Managed Application/IT Outsourcing* (ITO), *e-Payment* dan *IT enabler Service* (ITeS) untuk memberikan kemudahan dalam proses kerja transaksi.

**c. Media**

Adalah salah satu layanan NEB yang dikembangkan Telkom meliputi *Free to Air* (FTA) dan *Pay TV* yang menawarkan gaya hidup modern bagi pelanggan.

**d. Edutainment**

Adalah salah satu NEB yang dikembangkan Telkom untuk memperluas segmen pasar anak muda dengan cakupan layanan berupa *Ring Back Tone* (RBT), *SMS Content*, Portal dan lain-lain.

Selain melakukan transformasi, Telkom juga menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola perusahaan yang baik *Good Corporate Governance* (GCG) dalam organisasi perusahaan berlandaskan pada komitmen untuk menciptakan perusahaan yang transparan, akuntabel, dan terpercaya melalui manajemen bisnis yang dapat dipertanggung jawabkan. Penerapan praktik-praktik GCG merupakan salah satu langkah penting bagi Telkom untuk meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan, mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan dan efisien dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab dan adil sehingga dapat memenuhi kewajiban secara baik kepada pemegang saham, dewan komisaris, mitra bisnis serta pemangku

kepentingan. Lebih lanjut, dewan komisaris, direksi, manajemen dan karyawan berkomitmen untuk menerapkan praktek praktek GCG dalam pengelolaan kegiatan usaha guna menegakkan integritas dalam menjalankan bisnis yang sehat dan berkesinambungan.

Komitmen terhadap penerapan instrumen ini tidak hanya mewakili kewajiban untuk mematuhi peraturan yang berlaku di pasar modal namun diyakini sebagai kunci sukses dalam upaya pencapaian kinerja usaha yang efektif, efisien serta berkelanjutan yang sangat diperlukan dalam memenangi persaingan pasar. Selama 2010, sebagai langkah implementasi kebijakan transformasi Telkom di bidang GCG, kami melalui sub-Direktorat Business Effectiveness telah melakukan desain ulang proses dalam rangka penyesuaian dengan perubahan bisnis perusahaan. Pelaksanaannya bahkan menjadi bagian dari budaya perusahaan sehingga tercermin pada sikap dan tingkah laku sehari-hari tidak hanya di tingkatan komisaris, direksi dan manajemen namun hingga ke tingkatan karyawan agar tercipta keselarasan guna mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan yang akan melindungi kepentingan para pemegang saham dan pemangku kepentingan dalam jangka panjang.

Telkom juga mengkomunikasikan dan melakukan sosialisasi, pelatihan serta memetakan akuntabilitas dan tanggung jawab untuk memastikan setiap karyawan memahami dan mengetahui tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai perubahan bisnis dan organisasi dalam perusahaan. Telkom berusaha keras menjadi pemimpin dalam tata kelola Perusahaan diantara perusahaan-perusahaan di Indonesia dan telah memenangkan beberapa penghargaan prestisius terkait tata kelola perusahaan yang baik.

Selain itu, sebagai perusahaan publik yang patuh pada peraturan otoritas pasar modal, baik Bapepam-LK maupun SEC, TELKOM menerapkan dan

menjunjung tinggi kebijakan serta nilai-nilai yang terkandung dalam praktik tata kelola perusahaan. Konsistensi dalam penerapannya mengacu pada praktik-praktik terbaik internasional serta pedoman pelaksanaan tata kelola perusahaan Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) di Indonesia. Sebagai Perusahaan yang sahamnya terdaftar berdasarkan *Section 12 Exchange Act* di SEC, TELKOM berkewajiban untuk mematuhi peraturan dan ketentuan yang dimuat dalam Sarbanes Oxley Act Tahun 2002 (SOA) serta peraturan yang masih berlaku lainnya.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam laporan tahunan konsolidasian yang diterbitkan oleh Telkom dan telah dipublikasikan dalam RUPS menunjukkan adanya stagnasi pendapatan yang diperoleh Telkom dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi tersebut menuntut Telkom melakukan sejumlah langkah untuk mempertahankan dominasi dan kinerja bisnisnya. Ada beberapa langkah yang dilakukan, diantaranya adalah melakukan *rolling Corporate Strategic Scenario* (CSS) 2010–2015 dimana diproyeksikan pendapatan 60% dari sektor *Information, Media & Edutainment* (IME) yang dibebankan kepada anak perusahaan sedangkan 40% dari *legacy*. Selain itu Telkom juga melakukan transformasi perusahaan dengan 4 pilar transformasi selain menggalakkan program inovasi dan *cost optimization* (CO).

Dalam laporan tahunan Telkom 2011 disebutkan beberapa tantangan bisnis yang menyebabkan stagnasinya bisnis yang dialami Telkom diantaranya : dibukanya kompetisi, banyaknya operator (12 Operator 2012), regulasi telekomunikasi yang cenderung memberikan kemudahan bagi *new entrance* dan perubahan teknologi yang semakin pesat. Kondisi tersebut

memaksa Telkom sebagai incumbent mencari beberapa terobosan agar tetap *sustain and growth* ditengah persaingan yang semakin ketat.

Sebagai alternatif solusi dalam menghadapi kondisi tersebut, Telkom telah melakukan berbagai langkah, diantaranya transformasi budaya dengan menetapkan *The Telkom Way* pada tahun 2004 sebagai usaha mentransformasi budaya kerja perusahaan dan karyawan. Berikutnya dilanjutkan dengan melakukan transformasi bisnis perusahaan dengan mengarahkan orientasi layanan kepada pelanggan dengan dengan tema transformasi *on becoming customer centric company*.

Berikutnya, menindaklanjuti transformasi tahap pertama, Telkom melakukan transformasi kearah yang lebih fundamental dengan melakukan transformasi di 4 area yaitu : transformasi bisnis, infrastruktur, organisasi dan budaya. Dalam transformasi bisnis, Telkom mendorong portofolio bisnis dari Telecommunication (T) menuju ke *Telecommunication, Informasi, Media and Edutainment* (TIME). Transformasi bisnis ini mengubah struktur bisnis perusahaan dimana awalnya bisnis didominasi oleh Telkom sebagai induk perusahaan, maka kedepan bisnis akan banyak dikelola dan dikembangkan di Anak Perusahaan.

Disamping hal diatas, Telkom sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah *go public* secara konsisten telah menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam tata kelola perusahaan. Hal ini dilakukan karena Telkom sebagai perusahaan public terikat pada UU perseroan, UU Pasar Modal No.8 Tahun 1995 serta aturan *Securities Exchange Act* tahun 1934 yang mewajibkan perseroan membuat Laporan Tahunan Form 20-F yang ditujukan kepada US SEC yang diterbitkan oleh pemerintah Amerika dimana perusahaan yang telah listing diwajibkan melakukan tata kelola perusahaan berbasis pada *governance*. Selain itu, Telkom meyakini bahwa dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG maka akan menjamin perusahaan untuk

sustain dan growth. Sehingga dapat disimpulkan concern Telkom terhadap governance memiliki dua tujuan, yaitu kinerja bisnis (*performance*) dan kepatuhan (*conformance*).

Dengan adanya perubahan portofolio bisnis Telkom, dimana kedepan menempatkan Anak Perusahaan sebagai pelaku bisnis utama tentu Anak Perusahaan harus dikelola dengan menggunakan prinsip *Good Corporate Governance*. Kondisi inilah yang menyebabkan pentingnya Telkom melakukan implementasi *Good Corporate Governance* dalam lingkungan Telkom Group dimana didalamnya mengatur GCG antara induk dan anak perusahaan (*subsidiaries*).

Mengingat pentingnya implementasi *Good Corporate Governance* dalam menunjang suksesnya transformasi bisnis yang dilakukan Telkom, maka Telkom *concern* untuk menerapkan GCG dalam *scope* group perusahaan. Namun demikian, dari banyaknya elemen GCG yang akan diimplementasikan diperlukan adanya pembuatan prioritas karena penerapan GCG memerlukan beberapa tahapan proses implementasi mulai dari kebijakan, transaksi antara induk dan anak perusahaan sampai sinergi bisnis dalam lingkungan group. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini disusun untuk mengetahui tingkat kepentingan, urgensi dan prioritas penerapan elemen GCG dalam lingkungan group perusahaan dengan mengambil judul tesis "*Potret Persepsi Implementasi Good Corporate Governance Pasca Transformasi Telkom Group*".

### 1.3 Perumusan Masalah

Untuk mengetahui elemen GCG apa saja yang menjadi prioritas dalam penerapan GCG pasca transformasi Telkom Group agar memberikan *superior value*, *compliances* terhadap regulasi serta memenuhi aspek

efektifitas dan efisiensi dalam proses implementasinya maka penelitian ini perlu menjawab beberapa permasalahan sebagai berikut :

- a. Bagaimana menentukan dan mengukur tingkat kepentingan (*importance level*) implementasi elemen GCG antara induk dan anak perusahaan sehingga memenuhi aspek efektifitas dan efisiensi dalam penerapannya ?
- b. Bagaimana menentukan dan mengukur tingkat urgensi (*urgency level*) implementasi elemen GCG antara induk dan anak perusahaan sehingga memenuhi aspek efektifitas dan efisiensi dalam penerapannya ?
- c. Bagaimana menentukan prioritas penerapan elemen GCG dalam lingkungan Telkom Group ?
- d. Bagaimana menentukan alternative strategi agar implementasi GCG memenuhi aspek efektifitas dan efisiensi dalam lingkungan Telkom Group ?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dijabarkan diatas, maka tesis ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Menentukan dan mengukur tingkat kepentingan (*importance level*) implementasi elemen GCG induk dan anak perusahaan sehingga memenuhi aspek efektifitas dan efisiensi dalam penerapannya ?
- b. Menentukan dan mengukur tingkat urgensi (*urgency level*) implementasi elemen GCG antara induk dan anak perusahaan sehingga memenuhi aspek efektifitas dan efisiensi.
- c. Menentukan prioritas penerapan elemen GCG dalam lingkungan Telkom Group sehingga memudahkan proses implementasi GCG dalam lingkungan Telkom Group.

- d. Menentukan alternative strategi berdasarkan pada tingkat kepentingan (*importance level*) dan urgensi (*urgency level*) agar implementasi GCG memenuhi aspek efektifitas dan efisiensi dalam lingkungan Telkom Group .

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian mengenai analisis implementasi *Good Corporate Governance* paska Transformasi Telkom Group adalah :

- a. Diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi Telkom maupun perusahaan BUMN lainnya yang memiliki kesamaan struktur perusahaan dan sedang melakukan transformasi.
- b. Memberikan umpan balik terkait implementasi GCG dalam lingkungan Telkom Group
- c. Menghasilkan salah satu alternatif *best practice* implementasi GCG dalam lingkungan BUMN
- d. Penelitian ini diharapkan dapat menambah bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai praktik GCG khususnya berkaitan dengan perusahaan yang sedang melakukan transformasi.
- e. Diharapkan dapat dijadikan pengembangan pengetahuan dan menimbulkan penelitian berikutnya.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan proposal penelitian ini adalah terdiri dari :

#### 1. Bab I Pendahuluan

yang terdiri dari gambaran umum penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

**2. Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini terdiri dari rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

**3. Bab III Metode Penelitian**

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi, teknik pengambilan sampel, sampel, pengumpulan data, dan teknik analisis data

**4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini terdiri dari penjelasan hasil kuesioner, struktur responden, penjelasan Importance Performance Analysis (IPA) baik dari sisi tingkat kepentingan maupun tingkat urgency dan pengujian hipotesis tingkat kepentingan dan tingkat urgensi antara Telkom dan anak perusahaan.

**5. Bab V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran terkait hasil penelitian.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis sebagaimana yang telah disajikan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Telah didapatkan derajat tingkat kepentingan (*importance*) implementasi elemen GCG antara Telkom dengan masing-masing 8 anak perusahaan menggunakan pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA). Adapun komposisi total total elemen GCG di 8 anak perusahaan adalah sebagai berikut : 32 elemen masuk dalam prioritas *concentrate*, 88 elemen dengan prioritas *keep up*, 61 elemen dengan prioritas *low priority* dan sisanya 19 item berada dalam priorotas *possible overkill*. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa banyak kesesuaian tingkat kepentingan antara Telkom dan anak perusahaan, hal ini ditunjukkan prioritas kuadran *keep up* menempati porsi tertinggi.
- b. Dari hasil penelitian didapatkan derajat tingkat urgensi (*urgency*) implelementasi GCG terhadap total anak perusahaan dengan pendekatan penelitian *Importance Performance Analyst* (IPA) didapatkan hasil : 1 item masuk dalam prioritas *concentrate*, 13 item masuk dalam prioritas *keep up*, 9 item masuk dalam prioritas *low priority* dan sisanya 2 item masuk dalam *possible overkill*. Hal ini juga menunjukkan bahwa tingkat urgensi Telkom dan anak perusahaan memiliki tingkat urgensi yang hampir sama dengan didapatkannya mayoritas ada pada kuadran *keep up*.

- c. Penentuan prioritas penerapan elemen GCG dapat dilakukan melalui pendekatan diagram *Importance Performance Analysis* (IPA) baik dari sisi tingkat kepentingan maupun tingkat urgensi implementasi elemen GCG. Untuk prioritas pertama dapat didekati pada elemen yang masuk kuadran I (*keep up*), prioritas kedua adalah pada kuadran II (*concentrate*), prioritas ketiga dilakukan pada item yang masuk dalam kuadran III (*low priority*) dan prioritas keempat dilakukan implementasi pada item yang masuk pada kuadran 4 (*possible overkill*). Dengan adanya hasil mapping tersebut diharapkan dapat mengurangi friksi saat elemen GCG diimplementasikan.
- d. Alternatif strategi implementasi elemen GCG dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan dan mensosialisasikan hasil dari mapping diagram IPA kepada seluruh pengelola GCG di anak perusahaan. Dengan pemahaman dan persepsi yang sama terhadap matrik GCG antara induk dan anak perusahaan akan mempermudah implementasi GCG di anak perusahaan. Selain itu dari hipotesis yang ada menunjukkan kesamaan tingkat kepentingan antara Telkom dan 6 anak perusahaan (GSD, TII, Metra, Mitratel, Infomedia dan TII) sehingga mempermudah proses *copycat* GCG di Telkom terhadap anak perusahaan tersebut. Untuk 2 anak perusahaan (Telkomsel dan PINS) dapat dilakukan komunikasi lebih lanjut guna menyamakan persepsi sehingga meminimalkan friksi diantara 2 anak perusahaan tersebut.

## 5.2 Saran

Setelah melakukan penelitian maka saran yang diberikan peneliti adalah sebagai berikut :

### a. Saran Kepada Telkom

Dari hasil analisa *Importance Performance Analysis* (IPA) Telkom dapat dijadikan salah satu alternative Telkom untuk melakukan implementasi GCG di 8 anak perusahaan. Dengan pendekatan tersebut diharapkan implementasi GCG di anak perusahaan mengurangi timbulnya resistansi anak perusahaan. Implementasi dapat dimulai dengan sosialisasi hasil matrik IPA kepada seluruh anak perusahaan. Dengan pemahaman dan persepsi yang sama akan mempermudah implementasi GCG di anak perusahaan. Untuk menguji tingkat akurasi hasil penelitian ini, Telkom dapat menunjuk auditor GCG eksternal yang dapat memotret secara objective terkait kinerja GCG di Telkom dan anak perusahaan. Audit tersebut dapat dilakukan sebelum atau pasca implementasi GCG di anak perusahaan.

### b. Saran Kepada Peneliti Selanjutnya

Mengingat penelitian ini menggunakan responden internal baik di Telkom maupun di anak perusahaan, maka untuk penelitian lebih lanjut disarankan penelitian dapat menggunakan fungsi dari eksternal auditor terkait dengan efektifitas implementasi GCG di Telkom Group. Diharapkan dengan memotret persepsi eksternal auditor hasil yang didapatkan lebih objektif dan akurat untuk mengukur sejauh mana keberhasilan implementasi GCG di Telkom Group.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, Antonius. Ali Darwin, Eddie M Gunadi. (2006), *Komite Audit yang Efektif*, Ray Indonesia
- Effendi, Muh. Arief. (2009) *The Power of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, Salemba Empat, Jakarta
- FE UI. (2005) *Corporate Governance : Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN*, FEUI, Jakarta
- Gasperz, Vincent. (2007). *Organizational Excellence: Model Strategik Menuju World Class Quality Company*, Gramedia, Jakarta, 2007
- Gunawan, Sonny. (2010) *Behind The Great Corporate Disaster : Kebiasaan Perusahaan yang Merusak, Cara Mendeteksi dan Solusinya*, Elex Media, Jakarta
- Heizer, Jay & Barry Render, (2006) *Operations Management*, Salemba Empat, Jakarta
- Idrus, Muhamad. (2009), *Metode Penelitian Ilmu Sosial : Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Jagdish, Seth. (2008) *7 Tanda Kehancuran Bisnis Sukses : Waspada! Kebiasaan Buruk Pemicu Kebangkrutan Bisnis*, Jakarta
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, (2008) *Execution Premium : Sukses Besar Merencanakan dan Mengeksekusi Strategi*, Ufuk
- Kartajaya, Hermawan. Yuswohady, Dewi Madiyani, (2004) *On Becoming a Customer Centric Company : Transformasi Telkom Menjadi perusahaan Berbasis Pelanggan*, Gramedia
- Lembaga Management FEUI & Asosiasi Emiten Indonesia, (2007) *Good Corporate Governance & Internal Control for Public Company*, Jakarta

- Nugroho, Rianto & Ricky Siahaan. (2005), *BUMN Indonesia : Isu, Kebijakan dan Strategi*, Elex Media Komputindo
- Permen BUMN, (2011) *Peraturan Menteri BUMN tentang Penerapan Tata Kelola Prusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara*.
- Poerwopoespito, FX. Oerip S, T.A Tatag Utomo, (2010) *Menggugah Mentalitas Profesional & Pengusaha Indonesia*, Grasindo
- PT. Telkom, Tbk. (2009) *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta*
- PT. Telkom, Tbk, (2010) *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta*
- PT. Telkom, Tbk, (2011) *Laporan Tahunan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta*
- Ramadhan, KH, Sugiarta Sriwibawa, Abrar Yusra (1994), *Dari Monopoli Menuju Kompetisi*, Grasindo
- Rangkuti, Freddy (2003) *Riset Pemasaran*, Gramedia, Jakarta
- Ray Indonesia. (2005) *Balanced Score Card : Sukses dengan Balaced Score Card*, Ray Indonesia
- Robandi, Imam. (2008) *Becoming The Winner : Riset, Menulis Ilmiah, Publikasi Ilmiah dan Presentasi*, Penerbit Andi
- Robinson, Pearce, (1997) *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Binarupa Aksara
- Robbins, Stephen P. & Maru Coulter, (199) *Manajemen*, Prenhallindo
- Santoso, Singgih (2004), Fandy Tjiptono, *Riset Pemasaran*, Elex Media Komputindo
- Subdit Business Effectiveness.(2011) *Check List Implementasi GCG Telkom Group*, Bandung

- Surya, Indra. & Iban Yustiavandana, SH, LLM, (2008) *Penerapan Good Corporate Governance : Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*, Kencana Prenada.
- Thomson, Strickland & Gamble, (2010) *Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage : Concept & Cases*, McGraw Hill Int.
- Tjager, I Nyoman. dkk, (2003) *Corporate Governance : Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, Prenhallindo, 2003
- Umar, Hussein, (2003) *Metode Riset Bisnis*, Gramedia, Jakarta
- Umar, Husein. (2002) *Evaluasi Kinerja Perusahaan : Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*, Gramedia.
- Warsono, Sony. Fitri Amalia, Dian Kartika, (2010) *CGCG UGM's : Corporate Governance Rating Model*, CGCG UGM
- Zarkashy, Moh. Wahyudin (2008) *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya*, Alfabeta

