

Implementasi *Good Corporate Governance* Pada BUMN Telekomunikasi: Studi Kasus PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

Atika Dwi Afsari^{1*}, M. Farhan Hakiki^{2*}, Ni Made Dwi Purniawati³

^{1,2,3} Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Primakara, Kota Denpasar, Negara Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Pengajuan awal 29-06-2026
Diterima dalam bentuk revisi
03-06-2026
Diterima 06-07-2026
Tersedia online 30-07-2026

Kata Kunci:

Good Corporate Governance, BUMN, ESG, Whistleblowing System, Tata Kelola Digital

Keywords:

Good Corporate Governance, State Owned Enterprises, ESG, Whistleblowing System, Digital Governance

DOI:

<https://doi.org/10.59356/jemac.v1i1.37>

ABSTRAK

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan aspek krusial bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Meskipun demikian, penelitian terdahulu umumnya mengkaji GCG secara parsial baik dari perspektif kinerja keuangan, mekanisme tata kelola tradisional, maupun efektivitas *whistleblowing system* secara terpisah tanpa mengintegrasikan dimensi ESG dan tata kelola digital secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kelima prinsip GCG (TARIF) pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, mengkaji integrasi ESG dalam mendukung implementasi GCG, serta mengidentifikasi tantangan tata kelola di era transformasi digital. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif-analitis digunakan dalam penelitian ini. Data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan studi kepustakaan terhadap laporan tahunan, laporan keberlanjutan, laporan keuangan, dan dokumen regulasi terkait, kemudian dianalisis menggunakan content analysis melalui tahapan unitizing, sampling, coding, dan inferencing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Telkom telah menerapkan seluruh prinsip GCG secara konsisten, tercermin dari keterbukaan pelaporan berbasis standar GRI 2021 dan IFRS, struktur pengawasan berlapis

dengan Komite Audit aktif, kepatuhan regulasi 100%, sertifikasi ISO 37001, serta *whistleblowing system* yang seluruh aduannya ditindaklanjuti. Integrasi GCG dan program ESG GoZero% memperkuat posisi Telkom sebagai salah satu referensi praktik tata kelola BUMN modern. Meskipun demikian, tantangan struktural terkait independensi pengawasan dalam konteks kepemilikan negara, keamanan siber, dan konsistensi implementasi ESG di seluruh lini bisnis masih memerlukan perhatian berkelanjutan.

ABSTRACT

The implementation of *Good Corporate Governance* (GCG) is a critical aspect for State-Owned Enterprises (SOEs) in establishing transparent, accountable, and sustainable corporate governance. However, prior studies have generally examined GCG in a fragmented manner focusing either on financial performance, traditional governance mechanisms, or *whistleblowing system* effectiveness without comprehensively integrating ESG dimensions and digital governance. This study aims to analyze the implementation of the five GCG principles (TARIF) at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, examine ESG integration in supporting GCG, and identify governance challenges in the digital transformation era. A qualitative approach with a descriptive-analytical case study method was employed. Secondary data were collected through documentation and literature studies, then analyzed using content analysis through the stages of unitizing, sampling, coding, and inferencing. The findings indicate that Telkom has consistently applied all five GCG principles, as evidenced by comprehensive reporting aligned with GRI 2021 and IFRS standards, a multilayered oversight structure, 100% regulatory compliance, ISO 37001 certification, and an active *whistleblowing system* with full follow-up. The integration of GCG and the GoZero% ESG program strengthens Telkom's position as a reference model for modern SOE governance. Nevertheless, structural challenges related to supervisory independence, cybersecurity, and ESG implementation consistency across business units remain areas requiring continuous attention.

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Good Corporate Governance (GCG) merupakan sistem tata kelola perusahaan yang berperan penting dalam menciptakan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan organisasi. Penerapan GCG menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan dalam membangun kepercayaan pemegang saham, menarik investasi, meningkatkan kinerja perusahaan, serta menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang (OECD, 2023). Bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penerapan GCG memiliki arti yang lebih penting karena BUMN tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat serta mendukung pembangunan nasional (Sinaga et al., 2025). Oleh karena itu, tata kelola yang baik menjadi instrumen utama dalam memastikan bahwa pengelolaan BUMN dilakukan secara profesional, transparan, dan bertanggung jawab.

Meskipun berbagai regulasi telah diterbitkan pemerintah untuk memperkuat tata kelola BUMN, implementasi GCG di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa tantangan yang sering dibahas dalam literatur meliputi intervensi politik dalam pengambilan keputusan bisnis, konflik kepentingan, lemahnya pengawasan internal, rendahnya efektivitas sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), serta meningkatnya tuntutan terhadap penerapan aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Tantangan tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran masih memerlukan penguatan agar mampu menciptakan tata kelola perusahaan yang berkelanjutan dan berdaya saing global.

Kompleksitas tersebut semakin meningkat pada perusahaan yang berstatus BUMN sekaligus perusahaan terbuka. Perusahaan dituntut untuk menyeimbangkan kepentingan pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas dengan kepentingan investor publik dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, meningkatnya perhatian investor terhadap aspek ESG mendorong perusahaan untuk memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan independensi dalam proses pengambilan keputusan. Penerapan tata kelola yang efektif menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan investor, meningkatkan daya saing perusahaan, serta memastikan keberlanjutan bisnis di tengah perubahan lingkungan usaha yang dinamis (OECD, 2023).

Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi digital, tantangan penerapan GCG juga mengalami perubahan, khususnya pada perusahaan yang bergerak di sektor telekomunikasi dan layanan digital. Sebagai perusahaan yang mengelola infrastruktur digital dan data pelanggan dalam jumlah besar, perusahaan telekomunikasi menghadapi berbagai risiko tata kelola seperti ancaman keamanan siber, perlindungan data pribadi, gangguan sistem layanan, serta kepatuhan terhadap regulasi digital yang terus berkembang. Risiko tersebut dapat mempengaruhi kepercayaan publik, menimbulkan kerugian finansial, serta berdampak pada reputasi perusahaan apabila tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, penerapan GCG pada perusahaan digital tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan risiko dan penciptaan nilai jangka panjang (OECD, 2023; World Economic Forum, 2023).

Salah satu BUMN yang menarik untuk dikaji dalam konteks penerapan GCG adalah PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai penyedia layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Selain menjadi perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan New York Stock Exchange (NYSE), Telkom juga menerapkan standar tata kelola yang mengacu pada praktik nasional maupun internasional (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024b). Pemilihan Telkom sebagai objek penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, Telkom memperoleh pengakuan atas implementasi tata kelola perusahaan melalui pencapaian *ASEAN Corporate Governance Scorecard* (ACGS) dengan kategori "Very Good" selama beberapa tahun berturut-turut (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2025). Kedua, Telkom menunjukkan kinerja keuangan yang stabil dengan pendapatan konsolidasi mencapai Rp150 triliun pada tahun 2024 (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024b). Ketiga,

perusahaan secara aktif mengintegrasikan prinsip ESG melalui berbagai program keberlanjutan yang mendukung transformasi bisnis berkelanjutan, seperti EXIST dan GoZero% (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024b).

Dalam era transformasi digital dan meningkatnya tuntutan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan, penerapan GCG tidak lagi hanya berfokus pada aspek kepatuhan (*compliance*), tetapi juga pada penciptaan nilai berkelanjutan (*sustainable value creation*) (United Nations, 2015). Telkom menunjukkan komitmen tersebut melalui implementasi program ESG yang terintegrasi ke dalam strategi bisnis perusahaan. Salah satu inisiatif utama yang dijalankan adalah program GoZero% yang berfokus pada pengurangan emisi karbon, efisiensi energi, peningkatan inklusivitas tenaga kerja, keamanan data, serta penguatan transparansi dan kepatuhan perusahaan (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024b). Implementasi program ini menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik memiliki keterkaitan erat dengan keberlanjutan bisnis dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Global Reporting Initiative, 2021).

Research Gap

Tabel 1. Analisis Penelitian Terdahulu

Penelitian	Fokus Kajian	Keterbatasan Penelitian	Posisi Artikel Ini
Husna et al. (2023)	<i>Good Corporate Governance</i> (GCG), ESG, dan kinerja BUMN	Penelitian berfokus pada pengaruh GCG terhadap kinerja perusahaan dan pengungkapan ESG, sehingga belum membahas tantangan tata kelola digital pada perusahaan BUMN.	Artikel ini mengkaji implementasi GCG pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dengan menyoroti integrasi GCG, ESG, dan tata kelola digital dalam mendukung keberlanjutan perusahaan.
Maharani & Djasuli (2022)	<i>Whistleblowing System</i> (WBS) pada BUMN	Penelitian berfokus pada peran WBS dalam pencegahan fraud sehingga belum mengkaji penerapan GCG secara menyeluruh.	Artikel ini mengkaji implementasi GCG secara lebih komprehensif dengan mempertimbangkan integrasi ESG dan tata kelola digital pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dalam mendukung keberlanjutan perusahaan.
Farhan et al. (2024)	Pengaruh implementasi <i>Good Corporate Governance</i> dan nilai-nilai AKHLAK terhadap kinerja PT Telkom Regional	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pengaruh GCG dan budaya AKHLAK terhadap kinerja organisasi sehingga belum mengkaji implementasi GCG secara menyeluruh dalam konteks ESG, tata kelola digital, keamanan data, dan keberlanjutan perusahaan.	Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus berbasis dokumen untuk menganalisis implementasi GCG PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang diintegrasikan dengan aspek ESG, tata kelola digital, keamanan siber, perlindungan data pribadi, serta keberlanjutan bisnis.
Rizal S & Zainal (2023)	Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> pada PT Telkom Indonesia	Penelitian berfokus pada penerapan prinsip-prinsip GCG berdasarkan studi literatur sehingga belum mengaitkan implementasi GCG dengan aspek ESG, tata kelola digital, dan keberlanjutan perusahaan	Artikel ini mengembangkan kajian dengan menganalisis implementasi GCG PT Telkom Indonesia secara lebih komprehensif melalui integrasi ESG, tata kelola digital, dan keberlanjutan bisnis.
Rilah & Trisnangsih (2024)	Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> pada perusahaan BUMN	Penelitian berfokus pada implementasi GCG pada sektor konstruksi sehingga belum menggambarkan karakteristik tata kelola perusahaan di sektor telekomunikasi digital.	Artikel ini mengkaji implementasi GCG pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai perusahaan telekomunikasi digital yang menghadapi tantangan keamanan siber, perlindungan data, dan tuntutan ESG.
Breliastiti et al. (2025)	Transparansi dan <i>Whistleblowing System</i> pada BUMN	Penelitian menitikberatkan pada transparansi dan <i>whistleblowing system</i> sebagai upaya pencegahan fraud sehingga belum membahas implementasi GCG secara menyeluruh dalam	Artikel ini mengkaji implementasi GCG secara komprehensif melalui analisis prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran yang

Safitri & Arizah (2025)	Praktik ESG pada perusahaan BUMN (termasuk PT Telkom Indonesia)	mendukung keberlanjutan perusahaan. Penelitian berfokus pada analisis pengungkapan ESG dalam laporan tahunan dan laporan keberlanjutan perusahaan BUMN sehingga belum mengkaji implementasi <i>Good Corporate Governance</i> secara komprehensif, khususnya dalam menghadapi tantangan tata kelola digital.	mendukung integrasi ESG dan tata kelola digital. Artikel ini menganalisis implementasi <i>Good Corporate Governance</i> pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dengan mengintegrasikan prinsip GCG, ESG, serta tantangan tata kelola digital seperti keamanan siber, perlindungan data, dan keberlanjutan bisnis melalui pendekatan studi kasus berbasis dokumen.
-------------------------	---	---	---

Penelitian sebelumnya cenderung menilai *Good Corporate Governance* pada BUMN dari aspek kinerja keuangan, struktur dewan, kepatuhan regulasi, maupun pengungkapan ESG secara terpisah. Selain itu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan GCG dengan kinerja perusahaan tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana tata kelola perusahaan diterapkan dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Padahal, perusahaan telekomunikasi seperti PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menghadapi berbagai risiko tata kelola yang berkaitan dengan keamanan siber, perlindungan data pribadi, tuntutan investor terhadap ESG, serta risiko reputasi akibat gangguan layanan digital. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis penerapan prinsip-prinsip GCG, integrasi ESG, dan tata kelola digital pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan dokumen korporasi dan regulasi yang berlaku (Farhan et al., 2024; Husna et al., 2023; Maharani & Djasuli, 2022).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan GCG dan strateginya merespon tantangan, integrasi praktik GCG dengan ESG serta keberlanjutan bisnis pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Selain itu, penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi tantangan tata kelola perusahaan di era transformasi digital, termasuk risiko keamanan siber, perlindungan data pribadi, dan tuntutan keberlanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Stakeholder Theory

Landasan teoritis penelitian ini mengacu pada *Stakeholder Theory* yang diperkenalkan oleh Freeman (1984). Teori ini berargumen bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham (*shareholders*), tetapi kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang mencakup investor, karyawan, pelanggan, pemerintah, masyarakat, dan lingkungan hidup. Posisi Telkom sebagai BUMN sekaligus perusahaan terbuka yang tercatat di BEI dan NYSE menempatkan perusahaan pada tekanan dari kelompok *stakeholder* yang beragam dengan kepentingan yang tidak selalu selaras. *Stakeholder Theory* digunakan sebagai kerangka analisis untuk menilai apakah implementasi GCG PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, khususnya dalam dimensi ESG, transparansi pelaporan, dan tata kelola digital perusahaan telah mencerminkan tanggung jawab korporasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan pemenuhan kepentingan para pemangku kepentingan, bukan sekadar pemenuhan kewajiban regulasi formal (OECD, 2023).

Agency Theory

Agency Theory yang dikembangkan oleh Jensen & Meckling (1976) menjelaskan potensi konflik yang timbul ketika pemilik perusahaan (*principal*) dalam hal ini pemegang saham mendelegasikan kewenangan pengelolaan kepada manajemen (*agent*) untuk mengelola perusahaan atas namanya. Asimetri informasi (*information asymmetry*) dalam hubungan tersebut membuka peluang bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang

lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan pemegang saham, sehingga memunculkan *agency problem* dan *agency cost* (Jensen & Meckling, 1976).

Penerapan GCG berfungsi sebagai mekanisme pengawasan untuk meminimalkan konflik keagenan melalui transparansi, akuntabilitas, dan sistem pengendalian internal yang efektif (Effendi, 2009). Bagi PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, persoalan keagenan memiliki dimensi yang lebih kompleks karena perusahaan berhadapan dengan dua lapis *principal* yang memiliki orientasi berbeda, yaitu pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas (52,09%) dengan agenda pembangunan nasional dan investor publik di BEI serta NYSE yang berorientasi pada penciptaan nilai komersial jangka panjang. Potensi benturan antara dua orientasi tersebut dapat memengaruhi independensi pengambilan keputusan dan efektivitas pengawasan perusahaan.

Agency Theory digunakan sebagai dasar untuk menganalisis efektivitas mekanisme pengawasan perusahaan, termasuk peran Komisaris Independen, Komite Audit, dan *Whistleblowing System* dalam menekankan *agency cost* serta memitigasi risiko intervensi kepentingan pada implementasi prinsip *Accountability* dan *Independency*. Tarigan et al. (2025) mengonfirmasi bahwa kualitas mekanisme GCG berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, yang secara implisit menunjukkan bahwa penguatan mekanisme pengawasan dapat mendukung penciptaan nilai perusahaan.

Legitimacy Theory

Legitimacy Theory berpendapat bahwa setiap organisasi secara terus-menerus berupaya memastikan bahwa operasinya diterima sebagai sesuatu yang layak dan wajar oleh masyarakat luas, sesuai dengan nilai, norma, dan ekspektasi yang berlaku (Suchman, 1995). Legitimasi bukanlah kondisi statis, melainkan harus dipertahankan secara aktif melalui tindakan yang konsisten dan dapat diverifikasi publik. Perusahaan yang kehilangan legitimasi berisiko menghadapi penurunan kepercayaan konsumen, penarikan investasi, hingga tekanan regulasi yang mengancam kelangsungan bisnis (Afrilia, 2024).

Relevansi teori ini bagi PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk terletak pada posisi strategis perusahaan sebagai pengelola infrastruktur komunikasi nasional yang melayani lebih dari 270 juta penduduk Indonesia. Dalam konteks ini, setiap kegagalan tata kelola, baik berupa kebocoran data pelanggan, gangguan layanan, maupun insiden keamanan siber, bukan sekadar kerugian finansial, melainkan ancaman langsung terhadap *license to operate* perusahaan di mata publik. *Legitimacy Theory* digunakan untuk menganalisis rasionalitas di balik komitmen Telkom terhadap ESG, keterbukaan pelaporan, dan tata kelola digital, khususnya dalam menilai apakah langkah-langkah tersebut mencerminkan upaya substantif untuk mempertahankan kepercayaan publik atau sekadar respons terhadap tekanan regulasi.

Good Corporate Governance dan Prinsip TARIF

Good Corporate Governance (GCG) merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. Effendi (2009) mendefinisikan GCG sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan antara pemegang saham, manajemen, kreditur, pemerintah, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan, dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, OECD (2023) dalam *G20/OECD Principles of Corporate Governance* menegaskan bahwa tata kelola perusahaan yang baik berfungsi memperjelas hak dan tanggung jawab seluruh pihak yang berkepentingan sekaligus menjadi fondasi efisiensi operasional dan kepercayaan investor jangka panjang. Parianti et al. (2023) juga menunjukkan bahwa implementasi prinsip GCG secara konsisten berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Di Indonesia, operasionalisasi GCG bagi perusahaan terbuka dan BUMN diatur melalui POJK Nomor 21/POJK.04/2015 dan Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023, yang menjabarkan lima prinsip utama GCG dalam akronim TARIF, yaitu *Transparency* (keterbukaan informasi), *Accountability* (kejelasan pertanggungjawaban organ perusahaan), *Responsibility*

(kepatuhan terhadap regulasi dan tanggung jawab sosial), *Independency* (pengelolaan bebas benturan kepentingan), dan *Fairness* (pemenuhan hak pemangku kepentingan secara setara) (Kementerian BUMN RI, 2023; Otoritas Jasa Keuangan, 2015). Kelima prinsip tersebut menjadi fondasi utama dalam menilai kualitas tata kelola perusahaan, khususnya dalam aspek keterbukaan informasi, efektivitas pengawasan, kepatuhan regulasi, *Independency* pengambilan keputusan, dan perlindungan hak *stakeholder*.

Kelima prinsip TARIF ini berfungsi sebagai indikator utama analisis dalam penelitian ini dan berkorespondensi langsung dengan ketiga teori yang telah dibangun. Prinsip *Transparency* dan *Accountability* menjadi instrumen pengurangan asimetri informasi antara manajemen dan pemegang saham sebagaimana dirumuskan dalam *Agency Theory*. Prinsip *Responsibility* dan *Fairness* mencerminkan kewajiban perusahaan terhadap seluruh *stakeholder* sesuai *Stakeholder Theory*. Sementara itu, implementasi kelima prinsip secara keseluruhan merupakan strategi aktif perusahaan dalam mempertahankan legitimasi publik sebagaimana dijelaskan oleh *Legitimacy Theory*. Keterkaitan ini menjadi kerangka analisis terpadu yang menghubungkan landasan teori dengan pembahasan temuan penelitian.

GCG pada BUMN

Analisis GCG pada BUMN memerlukan konteks tersendiri karena perusahaan negara menghadapi tantangan tata kelola yang berbeda secara struktural dari perusahaan swasta. Tantangan pertama adalah dualitas peran. BUMN dituntut menjadi entitas bisnis yang menghasilkan keuntungan sekaligus agen pembangunan nasional yang mendukung tujuan kebijakan publik. Dua peran ini sering kali menimbulkan ketegangan dalam pengambilan keputusan strategis, sebagaimana diidentifikasi oleh Prabowo & Suprajogo (2025) sebagai sumber konflik regulasi antara Kementerian BUMN, kementerian sektoral, dan OJK.

Tantangan kedua adalah kerentanan terhadap intervensi politik, khususnya dalam proses pengangkatan direksi dan penentuan strategi bisnis. Tanpa independensi yang terjaga, BUMN dapat terperangkap dalam siklus inefisiensi dan ketergantungan pada kebijakan yang tidak selalu berorientasi pada kinerja (Prabowo & Suprajogo, 2025). Inilah mengapa kehadiran komisar independen dan komite-komite pengawasan yang bebas dari afiliasi pemegang saham menjadi sangat krusial bagi BUMN.

Tantangan ketiga adalah kompleksitas pengawasan berlapis. BUMN tunduk pada pengawasan dari berbagai pihak sekaligus: Kementerian BUMN selaku representatif pemegang saham pemerintah, OJK dan BEI bagi perusahaan terbuka, serta badan pengawas asing seperti SEC Amerika Serikat bagi perusahaan yang tercatat di bursa internasional, termasuk PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Purwaningrum & Haryati, 2022). Mengelola kepatuhan terhadap lapisan regulasi yang berbeda-beda ini membutuhkan sistem tata kelola yang sangat terstruktur dan sumber daya yang tidak sedikit.

Sebagai respons terhadap kompleksitas ini, Kementerian BUMN menerbitkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 yang memberikan panduan tata kelola komprehensif bagi seluruh BUMN, termasuk kewajiban memiliki *Whistleblowing System* (WBS), manajemen risiko terintegrasi hingga ke anak perusahaan, *Key Risk Indicators* (KRI), serta sistem pengendalian internal yang menyeluruh. Namun regulasi yang baik hanya efektif jika diimplementasikan dengan sungguh-sungguh dan inilah yang membedakan BUMN yang menjadi *benchmark* dari BUMN yang hanya memenuhi standar minimum regulasi.

ESG dan Tata Kelola Digital

Di samping kerangka GCG yang telah dibahas, standar tata kelola perusahaan terus berkembang seiring meningkatnya tuntutan investor, perkembangan teknologi digital, dan standar tata kelola internasional. Salah satu perkembangan paling signifikan dalam dua dekade terakhir adalah munculnya konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang kini menjadi bagian tidak terpisahkan dari tata kelola perusahaan modern terutama bagi perusahaan publik yang berada dalam pengawasan dari investor global.

ESG adalah kerangka evaluasi yang digunakan oleh investor dan pemangku kepentingan untuk menilai kinerja perusahaan dalam tiga dimensi non finansial yang

menentukan keberlanjutan bisnis jangka panjang (OECD, 2023). Dimensi E (*Environmental*) berkaitan dengan pengelolaan dampak lingkungan, seperti pengurangan emisi dan efisiensi energi. Dimensi S (*Social*) mencakup hubungan perusahaan dengan karyawan, pelanggan, dan komunitas, termasuk praktik ketenagakerjaan yang adil dan program pemberdayaan masyarakat. Dimensi G (*Governance*) adalah dimensi yang paling langsung terkait dengan kualitas tata kelola perusahaan, termasuk transparansi, etika bisnis, serta mekanisme pengawasan dan antikorupsi.

Hubungan antara ESG dan GCG bersifat saling memperkuat. Perusahaan dengan implementasi GCG yang kuat cenderung memiliki pelaporan ESG yang lebih kredibel, karena prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam GCG menjadi fondasi dalam pengelolaan keberlanjutan perusahaan (Purwaningrum & Haryati, 2022). Selain itu, komitmen ESG yang konsisten dapat memperkuat legitimasi perusahaan di hadapan investor dan masyarakat sebagaimana dijelaskan dalam *Legitimacy Theory*.

Bagi perusahaan telekomunikasi seperti PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, tata kelola modern juga berkaitan dengan *digital governance* atau tata kelola digital. Tata kelola digital mencakup bagaimana perusahaan mengelola risiko keamanan siber, melindungi privasi data pelanggan, dan memastikan teknologi yang digunakannya tidak menimbulkan dampak negatif terhadap masyarakat (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024b). Berlakunya Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) Nomor 27 Tahun 2022 menjadikan pengelolaan data pelanggan sebagai kewajiban hukum yang harus dipenuhi perusahaan (Republik Indonesia, 2022). Bagi Telkom yang menyimpan data komunikasi puluhan juta pelanggan, kepatuhan terhadap UU PDP adalah bagian integral dari prinsip *Responsibility* dan *Accountability* dalam kerangka GCG (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024b).

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang bersifat deskriptif-analitis (Sugiyono, 2019). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman secara mendalam mengenai implementasi *Good Corporate Governance* pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dalam konteks nyata perusahaan, bukan untuk menguji hipotesis statistik. Metode studi kasus memungkinkan peneliti mengkaji fenomena penerapan GCG secara holistik berdasarkan kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip tata kelola yang berlaku, khususnya prinsip TARIF sebagaimana diatur dalam POJK Nomor 21/POJK.04/2015 dan PER-2/MBU/03/2023.

Objek penelitian ini adalah PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, perusahaan telekomunikasi milik negara yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan New York Stock Exchange (NYSE). Pemilihan Telkom sebagai objek penelitian didasarkan pada tiga pertimbangan utama: Telkom merupakan BUMN telekomunikasi terbesar di Indonesia yang secara konsisten menjadi benchmark GCG BUMN, dibuktikan dengan perolehan predikat "Best State-Owned Enterprises (Big Cap)" pada 16th IICD Corporate Governance Award 2025 (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2025). Telkom beroperasi di sektor digital yang secara langsung menghadapi tantangan tata kelola berupa keamanan siber, perlindungan data pribadi, dan pemenuhan regulasi digital yang terus berkembang. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk telah mengintegrasikan prinsip ESG ke dalam strategi bisnis melalui program GoZero% sejak 2024, menjadikannya kasus yang kaya untuk menganalisis integrasi GCG dan keberlanjutan.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi korporasi dan regulasi yang bersifat publik dan dapat dipertanggungjawabkan. Sumber data dibagi menjadi dua kategori, yaitu dokumen internal perusahaan dan dokumen eksternal/regulasi.

Sumber data internal perusahaan meliputi: (1) *Annual Report* PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk 2022, 2023, dan 2024 yang diterbitkan secara resmi dan tersedia di situs resmi

perusahaan maupun Bursa Efek Indonesia; (2) *Sustainability Report* (Laporan Keberlanjutan) PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk 2022, 2023, dan 2024 yang disusun berdasarkan standar GRI 2021, SASB, serta POJK No. 51/POJK.04/2017; (3) Laporan Keuangan Konsolidasi Auditan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk tahun buku 2022, 2023, dan 2024; (4) Laporan Tata Kelola Perusahaan (GCG *Report*) yang tercantum dalam *Annual Report*; (5) Pedoman Tata Kelola Perusahaan (GCG *Code*) dan dokumen kebijakan internal yang dipublikasikan melalui portal keterbukaan informasi Telkom; serta (6) Siaran pers dan pengumuman resmi yang diterbitkan melalui situs resmi www.telkom.co.id.

Sumber data eksternal dan regulasi meliputi: (1) POJK Nomor 21/POJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka; (2) POJK Nomor 51/POJK.04/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan; (3) Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN; (4) Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP); serta (5) G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 dan standar GRI 2021 sebagai acuan internasional.

Berikut adalah daftar dokumen utama yang menjadi korpus analisis dalam penelitian ini:

Tabel 2 Daftar Dokumen yang Dianalisis

No.	Nama Dokumen	Sumber	Periode	Relevansi Prinsip Tarif
1	<i>Annual Report</i> PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	https://www.telkom.co.id/sites/hubungan-investor/id_ID/page/laporan-1025	2024	T, A, R, I, F
2	<i>Sustainability Report</i> (Laporan Keberlanjutan) PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	https://www.telkom.co.id/sites/sustainability/id_ID/page/laporan-esg-1151 https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202605/f00e9a8fe7_f9832e82ec.pdf	2024,2025	T, R, I, F
3	Laporan Keuangan Konsolidasi Auditan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202404/20250418052215-49898-0/Telkom_LK%20Bahasa%20YE%202024_Rilis.pdf	2024	T, A
4	Laporan GCG (<i>Good Corporate Governance Report</i>) dalam <i>Annual Report</i>	https://www.telkom.co.id/sites/profil-telkom/id_ID/page/asean-corporate-governance-scorecard-2024-1131	2024	T, A, I
5	Pedoman Tata Kelola Perusahaan (GCG <i>Code</i> /Board Manual)	https://eppid.telkom.co.id/data/image_upload/page/1694570585081_Pedoman%20pengelolaan%20organisasi,%20administrasi,%20personil%20dan%20keuangan.pdf	2025	A, I
6	Kebijakan ESG dan GoZero% TelkomGroup	https://www.telkom.co.id/sites/sustainability/id_ID/page/kebijakan-esg-1155	2024,2025	R, T
7	POJK No. 21/POJK.04/2015	https://www.ojk.go.id/id/regulasi/otoritas-jasa-keuangan/peraturan-ojk/Pages/Peraturan-Otoritas-Jasa-Keuangan-Nomor-21-POJK.04-2015-tentang-Penerapan-Pedoman-Tata-Kelola-Perusahaan-Terbuka.aspx	2015	T, A, R, I, F
8	Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023	https://peraturan.bpk.go.id/Details/264291/permen-bumn-no-per-2mbu032023-tahun-2023	2023	T, A, R, I, F
9	<i>ASEAN Corporate Governance Scorecard</i> (ACGS) Telkom	https://www.telkom.co.id/sites/profil-telkom/id_ID/page/asean-corporate-governance-scorecard-2025-1159	2024	T, A, F
10	Siaran pers RUPST 2024 dan pengumuman BEI	https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/ruptelkom-tahun-buku-2024-telkom-sahkan-dewan-komisaris-dan-jajaran-direksi-perseroan-3039	2024	F, A

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik yang saling melengkapi, yaitu studi dokumentasi dan studi kepustakaan (Ardiansyah et al., 2023). Studi dokumentasi dilaksanakan dengan cara mengunduh, membaca, dan mencatat secara sistematis informasi yang terdapat dalam dokumen-dokumen resmi perusahaan sebagaimana tercantum dalam Tabel 2. Seluruh dokumen diperoleh dari sumber primer berupa situs resmi PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, portal keterbukaan informasi Bursa Efek Indonesia, situs OJK, dan portal regulasi kementerian terkait. Studi kepustakaan dilaksanakan dengan menelaah literatur ilmiah berupa jurnal akademik bereputasi, buku teks tentang GCG, ESG, dan tata kelola BUMN, serta standar internasional seperti GRI Standards dan G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Telaah kepustakaan ini berfungsi untuk membangun landasan teoritis sekaligus sebagai referensi pembandingan dalam menafsirkan temuan dari analisis dokumen perusahaan.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pernyataan, kebijakan, dan data kinerja yang terdokumentasi dalam laporan resmi PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang berkaitan dengan implementasi lima prinsip GCG (TARIF). Secara lebih konkret, unit analisis mencakup: (1) pernyataan kebijakan dan komitmen manajemen yang tercantum dalam laporan tahunan dan laporan tata kelola; (2) data kuantitatif kinerja tata kelola seperti tingkat kepatuhan regulasi, jumlah komisaris independen, *rasio dividend payout*, dan capaian *ASEAN Corporate Governance Scorecard*; (3) deskripsi program dan mekanisme tata kelola seperti *Whistleblowing System*, Sistem Manajemen Anti Penyuapan (ISO 37001), program GoZero%, dan mekanisme pengendalian internal.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *content analysis* (analisis isi) (Krippendorff, 2004). *Content analysis* merupakan teknik penelitian yang digunakan untuk membuat inferensi yang dapat di replikasi dan shahih dari teks dalam konteksnya. Analisis dilakukan melalui empat tahapan berikut. Pertama, tahap *unitizing*, yaitu menetapkan unit-unit analisis dari keseluruhan dokumen yang dikumpulkan berdasarkan relevansinya terhadap prinsip TARIF. Kedua, tahap *sampling*, yaitu memilih secara purposif bagian-bagian dokumen yang mengandung informasi material terkait implementasi GCG. Ketiga, tahap *coding*, yaitu mengklasifikasikan setiap unit analisis ke dalam kategori yang sesuai berdasarkan kerangka *coding* yang telah ditetapkan. Keempat, tahap *inferencing*, yaitu menarik kesimpulan dari pola-pola yang ditemukan dalam setiap kategori dan menginterpretasikannya dalam konteks teori *Stakeholder*, *Agency*, dan *Legitimacy*.

Kerangka coding dikembangkan secara deduktif berdasarkan lima prinsip GCG (TARIF) sesuai POJK Nomor 21/POJK.04/2015 dan Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023. Tabel berikut menyajikan kategori coding beserta indikator dan dokumen utama yang dianalisis untuk setiap prinsip:

Tabel 3 Kategori Coding Berdasarkan Prinsip TARIF dan Indikator Dokumen

No	Prinsip GCG (TARIF)	Indikator yang Dicari dalam Dokumen	Sub-Indikator Spesifik	Dokumen Utama
1	<i>Transparency</i>	Keterbukaan informasi keuangan dan non keuangan; pengungkapan laporan publik; akses informasi bagi investor dan pemangku kepentingan	Publikasi <i>Annual Report & Sustainability Report</i> tepat waktu; keterbukaan informasi material di BEI dan NYSE; konten IR di website; <i>press release</i>	<i>Annual Report</i> 2022-2024, <i>Sustainability Report</i> 2022-2024, Laporan Keuangan, Pengumuman BEI, ACGS Scorecard
2	<i>Accountability</i>	Kejelasan fungsi dan pertanggungjawaban organ perusahaan; mekanisme <i>check and balances</i> ; KPI manajemen;	Struktur Dewan Komisaris dan Direksi; Komite Audit; pernyataan tanggung jawab atas laporan; mekanisme RUPS;	<i>Annual Report</i> 2022-2024, <i>GCG Report</i> , <i>Board Manual</i> , Laporan Auditor Independen

		pertanggungjawaban direksi dan komisaris	laporan auditor independen	
3	<i>Responsibility</i>	Kepatuhan terhadap regulasi; tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL/CSR); penerapan prinsip bisnis sehat; program ESG	Tingkat kepatuhan regulasi; program GoZero%; TJSL; SDGs; ISO sertifikasi; program pengembangan UMKM; komitmen net zero	<i>Sustainability Report 2022-2024, Annual Report, Kebijakan ESG, Laporan TJSL</i>
4	<i>Independency</i>	Profesionalisme tanpa benturan kepentingan; komposisi komisaris independen; sistem pengawasan eksternal dan internal yang bebas	Jumlah dan komposisi komisaris independen; <i>Whistleblowing System</i> ; Komite Audit; audit eksternal; kebijakan konflik kepentingan; Direktorat Legal & Compliance	GCG Report, <i>Annual Report 2022-2024, Board Manual, Piagam Komite Audit</i>
5	<i>Fairness</i>	Pemenuhan hak-hak pemangku kepentingan; kesetaraan perlakuan bagi seluruh pemegang saham; perlindungan hak karyawan dan pelanggan	Kebijakan dividen; hak suara dalam RUPS; kebijakan keberagaman dan inklusi; perlindungan data pelanggan (UU PDP); program <i>employee well-being</i>	<i>Annual Report 2022-2024, Sustainability Report, Siaran pers RUPST, ACGS Scorecard</i>

Untuk memastikan keabsahan data dan temuan penelitian, penelitian ini menerapkan dua strategi validitas. Pertama, triangulasi sumber, yaitu setiap temuan terkait implementasi prinsip TARIF diverifikasi dengan mencocokkannya di lebih dari satu dokumen. Misalnya, klaim mengenai komposisi komisaris independen di cek silang antara *Annual Report*, *GCG Report*, dan pengumuman resmi RUPST di situs BEI. Kedua, triangulasi dokumen, yaitu informasi dari dokumen internal perusahaan dibandingkan dengan regulasi eksternal (POJK, Peraturan BUMN) dan standar internasional (OECD, GRI) untuk menilai tingkat kesesuaiannya. Dengan pendekatan ini, peneliti tidak hanya mengandalkan klaim sepihak perusahaan, tetapi juga mengkonfirmasi terhadap standar yang berlaku secara independen.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu dicatat. Pertama, penelitian terbatas pada analisis dokumen publik yang tersedia dan dapat diakses secara resmi, peneliti tidak melakukan wawancara dengan manajemen atau pemangku kepentingan internal perusahaan, sehingga temuan bersifat *document-based*. Kedua, periode dokumen yang dianalisis dibatasi pada tahun 2022 hingga 2024 untuk data operasional. Ketiga, penelitian ini berfokus secara khusus pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai entitas induk, kinerja tata kelola anak perusahaan tidak dianalisis secara individual. Keempat, penelitian ini bersifat kualitatif-deskriptif sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara statistik ke perusahaan BUMN lainnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis dokumen terhadap *Annual Report 2022-2024*, *Sustainability Report 2022-2024*, Laporan Keuangan Auditan, *GCG Report*, dan berbagai dokumen kebijakan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, diperoleh temuan bahwa implementasi GCG di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk telah dijalankan secara konsisten sesuai dengan prinsip TARIF (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness*). Pembahasan berikut menguraikan temuan per prinsip, dilanjutkan dengan analisis integrasi GCG, ESG, dan tata kelola digital, serta identifikasi tantangan dan rekomendasi penguatan tata kelola.

Tabel 4 Implementasi Prinsip GCG pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

Prinsip GCG	Temuan Utama	Dokumen Pendukung
<i>Transparency</i>	Publikasi <i>Annual Report</i> , <i>Sustainability Report</i> , dan informasi material secara rutin; laporan keberlanjutan mengacu pada standar GRI 2021, SASB, dan IFRS <i>Sustainability Disclosure Standards</i> ; penjaminan eksternal oleh pihak independen sejak 2024	<i>Annual Report</i> 2022–2024, <i>Sustainability Report</i> 2022–2024, Pengumuman BEI
<i>Accountability</i>	Pemisahan fungsi Dewan Komisaris dan Direksi yang jelas; pernyataan tanggung jawab ditandatangani oleh Dewan Komisaris dan Direksi; Komite Audit terdiri dari 5 anggota termasuk 2 anggota independen berpengalaman di bidang keuangan; mekanisme RUPS berjalan tertib	<i>Annual Report</i> 2024, GCG Report, Laporan Auditor Independen, Siaran pers RUPST 2025
<i>Responsibility</i>	Kepatuhan regulasi 100%; tidak ada pelanggaran regulasi persaingan usaha pada 2024; sertifikasi ISO 37001 Sistem Manajemen Anti Penyuapan pada perusahaan induk dan 13 anak perusahaan; program GoZero% (ESG) dan TJSL aktif berjalan	<i>Sustainability Report</i> 2024, <i>Annual Report</i> 2024, Kebijakan ESG
<i>Independency</i>	Terdapat 3 Komisaris Independen dalam Dewan Komisaris hasil RUPST 2025; <i>Whistleblowing System</i> aktif seluruh aduan ditindaklanjuti; Direktorat Legal & Compliance berdiri independen; audit eksternal oleh Kantor Akuntan Publik terdaftar	<i>Annual Report</i> 2024, GCG Report, <i>Sustainability Report</i> 2024, Siaran pers RUPST 2025
<i>Fairness</i>	Dividen tunai Rp21,0 triliun (89% laba bersih 2024) disetujui RUPST 2025; program <i>buyback</i> saham Rp3 triliun; kebijakan keberagaman dan inklusi; 35 karyawan penyandang disabilitas; nol kebocoran data kritikal pada 2024	<i>Annual Report</i> 2024, Siaran pers RUPST 2025, <i>Sustainability Report</i> 2024

Implementasi Prinsip *Transparency*

Prinsip *transparency* merupakan fondasi utama GCG yang mewajibkan perusahaan untuk terbuka dalam proses pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi yang relevan kepada seluruh pemangku kepentingan (POJK No. 21/POJK.04/2015). PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menerapkan prinsip ini melalui beberapa mekanisme yang terstruktur dan dapat diverifikasi.

Pertama, Telkom secara konsisten menerbitkan *Annual Report* dan *Sustainability Report* setiap tahun yang dapat diakses secara terbuka melalui situs resmi perusahaan, portal BEI, maupun SEC Amerika Serikat. Laporan keberlanjutan tahun 2024 disusun mengacu pada kerangka GRI 2021, SASB, *IFRS Sustainability Disclosure Standards*, serta POJK No. 51/POJK.04/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan. Pada laporan tahun 2024, untuk pertama kalinya Telkom menunjuk pihak ketiga independen yang terakreditasi untuk melakukan verifikasi data emisi GRK (Scope 1, 2, dan 3) untuk memastikan akurasi dan kredibilitas data keberlanjutan yang diungkapkan kepada publik.

Kedua, keterbukaan informasi kepada investor dilakukan melalui berbagai kanal, antara lain *investor relations* yang dikelola secara aktif, *public expose*, konferensi investor, dan penyediaan materi presentasi kepada investor melalui situs resmi (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024a). Telkom juga telah mengimplementasikan delapan prinsip tata kelola perusahaan terbuka sebagaimana direkomendasikan OJK, termasuk kemudahan akses informasi bagi pemegang saham minoritas. Pencapaian *ASEAN Corporate Governance*

Scorecard (ACGS) dengan kategori "*Very Good*" menjadi konfirmasi eksternal atas komitmen transparansi ini (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2025).

Implementasi Prinsip *Accountability*

Prinsip *accountability* menuntut kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ perusahaan agar pengelolaan berjalan secara efektif (POJK No. 21/POJK.04/2015). PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menjalankan prinsip ini melalui struktur tata kelola yang terdefinisi dengan baik dan sistem pertanggungjawaban yang berlapis.

Struktur organ perusahaan Telkom terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, Dewan Komisaris sebagai organ pengawas, dan Direksi sebagai organ pelaksana. Pemisahan fungsi antara Dewan Komisaris dan Direksi diterapkan secara ketat sesuai sistem *two-tier board* sebagaimana diatur dalam UU PT dan Anggaran Dasar perusahaan. Dalam RUPST Tahun Buku 2024 yang diselenggarakan pada 27 Mei 2025, para pemegang saham secara sah mengesahkan susunan Dewan Komisaris yang terdiri dari delapan anggota, termasuk tiga Komisaris Independen, yaitu Yohanes Surya, Rizal Mallarangeng, dan Deswandhy Agusman, guna memastikan pengawasan yang objektif atas manajemen.

Dari sisi pertanggungjawaban, Dewan Komisaris dan Direksi menandatangani pernyataan tanggung jawab atas isi laporan keberlanjutan dan laporan keuangan perusahaan. Akuntabilitas keuangan dikonfirmasi melalui audit eksternal oleh Kantor Akuntan Publik independen terdaftar yang menghasilkan opini audit wajar tanpa pengecualian (*unqualified opinion*) atas laporan keuangan konsolidasi tahun buku 2024. Selain itu, Komite Audit yang terdiri dari lima anggota termasuk dua anggota independen dengan keahlian keuangan menjalankan fungsi pengawasan atas pelaporan keuangan, kepatuhan, dan manajemen risiko secara independen. Setiap anggota Komite Audit diwajibkan menandatangani Pakta Integritas dan Independensi.

Implementasi Prinsip *Responsibility*

Prinsip *responsibility* menuntut kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat, termasuk tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menerapkan prinsip ini melalui kepatuhan regulasi yang tinggi dan integrasi tanggung jawab sosial serta lingkungan ke dalam strategi bisnis.

Dari sisi kepatuhan regulasi, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk mencatat tingkat kepatuhan 100% terhadap seluruh regulasi material yang berlaku selama periode pelaporan 2024. Tidak terdapat tindakan hukum maupun kerugian finansial akibat pelanggaran regulasi persaingan usaha dan monopoli. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk juga menerapkan Sistem Manajemen Anti Penyuapan berstandar internasional ISO 37001 yang telah disertifikasi pada perusahaan induk dan 13 anak perusahaan, serta mewajibkan seluruh jajaran, termasuk Dewan Direksi, untuk menyelesaikan pelatihan antikorupsi secara menyeluruh.

Dari sisi tanggung jawab sosial dan lingkungan, Telkom mengintegrasikan prinsip ESG ke dalam operasi bisnis melalui program GoZero% yang terdiri dari tiga pilar utama: *Save Our Planet* (manajemen perubahan iklim dan energi), *Empower Our People* (keberagaman, kesetaraan, inklusi, dan pemberdayaan komunitas), serta *Elevate Our Business* (kepatuhan regulasi, etika bisnis, keamanan siber, dan perlindungan data) (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024). Program GoZero% merupakan evolusi dari program EXIST (ESG *Existence for Sustainability by* Telkom Indonesia) yang diluncurkan pada 2023. Dalam bidang pemberdayaan masyarakat, Telkom memberikan bantuan kepada 7.954 usaha mikro dan kecil (UMK) selama 2025, serta menginvestasikan Rp43,9 miliar dalam program pengembangan lokal dan inklusi digital.

Implementasi Prinsip *Independency*

Prinsip *independency* mensyaratkan perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan bebas dari pengaruh pihak mana pun yang tidak sesuai dengan

regulasi (POJK No. 21/POJK.04/2015). Bagi Telkom sebagai BUMN yang mayoritas sahamnya (52,09%) dimiliki pemerintah, implementasi prinsip ini memiliki tantangan tersendiri dan sekaligus menjadi cerminan kematangan tata kelolanya.

Independency organ pengawas dijaga melalui kehadiran Komisaris Independen dalam Dewan Komisaris. Berdasarkan hasil RUPST Tahun Buku 2024 (27 Mei 2025), dari delapan anggota Dewan Komisaris Telkom, tiga di antaranya adalah Komisaris Independen, yang memenuhi ketentuan minimum 30% yang ditetapkan oleh OJK. Para Komisaris Independen tidak memiliki hubungan afiliasi dengan pemegang saham pengendali, direksi, atau anggota dewan komisaris lainnya, sehingga mampu menjalankan fungsi pengawasan secara objektif.

Independency pengawasan internal diperkuat melalui keberadaan *Whistleblowing System* (WBS) yang dioperasikan bekerja sama dengan pihak ketiga independen. WBS menyediakan tujuh kanal pelaporan yang dapat diakses secara anonim oleh seluruh karyawan dan pihak eksternal. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menegaskan bahwa seluruh aduan yang masuk melalui WBS ditindaklanjuti secara penuh. Selama 2024, terdapat empat kasus pelanggaran yang terbukti, turun dari lima kasus pada tahun sebelumnya dan seluruhnya telah diselidiki serta diselesaikan. Selain itu, keberadaan Direktorat Legal & Compliance sebagai unit kerja yang berdiri independen memastikan pemenuhan seluruh regulasi yang berlaku. Setiap transaksi yang mengandung benturan kepentingan juga diatur secara ketat dalam kebijakan tambahan Pedoman Tata Kelola Perusahaan.

Implementasi Prinsip *Fairness*

Prinsip kewajaran (*fairness*) berkaitan dengan pemenuhan hak-hak pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan, termasuk kesetaraan perlakuan bagi seluruh pemegang saham. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk mengimplementasikan prinsip ini melalui berbagai kebijakan yang terukur dan terdokumentasi.

Dari sisi perlindungan hak pemegang saham, dalam RUPST Tahun Buku 2024 yang diselenggarakan pada 27 Mei 2025, para pemegang saham menyetujui pembagian dividen tunai sebesar Rp21,0 triliun atau setara 89% dari total laba bersih tahun 2024, dengan nilai dividen per lembar saham sebesar Rp212,47. Nilai dividen ini tumbuh 19% dibandingkan tahun sebelumnya, mencerminkan komitmen perusahaan dalam memberikan imbal hasil yang wajar kepada pemegang saham. Selain itu, para pemegang saham juga menyetujui program pembelian kembali saham (*buyback*) senilai Rp3 triliun sebagai upaya menjaga stabilitas nilai saham di pasar.

Dari sisi perlindungan hak karyawan, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menerapkan kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) secara aktif. Sebanyak 35 karyawan penyandang disabilitas diberdayakan di seluruh TelkomGroup pada 2025, sementara indeks keterlibatan karyawan (*Employee Engagement Index*) mencapai 75%. Dari sisi perlindungan pelanggan, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk mencatat *Net Promoter Score* (NPS) sebesar 62 pada 2025, dinilai *Excellent* oleh Bain & Company, yang mencerminkan kepuasan pelanggan yang kuat. Perlindungan data pelanggan juga dilaksanakan sesuai dengan UU PDP No. 27/2022, dengan nol insiden kebocoran data kritikal pada 2024 dan 2025, serta penerapan 5 kebijakan dan 19 prosedur pengelolaan data.

Integrasi GCG, ESG, dan *Digital Governance*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk tidak hanya menerapkan GCG sebagai mekanisme kepatuhan regulasi semata, tetapi telah mengintegrasikannya dengan strategi ESG dan tata kelola digital sebagai satu kesatuan yang saling memperkuat.

Integrasi GCG dan ESG terwujud melalui pembentukan Komite Keberlanjutan (*Sustainability Committee*) di bawah Dewan Komisaris dan Direksi, yang berkoordinasi dengan Komite Audit, Komite Manajemen Risiko, dan Komite TJSL. Fungsi *SVP Group Sustainability & Corporate Communication* yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama

memastikan bahwa agenda keberlanjutan mendapat perhatian di tingkat tertinggi manajemen (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024a). Kebijakan ESG yang terstruktur juga diwujudkan melalui *dashboard* keberlanjutan yang menjadi platform pengungkapan kinerja ESG kepada pemangku kepentingan secara berkala.

Dari dimensi *digital governance*, berlakunya UU Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) No. 27 Tahun 2022 menjadikan pengelolaan data pelanggan sebagai kewajiban hukum yang mengikat. Telkom merespons hal ini dengan mengidentifikasi dan mengklasifikasikan 657 basis data untuk menjaga keamanan informasi sensitif, sesuai kebijakan privasi Telkom Group. *Pilar Elevate Our Business* dalam program GoZero% secara eksplisit mencakup keamanan siber dan perlindungan data sebagai bagian dari komitmen ESG-G perusahaan. Pendekatan ini sejalan dengan perkembangan konsep tata kelola perusahaan modern yang menyatakan bahwa tata kelola digital merupakan dimensi ketiga GCG yang tidak terpisahkan, khususnya bagi perusahaan yang beroperasi di sektor teknologi dan telekomunikasi (OECD, 2023).

Tantangan Implementasi GCG PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

Meskipun implementasi GCG di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk telah berjalan secara komprehensif dan mendapat pengakuan dari berbagai lembaga independen, analisis dokumen mengidentifikasi enam tantangan struktural dan operasional yang perlu diperhatikan secara serius agar kualitas tata kelola dapat terus meningkat dan tidak berhenti pada tataran kepatuhan formal semata.

Salah satu tantangan paling mendasar yang dihadapi Telkom adalah kompleksitas statusnya yang ganda. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sekaligus perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan New York Stock Exchange (NYSE). Kondisi ini menempatkan Telkom di bawah dua rezim pengawasan yang berbeda secara bersamaan. Sebagai BUMN, Telkom tunduk pada Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023, pengawasan Kementerian BUMN, dan kewajiban untuk mendukung program-program strategis pemerintah. Sebagai perusahaan terbuka, Telkom harus mematuhi POJK, ketentuan BEI, serta regulasi SEC Amerika Serikat sebagai konsekuensi pencatatan di NYSE.

Sebagai pemegang 52,09% saham Telkom, pemerintah Republik Indonesia memiliki pengaruh yang sangat dominan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Situasi ini menciptakan potensi benturan kepentingan yang inheren: di satu sisi, pemerintah memiliki agenda pembangunan nasional yang memerlukan Telkom sebagai instrumen kebijakan publik, misalnya memperluas jangkauan jaringan ke daerah-daerah terpencil yang secara komersial belum menguntungkan; di sisi lain, investor publik yang memegang sisa saham Telkom mengharapkan orientasi bisnis yang maksimal pada profitabilitas dan penciptaan nilai jangka panjang.

Ketegangan ini dalam praktiknya dapat berdampak pada keputusan-keputusan strategis yang tidak sepenuhnya berpijak pada pertimbangan bisnis murni. Prinsip independensi dalam GCG menuntut perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan bebas dari tekanan pihak mana pun (POJK No. 21/POJK.04/2015). Namun dalam konteks BUMN, batasan antara arahan pemegang saham yang sah dengan intervensi yang melampaui kewenangan sering kali tidak mudah ditarik dengan tegas. Risiko laten ini perlu dikelola secara aktif melalui transparansi pengambilan keputusan yang lebih ketat, ketegasan Komisaris Independen, dan pengungkapan transaksi afiliasi yang menyeluruh kepada seluruh pemegang saham.

Tantangan yang paling penting namun sering terabaikan dalam diskursus GCG adalah perbedaan antara ESG sebagai praktik pelaporan dan ESG sebagai dampak nyata. Telkom telah memiliki kerangka ESG yang terstruktur melalui program GoZero%, menerbitkan *Sustainability Report* tahunan yang mengacu pada standar GRI 2021, dan memperoleh verifikasi pihak ketiga independen atas data emisi GRK. Namun, kualitas sebuah program

ESG tidak dapat dinilai semata dari kelengkapan dokumen yang dihasilkan, melainkan dari seberapa nyata perubahan yang terjadi di lapangan (OECD, 2023).

Dalam struktur kepemilikan BUMN di mana pemerintah memegang mayoritas saham, menjaga independensi pengawasan merupakan tantangan yang bersifat struktural dan tidak dapat diselesaikan hanya dengan memenuhi kuota minimum Komisaris Independen secara formal. Prinsip *independency* dalam GCG mensyaratkan bahwa organ pengawas benar-benar bebas dari pengaruh pemegang saham pengendali dalam menjalankan fungsinya (POJK No. 21/POJK.04/2015). Namun dalam praktiknya, Komisaris Independen Telkom diangkat melalui mekanisme RUPS yang suaranya didominasi oleh pemerintah selaku pemegang saham mayoritas. Hal ini menimbulkan pertanyaan yang *legitimate* mengenai sejauh mana independensi yang sesungguhnya dapat dijamin dalam proses seleksi dan pengangkatan tersebut.

Risiko Keamanan Data dan Privasi Pelanggan

Sebagai perusahaan yang mengoperasikan infrastruktur telekomunikasi digital yang menjangkau lebih dari 98% populasi Indonesia, Telkom menyimpan dan memproses data komunikasi dan data pribadi dalam jumlah yang sangat masif. Hal ini menempatkan keamanan data dan perlindungan privasi pelanggan sebagai salah satu risiko tata kelola paling kritis yang dihadapi perusahaan. Berlakunya Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) Nomor 27 Tahun 2022 secara resmi menjadikan pengelolaan data pelanggan sebagai kewajiban hukum yang mengikat, bukan lagi sekadar etika bisnis semata (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024a).

Meskipun PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk berhasil mempertahankan catatan nol kebocoran data kritikal pada 2024 dan 2025, serta telah mengklasifikasikan 657 basis data sesuai kebijakan privasi perusahaan, ancaman siber di sektor telekomunikasi terus berkembang dalam kompleksitas dan kecanggihannya. Setiap insiden kebocoran data di perusahaan sekelas Telkom berpotensi berdampak pada jutaan pelanggan sekaligus, menimbulkan risiko reputasi yang masif, kewajiban hukum berdasarkan UU PDP, serta hilangnya kepercayaan publik yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

Tantangan Transformasi Digital dan Keamanan siber

Transformasi PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menjadi perusahaan berbasis layanan digital dan *strategic holding* membuka peluang pertumbuhan yang signifikan melalui pengembangan bisnis data *center*, *cloud*, kecerdasan buatan, dan ekosistem digital. Di sisi lain, transformasi tersebut juga meningkatkan kompleksitas tata kelola perusahaan karena munculnya risiko baru yang berkaitan dengan keamanan siber, privasi data, penggunaan teknologi kecerdasan buatan, dan ketahanan infrastruktur digital. Sejalan dengan perkembangan konsep *digital governance*, perusahaan perlu mengembangkan mekanisme tata kelola yang tidak hanya berfokus pada kepatuhan dan pengendalian internal, tetapi juga mencakup pengawasan terhadap penggunaan data, pengelolaan risiko teknologi, serta akuntabilitas dalam pemanfaatan sistem digital dan kecerdasan buatan. Dukungan terhadap pendekatan ini tercermin dalam G20/OECD *Principles of Corporate Governance* 2023 yang menekankan pentingnya pengawasan dewan terhadap risiko dan peluang yang timbul dari transformasi digital perusahaan.

Dari sisi keamanan siber, sebagai pengelola infrastruktur komunikasi nasional yang berstatus *critical infrastructure*, Telkom menjadi salah satu target paling bernilai bagi pelaku kejahatan siber maupun ancaman siber yang disponsori negara asing. Gangguan pada infrastruktur Telkom tidak hanya berdampak pada bisnis perusahaan, tetapi berpotensi mempengaruhi keamanan nasional dan kehidupan sehari-hari ratusan juta warga Indonesia yang bergantung pada layanannya. Tantangan ini menuntut Telkom untuk tidak hanya berinvestasi dalam teknologi keamanan, tetapi juga membangun tata kelola keamanan siber yang matang: mulai dari kebijakan yang jelas, prosedur respons insiden yang terlatih,

kompetensi sumber daya manusia di bidang keamanan informasi, hingga mekanisme koordinasi dengan otoritas keamanan nasional.

Rekomendasi Penguatan GCG PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

Berdasarkan berbagai tantangan yang teridentifikasi, penelitian ini memberikan rekomendasi penguatan tata kelola sebagai berikut. Pertama, Telkom perlu mengembangkan kerangka *digital governance* yang terintegrasi penuh dengan prinsip GCG, mencakup kebijakan *AI governance*, tata kelola data yang komprehensif, dan standar keamanan siber berbasis risiko yang diperbarui secara berkala seiring perkembangan ancaman. Kedua, guna mengurangi risiko benturan kepentingan, transparansi pengambilan keputusan strategis perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal pengungkapan basis pertimbangan investasi yang berkaitan dengan kebijakan publik pemerintah kepada seluruh pemegang saham secara berimbang. Ketiga, implementasi ESG perlu diperkuat dari dimensi pengukuran dampak nyata, bukan hanya cakupan pelaporan, melalui pengembangan indikator dampak ESG yang terverifikasi secara independen dan dikomunikasikan kepada publik secara jujur dan terbuka. Keempat, mekanisme perlindungan fungsional bagi Komisaris Independen perlu diperkuat untuk memastikan objektivitas pengawasan dalam konteks struktur kepemilikan yang didominasi pemerintah. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini secara proaktif, Telkom berpeluang untuk tidak sekadar mempertahankan statusnya sebagai *benchmark* GCG BUMN, tetapi juga menjadi pelopor dalam pengembangan standar tata kelola perusahaan digital yang relevan bagi era transformasi yang sedang berjalan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk telah mengimplementasikan prinsip *Good Corporate Governance* secara efektif melalui penguatan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Implementasi tersebut tidak hanya mendukung pencapaian kinerja perusahaan, tetapi juga memperkuat kepercayaan pemegang saham, regulator, pelanggan, dan masyarakat. Oleh karena itu, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat dipandang sebagai salah satu *benchmark* BUMN dalam penerapan *Good Corporate Governance* yang berorientasi pada keberlanjutan dan penciptaan nilai jangka panjang.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk telah mengimplementasikan *Good Corporate Governance* (GCG) secara komprehensif melalui penerapan prinsip *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan *Fairness* (TARIF) sesuai dengan ketentuan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan dan Peraturan Menteri BUMN. Implementasi GCG tidak hanya diwujudkan dalam bentuk kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga diintegrasikan dengan strategi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) serta tata kelola digital (*digital governance*) untuk mendukung keberlanjutan perusahaan di tengah percepatan transformasi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG berperan dalam meningkatkan transparansi informasi, memperkuat akuntabilitas organ perusahaan, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, menjaga independensi pengawasan, serta melindungi hak-hak pemangku kepentingan. Selain itu, tata kelola digital melalui penguatan keamanan siber, perlindungan data pribadi, dan manajemen risiko digital menjadi bagian penting dari praktik GCG pada perusahaan telekomunikasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa status PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sekaligus perusahaan terbuka menghadirkan tantangan tata kelola yang lebih kompleks. Perusahaan dituntut untuk menyeimbangkan kepentingan pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas dengan investor publik, memenuhi berbagai regulasi, serta merespons meningkatnya tuntutan terhadap transparansi, ESG, keamanan data, dan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, implementasi GCG tidak lagi hanya dipandang sebagai mekanisme kepatuhan (*compliance*), tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan risiko, perlindungan reputasi perusahaan, dan penciptaan nilai jangka panjang.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat *Stakeholder Theory*, *Agency Theory*, dan *Legitimacy Theory*. Implementasi GCG yang didukung mekanisme seperti Komisaris Independen, Komite Audit, dan *Whistleblowing System* mampu mengurangi konflik keagenan, meningkatkan transparansi, serta memperkuat legitimasi perusahaan melalui integrasi GCG, ESG, dan tata kelola digital. Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan, khususnya BUMN di sektor telekomunikasi dan digital, perlu terus memperkuat implementasi GCG melalui pengembangan tata kelola digital yang adaptif terhadap risiko keamanan siber, perlindungan data pribadi, serta peningkatan kualitas implementasi ESG yang berorientasi pada dampak nyata. Penguatan independensi organ pengawas, transparansi dalam pengambilan keputusan strategis, dan manajemen risiko digital juga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan perusahaan dan meningkatkan kepercayaan investor maupun masyarakat.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus berbasis analisis dokumen perusahaan sehingga hasil penelitian masih bergantung pada informasi yang dipublikasikan secara resmi dan belum dilengkapi dengan data primer melalui wawancara maupun observasi langsung. Selain itu, penelitian hanya berfokus pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan BUMN maupun perusahaan telekomunikasi lainnya.

Rekomendasi metodologis bagi penelitian selanjutnya adalah menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif yang didukung data primer melalui wawancara, survei, maupun observasi agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi *Good Corporate Governance*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan studi komparatif pada beberapa perusahaan BUMN maupun perusahaan telekomunikasi lainnya, serta mengkaji hubungan antara tata kelola digital, keamanan siber, perlindungan data pribadi, penerapan *Artificial Intelligence Governance*, dan kinerja keberlanjutan perusahaan untuk memperkaya pengembangan konsep *Good Corporate Governance* di era transformasi digital.

7. REFERENCES

- Afrilia, D. (2024). Implementasi Good Corporate Governance (GCG) di PT. Kereta Cepat Indonesia Cina (PT. KCIC). *Unes Journal of Swara Justisia*, 8(1), 1–8. <https://doi.org/10.31933/ujsj.v8i1.435>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). *Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan>
- Breliastiti, R., Setiawan, T., Herninta, T., & Natalsya, N. L. (2025). Whistleblowing System: Alarm Transparency And Bum Accountability. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Arts*, 4(2), 8–21. <https://doi.org/10.47709/ijmdsa.v4i2.5864>
- Effendi, Muh. A. (2009). *The power of good corporate governance: Teori dan implementasi*. Salemba Empat. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:108102291>
- Farhan, M., Habbe, A. H., & Purisamy, A. J. (2024). The Influence of The Implementation of Good Corporate Governance and AKHLAK on The Performance. *Akrual: Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Kontemporer*, 190–207. <https://doi.org/10.26487/akrual.v17i2.32920>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc.
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 1: Landasan 2021*.
- Husna, G. A., Yuhertiana, I., & Susilowati, E. (2023). *Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Pengungkapan ESG dan Kinerja Perusahaan pada Perusahaan BUMN yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2018–2022*. 2, 1235–1252. <http://sosains.greenvest.co.id>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 3). Q North-Holland Publishing Company.
- Kementerian BUMN RI. (2023). *Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara*. www.peraturan.go.id

- Krippendorff, Klaus. (2004). *Content analysis : an introduction to its methodology*. Sage.
- Maharani, A. D., & Djasuli, M. (2022). Analisis Penerapan Whistleblowing System Guna Menciptakan GCG Perusahaan BUMN Bidang Jasa Asuransi Di Indonesia. *Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 39(2). <https://doi.org/10.58906/melati.v39i2.82>
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka*.
- Parianti, Sahrir, Syamsuddin, S., & Sahrir. (2023). Pengaruh Penerapan Prinsip Good Corporate Governance dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Owner*, 7(3), 2225–2233. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i3.1425>
- Prabowo, A., & Suprajogo, T. (2025). Implementasi Kebijakan Transformasi Tata Kelola Di Bumh: Studi Kasus Pt Pp (Persero). In *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional* (Vol. 7, Number 1).
- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2024a). *2024 Sustainability Report: Together Towards Sustainable Growth*.
- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2024b). *Annual Report 2024 PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk*.
- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2025). *Telkom Raih Best State-Owned Enterprises (Big Cap) di 16th IICD Corporate Governance Award 2025*. [https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/telkom-raih-best-state-owned-enterprises-\(big-cap\)-di-16th-iicd-corporate-governance-award-2025-3287](https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/telkom-raih-best-state-owned-enterprises-(big-cap)-di-16th-iicd-corporate-governance-award-2025-3287)
- Purwaningrum, I. F., & Haryati, T. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Nilai Perusahaan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(6), 1914–1925. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i6.1451>
- Republik Indonesia. (2022). *Undang-undang (UU) Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*.
- Rilah, F. N., & Trisnangsih, S. (2024). Implementation of Good Corporate Governance on Indonesia's State-Owned Enterprises. *International Journal of Management Research and Economics*, 3(1), 23–35. <https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v3i1.2528>
- Rizal S, M., & Zainal, H. (2023). Implementation of Good Corporate Governance (GCG) Principles at PT. Telkom Indonesia. *Pinisi Business Administration Review*, 5(1), 91–98. <http://ojs.unm.ac.id/index.php/pbar/index>
- Safitri, H., & Arizah, A. (2025). Narasi Dibalik Angka: Analisis Praktik ESG Disclosure dalam Laporan Tahunan Perusahaan BUMN. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6(3), 15. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2680>
- Sinaga, A. P., Harahap, M. A., Andini, V., Miera, Z. F., & Zein, A. W. (2025). Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja BUMN di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(12), 763–770. <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i12.7830>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Tarigan, W. J., Purba, D. S., & Purba, D. T. (2025). Evaluation Of the Influence of Good Corporate Governance On The Level of Financial Health of PT Telkom Indonesia TBK For The Period 2019 – 2023. *Jurnal Ilmiah Accusi*, 7(1), 145–155. <https://doi.org/10.36985/hwgfmr18>
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- World Economic Forum. (2023). *Global Cybersecurity Outlook 2023 JANUARY 2023 In collaboration with Accenture Contents*.