

**ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN PT INDOSAT
OOREDOO HUTCHISON TBK SEBELUM DAN SESUDAH MERGER
TERHADAP PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DI ASEAN
MENGUNAKAN CLUSTERING MODEL K-MEANS TAHUN 2019
DAN 2024**

TESIS



KEVIN RAFANIO

2241011020

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

TAHUN 2026

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Kevin Rafanio

NIM : 2241011020

Tanda Tangan : 

Tanggal : 21 April 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Kevin Rafanio

NIM : 2241011020

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Sebelum dan Sesudah Merger Terhadap Perusahaan Telekomunikasi di Asean Menggunakan Clustering Model K-Means Tahun 2019 dan 2024

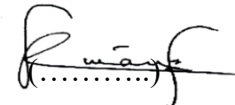
Telah berhasil dipertahankan dihadapan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen – Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Jerry Heikal, S.T., M.M



Penguji 1 : Prof. Dr. Dudi Rudianto., S.E., M.Si.



Penguji 2 : Dr. Aryo Sasongko., S.T., M.Sc., MBA.



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 21 April 2026

UNGKAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt, karena atas berkat dan rahmat nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya, disela-sela kesibukan bekerja. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

- 1) Dr. Jerry Heikal, S.T., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk membimbing saya dalam penyusunan tesis ini.
- 2) Para dosen pengajar Program Magister Manajemen Universitas Bakrie yang memberikan ilmu baik teori maupun praktik yang bermanfaat.
- 3) Kedua orang tua saya tercinta, Bapak Raden Andika Dirgantara dan Ibu Susiwi Andriani yang tak kenal Lelah selalu mendoakan kesuksesan penulis.
- 4) Untuk adik saya, Dylan Edlyano yang selalu memberikan support tanpa henti kepada penulis.
- 5) Sahabat dan rekan mahasiswa Universitas Bakrie Program Magister Manajemen Kelas B yang solid dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan atas segala kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu saya. Kiranya tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 2026

Kevin Rafanio

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

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

Nama : Kevin Rafanio
NIM : 2241011020
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis

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

**ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN PT INDOSAT OOREDOO
HUTCHISON TBK SEBELUM DAN SESUDAH MERGER TERHADAP
PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DI ASEAN MENGGUNAKAN CLUSTERING
MODEL K-MEANS TAHUN 2019 DAN 2024**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Tanggal : April 2026

Yang Menyatakan,



KEVIN RAFANIO

**ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN PT INDOSAT
OOREDOO HUTCHISON TBK SEBELUM DAN SESUDAH MERGER
TERHADAP PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DI ASEAN
MENGUNAKAN CLUSTERING MODEL K-MEANS TAHUN 2019
DAN 2024**

Kevin Rafanio

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan kinerja keuangan PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Sebelum dan Sesudah Merger Terhadap Perusahaan Telekomunikasi di Asean. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan yang di peroleh melalui website masing-masing perusahaan. Sampel dalam penelitian ini adalah rasio profitabilitas, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas dan rasio nilai pasar dari PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk, 9 perusahaan telekomunikasi swasta nasional dan 9 perusahaan telekomunikasi di Asean tahun 2019 sebelum merger serta tahun 2024 setelah PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk melakukan merger. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif menggunakan teknik analisis Clustering Model K-Means menggunakan Spss versi 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Indosat Ooredoo Hutchison berada di posisi cluster 2 dengan kategori D terdiri dari 4 perusahaan telekomunikasi swasta nasional dan 6 perusahaan telekomunikasi di Asean sebelum merger di tahun 2019 yang secara umum merupakan kelompok perusahaan dengan profitabilitas sedang, tingkat utang tinggi dan efisiensi yang relatif rendah. Kemudian PT Indosat Ooredoo Hutchison berada di posisi cluster 1 dengan kategori B terdiri dari 3 perusahaan telekomunikasi swasta nasional dan 9 perusahaan telekomunikasi di Asean setelah merger di tahun 2024 dapat dianggap sebagai cluster berkinerja terbaik yang berkelanjutan karena perusahaan telah berhasil bertransformasi menjadi entitas yang secara signifikan lebih *profitable* dan efisien kemudian seimbang antara risiko utang, return dan efisiensi operasional. Dengan demikian penelitian ini memberikan hasil nyata keberhasilan dari merger PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk karena telah berhasil mengatasi isu-isu kerugian atau kinerja yang tertekan sebelum merger di tahun 2019 dan bertransformasi menjadi entitas yang sangat efisien dan menguntungkan setelah merger di tahun 2024 terhadap perusahaan telekomunikasi di Asean.

Kata kunci: Clustering, Kinerja_Keuangan, Merger

COMPARATIVE ANALYSIS OF PT INDOSAT OOREDOO HUTCHISON TBK'S FINANCIAL PERFORMANCE BEFORE AND AFTER MERGER WITH TELECOMMUNICATION COMPANIES IN ASEAN USING K-MEANS CLUSTERING MODEL IN 2019 AND 2024

Kevin Rafanio

ABSTRACT

This research aims to determine the financial performance comparison of PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk before and after the merger against telecommunications companies in Asean. The data source for this study is secondary data in the form of corporate financial statements obtained through each company's respective website. The research sample consists of profitability ratios, liquidity ratios, solvency ratios, activity ratios and market value ratios from PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk, 9 national private telecommunications companies and 9 telecommunications companies in Asean for the year 2019 (pre-merger) and 2024 (post-merger). This study employs a descriptive quantitative method using the K-Means Clustering Model analysis technique via SPSS version 25.

The research results indicate that PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk was positioned in cluster 2 with (category D) consist of 4 national private telecommunications companies and 6 Asean telecommunications companies prior to the merger in 2019 which in general is a group of companies with moderate profitability, high debt levels and relatively low efficiency. Following the merger in 2024, PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk shifted to cluster 1 with (category B), consist of 3 national private telecommunications companies and 9 Asean telecommunications companies can be considered as a sustainable best performing cluster because the company has successfully transformed into a significantly more profitable and efficient entity and then balanced between debt risk, return and operational efficiency. Consequently, these findings tangible results the success of the PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk merger, as the company effectively addressed previous issues of financial loss and pressured performance from 2019, transforming into a highly efficient and profitable entity relative to other telecommunications companies in the Asean region by 2024.

Keywords: Clustering, Financial_Performance, Merger

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UNGKAPAN TERIMAKASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 <i>Signaling Theory</i>	12
2.2 <i>Resource-Based View Theory</i>	13
2.3 <i>Agency Theory</i>	15
2.4 Merger dan Akuisisi (M&A).....	16
2.5 Analisis Kinerja Keuangan.....	20
2.5.1 Rasio Profitabilitas.....	22
2.5.2 Rasio Likuiditas.....	22
2.5.3 Rasio Solvabilitas.....	23
2.5.4 Rasio Aktivitas.....	23
2.5.5 Rasio Nilai Pasar.....	24

2.6 Pengambilan Keputusan.....	25
2.7 Penelitian Terdahulu.....	25
2.8 Kerangka Penelitian.....	40
BAB III METODOLOGI.....	41
3.1 Jenis Penelitian.....	41
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	41
3.3 Metode Penelitian.....	41
3.4 Variabel Operasional.....	42
3.4.1 Variabel Independen.....	42
3.4.2 Variabel Dependen.....	42
3.5 <i>Data Mining</i>	42
3.5.1 <i>Clustering</i>	43
3.5.2 <i>K-Means Clustering Algorithm</i>	45
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Posisi PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Sebelum Merger Tahun 2019 Terhadap Perusahaan Telekomunikasi di Asean.....	46
4.1.1 Segmentasi Cluster Tahun 2019.....	47
4.1.2 Analisis Posisi PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Tahun 2019.....	50
4.2 Posisi PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Sesudah Merger Tahun 2024 Terhadap Perusahaan Telekomunikasi di Asean.....	52
4.2.1 Segmentasi Cluster Tahun 2024.....	53
4.2.1 Analisis Posisi PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Tahun 2024.....	56
4.3 Perbandingan Posisi PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk Sebelum dan Sesudah Merger Terhadap Perusahaan Telekomunikasi di Asean.....	58
4.3.1 Perubahan Posisi PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk dari Cluster 2 ke Cluster 1 (Peningkatan Kinerja Fundamental).....	59
4.3.2 Perubahan Posisi Kategori PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk dari Kategori D ke Kategori B (Peningkatan Kualitas).....	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	61
5.1 Kesimpulan.....	61
5.2 Saran.....	62

DAFTAR PUSTAKA.....64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pertumbuhan PDB Sektor Informasi dan Komunikasi.....2

Gambar 1.2 Grafik Penetrasi Internet di Indonesia (2019-2021).....3

Gambar 1.3 Grafik Pendapatan 10 Perusahaan Telekomunikasi di Asean.....8

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....40

Gambar 3.1 Contoh Cluster.....44

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Pendapatan 10 Perusahaan Telekomunikasi di Indonesia.....	4
Tabel 1.2 Daftar Nama Perusahaan Telekomunikasi di Asean.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Matriks Variabel Operasional.....	42
Tabel 4.1 Rasio Keuangan Tahun 2019.....	46
Tabel 4.2 Hasil Clustering Sebelum Merger Tahun 2019.....	47
Tabel 4.3 Rasio Keuangan Tahun 2024.....	52
Tabel 4.4 Hasil Clustering Sesudah Merger Tahun 2024.....	53

