

**ANALISIS KINERJA PT INDOSAT, Tbk.
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

TUGAS AKHIR



ANDARU SAPUTRO

1071002009

PROGRAM SARJANA STRATA 1

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

2011

**ANALISIS KINERJA PT INDOSAT, Tbk.
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi



ANDARU SAPUTRO

1071002009

PROGRAM SARJANA STRATA 1

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

2011

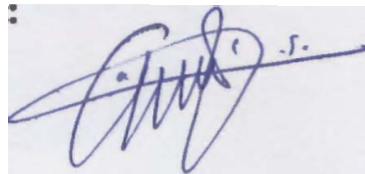
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Andaru Saputro

NIM : 1071002009

Tanda Tangan :

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Andaru Saputro', written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a small mark resembling a period or a dash at the end.

Tanggal : 01 Februari 2011

HALAMAN PENGESAHAN

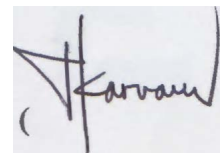
Tugas Akhir ini diajukan oleh

Nama : Andaru Saputro
NIM : 1071002009
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Kinerja PT Indosat, Tbk. Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI


Pembimbing : Dr. Luki Karunia, S. E. Ak., M. A.

()

Penguji I : Dr. Regina J. Arsjah

()

Penguji II : Rene Johannes, M.Si., MM, M.Si., Ak.

()

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andaru Saputro
NIM : 1071002009
Program Studi : Akuntansi
Jenis Tugas Akhir : Studi Kasus

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

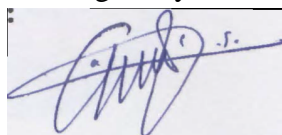
Analisis Kinerja PT Indosat, Tbk. dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 01 Februari 2011

Yang menyatakan



(Andaru Saputro)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang selalu memberikan nikmat iman dan Islam, Allah SWT, karena berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Kinerja PT Indosat, Tbk. Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*” sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie.

Penulisan Tugas Akhir ini dibantu oleh beberapa pihak baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Penulis menyadari, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulis akan sulit untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

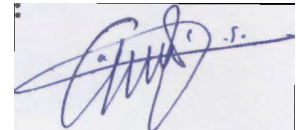
1. Pimpinan Universitas Bakrie Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Bambang Trihartanto, Ph.D., beserta seluruh staf Universitas Bakrie.
2. Drs. Tri Pujadi Susilo, Ak. M.M. selaku Kepala Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bakrie beserta perangkat pengelola program studi Strata 1 Akuntansi UB, dan Bapak/Ibu di bagian Admisi dan Akademik, yang telah membantu segala keperluan administratif, baik yang terkait langsung dengan Tugas Akhir ini, maupun hal-hal yang berhubungan dengan proses studi penulis.

3. Dr. Luki Karunia, S.E. Ak., M.A. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan serta memberikan pendapat sehingga Tugas Akhir ini dapat selesai.
4. Rene Johannes, M.Si., M.M., M.Ak. selaku dosen Program Studi Akuntansi UB yang telah memberikan motivasi kepada penulis dan memberikan saran yang bermanfaat selama penulis menjalani perkuliahan di UB.
5. Semua pihak dari PT Indosat, Tbk., Bapak Heru Saleh, Bapak Denny Heryadi, Om William Peter dan staf lainnya yang telah membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan oleh penulis.
6. Kedua orang tua (Bapak Sumedi dan Ibu Suhermi), adik-adik (Syitha Dwi Rahmadini dan Delvi Widyastuti), dan keluarga penulis (Mas Novan, Mas Candra, Fajar, Tias, Mba'Bina, Mba'Nisa, Mas Bagus, Inu, dan lainnya) yang telah memberikan dukungan, semangat dan do'a selama penulis menjalani proses perkuliahan termasuk dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.
7. Teman-teman di "Aksel Tiga Satu" yang selalu bersama selama proses perkuliahan dan turut memberikan dukungan moral kepada penulis.
8. Teman-teman *The Contractor*⁸: Ari, Amran, Jojo, Ai, Faisal, Nai dan Rangga yang telah memberikan dukungan dan motivasi dalam penyusunan Tugas Akhir.

9. Riana Rizqi Maulida, wanita yang hampir selalu mendampingi penulis sejak awal masuk kuliah sampai akhirnya penulis menyelesaikan Tugas Akhir ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan secara spesifik satu per satu yang telah membantu proses perkuliahan penulis dan penulisan Tugas Akhir ini. Dan semua pihak yang memberikan penulis inspirasi dalam menjalani hidup.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tugas Akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Januari 2011



Penulis

ANALISIS KINERJA PT INDOSAT, Tbk DENGAN MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Andaru Saputro¹, Dr. Luki Karunia, S.E. Ak., M.A.²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Indosat, Tbk. dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Analisis pada penelitian ini dilakukan terhadap empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ROA (*Return on Assets*) dan *Profit Margin*. Perspektif pelanggan diukur melalui kepuasan pelanggan dengan teori Servqual. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan *Inventory Turnover* dan analisis terhadap proses inovasi dan layanan purna jual. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan produktivitas karyawan, perputaran karyawan, dan kepuasan karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan Indosat periode 2008 dan 2009. Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan metode analisis kuantitatif deskriptif.

Temuan pertama penelitian ini adalah kinerja perspektif keuangan Indosat belum menunjukkan hasil yang maksimal sesuai dengan penurunan 2 (dua) indikator pengukurannya. Kemudian kinerja perspektif pelanggan Indosat yang dinilai cukup baik. Penilaian terhadap kinerja perspektif proses bisnis internal yang baik ditandai dengan adanya inovasi dan pelayanan purna jual yang memadai, walaupun tidak cukup baik untuk proses operasinya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Indosat dinilai tidak baik karena terdapat penurunan pada produktivitas karyawan, meningkatnya jumlah karyawan keluar dan karyawan merasa cukup puas dengan kebijakan manajemen Indosat.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, ROA (*Return on Assets*), *Profit Margin*, kepuasan pelanggan, teori Servqual, *Inventory Turnover*, proses inovasi, layanan purna jual, produktivitas karyawan, perputaran karyawan, kepuasan karyawan

¹Mahasiswa Program Studi Akuntansi Universitas Bakrie, Jakarta

²Dosen Program Studi Akuntansi Universitas Bakrie, Jakarta

PERFORMANCE ANALYSIS OF PT INDOSAT, Tbk. USING BALANCED SCORECARD APPROACH

Andaru Saputro¹, Dr. Luki Karunia, S.E. Ak., M.A.²

ABSTRACT

This study aims to analyze performance of PT Indosat, Tbk. using *Balanced Scorecard* approach. Analysis of this study is done to four perspectives, such as financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. Financial perspective is measured using ROA (Return on Assets) and Profit Margin. Customer perspective is measured through customer satisfaction using Servqual theory. Internal business process is measured with Inventory Turnover and it analyzes innovation process and after-sales service. Learning and growth perspective is measured with employee productivity, employee turnover, and employee satisfaction. Data used in this study is Indosat financial report for the period of 2008 and 2009. This study is a case study using quantitative descriptive analysis method.

The first findings of this study is the performance of Indosat financial perspective has not showed maximum results, based on the decrease in 2 (two) measurement indicators. Then the performance of Indosat customer perspective considered quite good. An assessment of the performance of internal business process perspective is good which are characterized by innovation and after sales service are adequate, although not good enough for the operation process. Indosat's learning and growth perspective is considered not good because there are decreasing in employee productivity, increasing the number of employees came out and the employees feel quite satisfied with Indosat's management policy.

Keyword: Balanced Scorecard, ROA (Return on Assets), Profit Margin, customer satisfaction, Servqual theory, Inventory Turnover, innovation process, after-sales service, employee productivity, employee turnover, employee satisfaction

¹Student in Accounting Major of Bakrie University, Jakarta

²Lecturer in Accounting Major of Bakrie University, Jakarta

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	6
1.3. Batasan Masalah Penelitian	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
1.6. Sistematika Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Sistem Pengukuran Kinerja	10
2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja	10

2.1.2. Tujuan Pengukuran Kinerja	12
2.1.3. Manfaat Pengukuran Kinerja	12
2.1.4. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	13
2.1.5. Pengukuran Kinerja dengan Sistem Tradisional	14
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.1. Gambaran Umum <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.2. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.2.1. Komprehensif	18
2.2.2.2. Koheren	19
2.2.2.3. Seimbang	19
2.2.2.4. Terukur	21
2.2.3. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	22
2.2.3.1. <i>Cause-and-effect Relationship</i>	22
2.2.3.2. <i>Performance Drivers</i>	23
2.2.3.3. <i>Linkage to Financials</i>	23
2.3. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.3.1. Perspektif Keuangan	24
2.3.1.1. Pertumbuhan (<i>Growth</i>)	25
2.3.1.2. Bertahan (<i>Sustain Stage</i>)	25
2.3.1.3. Menuai (<i>Harvest</i>)	26
2.3.2. Perspektif Pelanggan	26
2.3.2.1. <i>Customer Core Measurement</i>	27

2.3.2.2. <i>Customer Value Proposition</i>	28
2.3.2.3. Teori Kepuasan dan Pengukurannya	29
2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	34
2.3.3.1. Proses Inovasi	34
2.3.3.2. Proses Operasi	35
2.3.3.3. Proses Pelayanan Purna Jual	35
2.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	36
2.3.4.1. Kemampuan Karyawan	37
2.3.4.2. Kemampuan Sistem Informasi	37
2.3.4.3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Penjajaran	37
2.4. Penelitian Terdahulu	38
2.4.1. Penelitian Helen Livingston (1999)	39
2.4.2. Penelitian Aji Dwi Prihananto (2006)	40
2.4.3. Penelitian Novira Ayu Dewi (2007)	42
BAB 3. METODE PENELITIAN	46
3.1. Desain Penelitian	46
3.2. Penetapan Sampel/Responden	47
3.2.1. Teknik Pengumpulan Data	49
3.3. Instrumen Penelitian	50
3.3.1. Skala Pengukuran	50
3.3.2. Instrumen Penelitian	51
3.3.3. Pengujian Instrumen Penelitian	54
3.3.3.1. Uji Validitas	55

3.3.3.2. Uji Reliabilitas	58
3.4. Metode Analisis	60
3.4.1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	60
3.4.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	60
3.4.2.1. Perhitungan Nilai Ekspektasi dan Nilai Persepsi	61
3.4.2.2. Pemaknaan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP)	62
3.4.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	62
3.4.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ...	63
BAB 4: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	66
4.1. Sekilas Tentang Perusahaan	66
4.1.1. Sejarah Perusahaan	66
4.1.2. Profil Perusahaan	68
4.1.3. Produk dan Layanan Perusahaan	72
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan	74
4.3. Visi dan Misi Perusahaan	75
4.3.1. Visi Perusahaan	76
4.3.2. Misi Perusahaan	76
4.3.3. Nilai-Nilai Perusahaan	77
4.4. Logo Perusahaan	77
BAB 5: ANALISIS DAN PEMBAHASAN	79
5.1. Kinerja Perspektif Keuangan	79
5.1.1. Indikator ROA	80
5.1.2. Indikator <i>Profit Margin</i>	81

5.2. Kinerja Perspektif Pelanggan	82
5.3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	85
5.3.1. Proses Inovasi	85
5.3.2. Proses Operasi	88
5.3.3. Proses Pelayanan Purna Jual	92
5.3.3.1. Galeri Indosat	93
5.3.3.2. Griya Indosat	93
5.3.3.3. <i>Payment Point</i>	94
5.3.3.4. Komunitas Pelanggan	95
5.4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan	96
5.4.1. Produktivitas Karyawan	96
5.4.2. Perputaran Karyawan	97
5.4.3. Kepuasan Karyawan	98
BAB 6: KESIMPULAN DAN SARAN	102
6.1. Kesimpulan	102
6.2. Keterbatasan Penelitian	108
6.3. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Balanced Scorecard</i>	16
Gambar 2.2	Penjabaran Visi ke Dalam Tujuan dan Sasaran Strategik	17
Gambar 2.3	Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan Dalam Perencanaan Strategik	20
Gambar 2.4	<i>Generic Value Model</i> – Perspektif Proses Bisnis Internal	36
Gambar 2.5	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ...	38
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Indosat	75
Gambar 4.2	Logo Indosat	78
Gambar 5.1	Grafik Perubahan Indikator Keuangan	80
Gambar 5.2	Jumlah Pelanggan Selular	90
Gambar 5.3	ARPU (<i>Average Revenue Per User</i>)	90
Gambar 5.4	MoU (<i>Minutes of Usage</i>) dan RPM (<i>Revenue Per Minute</i>)	91
Gambar 5.5	Grafik Perputaran Karyawan	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kinerja Keuangan Indosat tahun 2008 dan 2009	5
Tabel 2.1	Ukuran Kinerja dalam 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	21
Tabel 3.1	Kisi-Kisi Kuesioner Aspek Pelanggan	52
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Kuesioner Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan	53
Tabel 3.3	Uji Validitas Kuesioner Pelanggan	56
Tabel 3.4	Uji Validitas Kuesioner Karyawan	57
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Pelanggan	59
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Karyawan	59
Tabel 3.7	Tabulasi Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	64
Tabel 4.1	Beberapa Indikator Keuangan Indosat	69
Tabel 4.2	Produk dan Layanan Indosat	72
Tabel 5.1	Tabulasi Perhitungan ROA dan <i>Profit Margin</i> (dalam persen)	80
Tabel 5.2	Dimensi Kualitas Pelayanan dalam Kuesioner Pelanggan	82
Tabel 5.3	Perhitungan Nilai <i>Servqual</i>	83
Tabel 5.4	Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) berdasarkan Nilai <i>Servqual</i>	84
Tabel 5.5	Tingkat Kepuasan Pelanggan berdasarkan Nilai IKP (<i>Servqual</i>)	84

Tabel 5.6	Indikator Kegiatan Operasional Indosat	89
Tabel 5.7	Galeri Indosat di Indonesia	95
Tabel 5.8	Griya Indosat di Indonesia	96
Tabel 5.9	Perhitungan Nilai Servqual	99
Tabel 5.	Tingkat Kepuasan Karyawan berdasarkan Nilai IKK (Servqual)	100
Tabel 6.1	Tabulasi Penilaian Kinerja Indosat dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	105

DAFTAR LAMPIRAN

Karakteristik Responden	114
Laporan Keuangan Konsolidasi Indosat tahun 2008 dan 2009	118
<i>Investor Memo</i> tahun 2008	129
<i>Investor Memo</i> tahun 2009	137
<i>Indosat Presentation</i> tahun 2008	142
<i>Indosat Presentation</i> tahun 2009	147