



**Kajian Segmentasi Wholesale
Customer Berdasarkan Account
Profitability dan CLV Analysis
Untuk Program CRM Per Key
Account tahun 2012**

**Management Consulting Centre
2011**

ANALISIS *CUSTOMER LIFETIME VALUE* TERHADAP *WHOLESALE CUSTOMER* PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DENGAN MEMPERHITUNGKAN RISIKO POTENSI LABA

Fransiscus Rian Pratikto, Yogi Yusuf Wibisono

**Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan, Bandung**

Abstrak

Pendekatan *holistic marketing*, di mana 2 komponen di antaranya adalah *relationship marketing* dan *performance marketing*, menekankan pentingnya menjaga hubungan jangka panjang dengan konsumen dan membuat setiap keputusan terkait dengan hubungan tersebut akuntabel. *Customer Lifetime Value* (CLV) merupakan salah satu pendekatan untuk mengkuantifikasi proyeksi laba yang diperoleh perusahaan dari setiap konsumennya. Nilai CLV bisa menjadi justifikasi bagi keputusan investasi pemasaran perusahaan.

Bisnis *wholesale* dalam telekomunikasi melayani konsumen yang masuk dalam kategori OLO (*Other Licensed Operator*). Konsumen OLO membeli produk dan layanan untuk dijual kembali pada konsumen retail. Biasanya, pembelian dilakukan berdasarkan suatu kontrak untuk periode 1 tahun atau lebih. Dalam penelitian ini, produk *wholesale* dikategorikan ke dalam 4 *stream* yaitu interkoneksi, jasa jaringan, multimedia, dan *value added service* (VAS).

Selama ini penerapan CLV biasanya menggunakan *discount rate* yang sama untuk semua konsumen, padahal setiap proyeksi aliran laba dari setiap konsumen mengandung risiko yang berbeda-beda, sesuai dengan kondisi setiap konsumen.

Dalam penelitian ini dikembangkan model untuk memasukkan aspek risiko dalam perhitungan CLV. Risiko akan berpengaruh pada *discount rate*, dan dipengaruhi oleh berbagai macam aspek, yang dikelompokkan dalam 2 kategori besar yaitu aspek internal konsumen dan aspek hubungan strategis antara konsumen dengan perusahaan. Studi kasus dilakukan pada konsumen *wholesale* dari salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	2
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR ISTILAH	vi
KATA PENGANTAR	viii
EXECUTIVE SUMMARY	ix
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Maksud & Tujuan.....	3
1.3 Ruang Lingkup Pekerjaan	4
1.4 Major Deliverables	5
1.5 Pola Pikir Penyusunan CLV	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
1.7 Jadwal Kegiatan Proyek	9
BAB II	11
LANDASAN TEORI	11
2.1. Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)	11
2.1.1 Sasaran dan Tujuan CRM	11
2.1.2 Fungsi-fungsi dalam CRM.....	12
2.1.3. Mengimplementasikan CRM	12
2.2. Customer Lifetime Value dan Customer Equity	14
2.2.1 Kerangka Konseptual Customer Lifetime Value (CLV)	15
2.2.2 Penentuan Variabel Dan Parameter Model	16
2.2.3 <i>Retention rate (r)</i>	17
2.3 Analitical Hierarchy Process (AHP)	18
2.4 Mapping Customer	21
2.5 Metode Riset CLV.....	23
BAB III PERHITUNGAN PROFITABILITY	25
3.1 Product Profitability	25

3.2 Customer Profitability	28
3.3 Customer Product Grid.....	30
BAB IV PERHITUNGAN CLV	32
4.1 Faktor Yang Mempengaruhi Revenue.....	Error! Bookmark not defined.29
4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Cost	Error! Bookmark not defined.29
4.3 Revenue Model.....	35
4.4 Cost Model	41
4.5 Nilai CLV	41
BAB V ANALISA DAN EVALUASI HASIL SURVEY.....	42
5.1 Analisa dan Evaluasi Program CRM 2010.....	42
5.2 Pemetaan CLV dan Standard Benefit.....	46
5.3 Design Program CRM	46
5.4 Estimasi Kebutuhan Anggaran Untuk CRM 2012	46
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	47
6.1 Kesimpulan.....	47
6.2 Rekomendasi	47

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR ISTILAH

AM	: <i>Account Manager</i>
AHP	: <i>Analytic Hierarchy Process</i>
B2B	: <i>Business – to – Business</i>
Beban Interkoneksi	: kompensasi finansial atas pelayanan Interkoneksi, yang wajib dibayar oleh Penyelenggara Jaringan asal kepada Penyelenggara Jaringan tujuan.
BRTI	: Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia.
BTS	: <i>Base Transceiver Station</i>
CC	: <i>Corporate Customer</i>
CCS No. 7	: <i>Common Channel Signaling System No. 7</i>
CDR	: <i>Call Data Record</i>
CIS	: <i>Divisi Carrier and Interconnection Services</i>
CLV	: <i>Customer Lifetime Value</i>
CP	: <i>Content Provider</i>
CRM	: <i>Customer Relationship Management</i>
Customer profitability	: Profitabilitas dari masing-masing pelanggan divisi CIS yang meliputi stream produk : Interkoneksi, Network Services, Multimedia Services serta Value Added Services
DNS	: Domain Name System
DPI	: Dokumen Penawaran Interkoneksi
EWS	: Subdit Wholesale Direktorat Enterprise and Wholesale
FGD	: <i>Focus Group Discussion</i>
GDP	: <i>Gross Domestic Product</i>
HEM	: <i>High End Market</i>
IMC	: <i>Integrated Marketing Communication</i>
Interkoneksi	: Keterhubungan antar jaringan telekomunikasi dari penyelenggara berbeda atau ketersambungan jaringan telekomunikasi dengan perangkat penyelenggara jasa.
ITKP	: Internet Telephoni Keperluan Publik
Kewajiban Interkoneksi	: kewajiban keuangan yang harus dibayar oleh salah satu Pihak kepada Pihak lainnya sehubungan dengan adanya Panggilan Interkoneksi.
MSA	: <i>Managing Strategic Account</i>
OFI	: <i>Opportunity for Improvement</i>
OLO	: <i>Other Licensed Operator</i>
Panggilan Interkoneksi	: Keterhubungan antar jaringan telekomunikasi dari penyelenggara berbeda atau ketersambungan jaringan telekomunikasi dengan segala jenis hubungan telekomunikasi yang disalurkan melalui titik Interkoneksi perangkat penyelenggara jasa.
PDB	: Produk Domestik Bruto
Pelanggan (customer)	: perseorangan, badan hukum, instansi Pemerintah, atau badan-badan lainnya, yang menggunakan pelayanan tersebut baik berdasarkan kontrak / perjanjian maupun tanpa kontrak dengan Penyelenggara Jasa Telekomunikasi
POC	: <i>Point Of Charging</i> (Titik pembebanan)

PoF	: <i>Point of Selling</i>
POI	: <i>Point Of Interconnection</i> (Titik Interkoneksi)
Product profitability	: Profitabilitas produk divisi CIS yang meliputi stream produk : Interkoneksi, Network Services, Multimedia Services serta Value Added Services
Profitabilitas	: kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri. Semakin tinggi profitabilitas perusahaan semakin tinggi efisiensi perusahaan tersebut dalam memanfaatkan fasilitas perusahaan.
PS	: <i>Personil Selling</i>
PSTN	: <i>Public Switched Telephone Network</i>
PWS	: <i>Port Wholesale</i>
RAT	: <i>Relevant, Accurate, and Timely</i>
ROI	: <i>Return On Investment</i>
Signaling	: proses pertukaran informasi di antara komponen-komponen dalam sistem telekomunikasi untuk membangun, memonitor dan memutuskan hubungan, serta pengontrolan operasi jaringan dan sistem yang terkait.
SME	: <i>Small Medium Enterprise</i>
SWOT	: <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
TSBP	: <i>TELKOM Solution Business Partner</i>
VAR	: <i>Value Added Reseller</i>
VAS	: <i>Value Added Service</i>
VAS	: semua layanan di luar panggilan suara standar dan transmisi faks
VPN-IP	: <i>Virtual Private Number-Internet Protocol</i>
WBS	: <i>Work Breakdown Structure</i>
Wholesale	: <i>is the provision of communications infrastructure, facilities and services to intermediaries for sale to other parties. The sector is undergoing major change, as new customers emerge and new products and services develop. Wholesale no longer just encompasses commodities such as bandwidth and minutes, but also customised services, which can be infrastructure, transport, managed data, access, MANs, voice or e-services. For the new breed of wholesalers, the mantra is 'Anything that can be retail can be wholesale. (Ovum).</i>

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dan berkat kerjasama yang baik antar anggota tim, akhirnya kami dapat menyelesaikan Laporan Akhir “Kajian Segmentasi Layanan Wholesale Customer berdasarkan Account Profitability & Customer Life Time Value (CLV) Analysis untuk Program Customer Relation Management (CRM)“.

Laporan akhir ini disusun oleh Tim Proyek Konsultansi Kajian Segmentasi Layanan Wholesale Customer berdasarkan Account Profitability & Customer Life Time Value (CLV) Analysis untuk Program Customer Relation Management (CRM) TELKOM MCC dan selanjutnya diserahkan-terimakan kepada VP Wholesale / AVP Customer Relation selaku pemberi tugas.

Ruang lingkup Kajian ini meliputi : (1). Membuat perhitungan profitability segmentasi customer OLO sesuai metoda CLV, (2). Membuat pemetaan program CRM sesuai kebijakan MSA (Managing Strategic Account), (3) Mengevaluasi program CRM 2010 yang telah dilakukan oleh DIVISI CIS dihubungkan dengan “Effective Relation” sesuai dengan Kebijakan MSA (Managing Strategic Account), (4) Memberikan rekomendasi program CRM 2012 standard benefit yang harus dilakukan kepada Customer OLO sesuai segmen customer dan (5) Memberikan rekomendasi program customization & perkiraan anggaran baik untuk decision makers, influencer maupun users, sesuai segmen customer dan dihubungkan dengan “Effective Relation” sesuai dgn Kebijakan MSA (Managing Strategic Account).

Data primer yang dipergunakan dalam Kajian ini diperoleh dengan cara melakukan forum discussion group (FGD) yang melibatkan Management Wholesale, Management Accounting , Management Divisi CIS, para AM OLO serta melakukan Survey CSLS kebeberapa OLO. Adapun data sekundernya didapat dari berbagai Literature , KEPMEN, KD / KR terkait maupun browsing di beberapa Web site.

Akhir kata, kami menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang terlibat dalam pembuatan dan penyusunan laporan kajian ini serta berharap semoga Laporan kajian ini memberikan kontribusi positif bagi kemajuan PT. TELKOM.

Bandung, Juli 2011

**Tim Proyek Jasa Konsultansi
Kajian Segmentasi Layanan Wholesale Customer
berdasarkan Account Profitability & Customer Life Time Value**

EXECUTIVE SUMMARY

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Akhir-akhir ini lingkungan usaha pasar di industri informasi dan telekomunikasi (INFOKOM) di kawasan regional khususnya di Indonesia berkembang demikian pesat dan kompetitif disertai persaingan yang sangat keras antar operator telekomunikasi untuk memperebutkan pelanggan, utamanya pertarungan memperebutkan pelanggan terjadi disegment *High End Market* (HEM) dan *Other License Operator* (OLO).

Jan Dawson, Chief Telecoms Analyst Ovum - lembaga riset independen - memperkirakan bahwa memasuki tahun 2011 lansekap telekomunikasi khususnya di negara berkembang berubah sangat pesat. Perubahan Lansekap tersebut diawali dengan pergeseran dominasi smartphone, pertumbuhan pelanggan seluler, dan peningkatan permintaan dari perusahaan web terhadap layanan dalam skala wholesale. Pada tahun ini pula, menurut *Chief - Telecoms Analyst Ovum* , penentuan pita frekuensi untuk layanan cloud akan bergerak mulai dari pengadopsi pemula ke tahap mainstream dimana hal ini akan memberikan dampak yang sangat besar bagi layanan telekomunikasi, sementara itu, akses pita lebar (*broadband*) mencatat pertumbuhan yang pesat serta menjanjikan di pasar yang tengah berkembang.

Jan Dawson memperkirakan bahwa kebutuhan perusahaan berbasis web 2.0 khususnya di segmen menengah terhadap layanan managed service dalam ukuran besar (*wholesale*) akan meningkat sangat pesat sementara untuk market wholesale akan mulai meningkat di lintas negara karena adanya usaha untuk mempercepat koneksi atau keterhubungan jaringannya di dalam negeri.

Menurut Ovum, pada tahun 2011 juga akan terjadi perubahan besar model bisnis khususnya di bisnis data serta akan terjadi perdebatan-perdebatan yang hangat bersamaan dengan isu strategi tarif serta pendekatan-pendekatan yang sangat inovatif terhadap pengenaan biaya layanan data.

Disisi lain untuk mewujudkan visi & misi Perusahaan, TELKOM sebagai *incumbent* tidak boleh hanya sekedar fokus pada perluasan pangsa pasar melainkan juga harus fokus untuk melakukan retensi terhadap *customer*. Sehubungan dengan hal itu, TELKOM mengelompokkan pelanggannya menjadi empat segmen, yaitu : (1) Segmen Pelanggan Personal, (2) Segment Pelanggan SME , (3) Segment Pelanggan Korporasi (HEM) dan (4) Segmen pelanggan OLO, dimana masing-masing segment tersebut dikelola secara khusus oleh masing-masing divisi di TELKOM.

TELKOM menyadari bahwa bisnis di Segment Wholesale / OLO telah memberikan kontribusi pendapatan yang *relative* besar bagi perusahaan, yaitu lebih kurang 12% dari total pendapatan perusahaan. Oleh sebab itu agar lebih *focus* dalam bisnis di *Segment Wholesale / OLO*, TELKOM menyerahkan pengelolaannya ke divisi CIS dan selanjutnya oleh divisi CIS para pelanggan OLO tersebut dikelompokkan kedalam 3 (tiga) kelompok, yaitu:

1) Kelompok Intercarrier 1

Kelompok Intercarrier 1 meliputi Telkomsel (untuk Interkoneksi / trafik dan Jasa Jaringan) dan Emerging OLO - 1 (Sampoerna, Natrindo, HCPT, Primasel, PSN).

2) Kelompok Intercarrier 2

Kelompok Intercarrier 2 meliputi Indosat (Jartap, Trafik, dan Jasa Jaringan), Excelcom (Trafik dan Jasa Jaringan) dan Emerging OLO - 2 (BakrieTel, BBT, M8).

3) **Kelompok Intercarrier 3**

Kelompok Intercarrier 3 meliputi Multimedia, *Satelite*, *Closed User Group* dan VAS.

Selanjutnya, dalam rangka komunikasi marketing produk yang dijual ke OLO, divisi CIS membagi kelompok produknya ke empat stream produk, yaitu : (1) Stream interkoneksi, (2) Stream Jasa Jaringan, (3) Stream Multimedia, dan (4) stream *Value Added Service (VAS)*.

Sebagai perusahaan yang menjaga agar tetap unggul dalam bisnis TIME, maka TELKOM : (1) berusaha untuk lebih memahami produk yang dijual, (2) melakukan aktivitas *customer education* dan *customer retention*, (3) melakukan *benchmark* ke berbagai operator telekomunikasi kelas dunia baik dalam hal penerapan teknologi, standar garansi layanan, standar biaya serta dalam hal pengelolaan pricingnya .

Sebagai bagian dari usaha dalam menunjang pelaksanaan CRM untuk *Corporate Customer (CC)* dan OLO/ HEM sebagaimana tertuang dalam **KR Dir EWS No 7 / 98** pada tanggal **24 September 2008**, maka secara rutin setiap tahun Sub Direktorat Wholesale TELKOM menghitung profitabilitas dan besarnya *Customer Lifetime Value (CLV)* seluruh pelanggan OLO yang dikelolanya.

Hal ini dilakukan untuk mengukur apakah semua *effort* yang telah dilakukan TELKOM tersebut memberikan hasil yang maksimal baik dalam hal meretensi customer maupun peningkatan profit margin dan peningkatan nilai *Customer Lifetime Value (CLV)* .

1.2 **Maksud & Tujuan**

Menyadari bahwa pelanggan OLO memberikan kontribusi pendapatan yang signifikan terhadap perusahaan, maka Sub Direktorat Wholesale bermaksud

melakukan Kajian Segmentasi Layanan Wholesale Customer berdasarkan *Account Profitability & Customer Life Time Value (CLV) Analysis* untuk Program *Customer Relation Management (CRM)* “ dengan tujuan :

- 1) Melakukan penyeleksian *Key Account* untuk wholesale customer dan menyusun program CRM tahun 2012 berdasarkan *Account Profitability* 2011 dan CLV analysis
- 2) Mengevaluasi efektifitas implementasi program relationship tahun 2010
- 3) Membuat pemetaan program CRM sesuai kebijakan *Managing Strategic Account*.

1.3 Ruang Lingkup Pekerjaan

Ruang lingkup ” **Kajian segmentasi Wholesale Customer berdasarkan Account Profitability dan CLV Analysis untuk program CRM per Key Account tahun 2012** “ adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat perhitungan profitability segmentasi customer OLO sesuai metoda CLV.
- 2) Membuat pemetaan program CRM sesuai kebijakan MSA (*Managing Strategic Account*).
- 3) Mengevaluasi program CRM 2010 yang telah dilakukan oleh Divisi CIS dihubungkan dengan “*Effective Relation*” sesuai dengan kebijakan MSA (*Managing Strategic Account*).
- 4) Memberikan rekomendasi program CRM 2012 standard benefit yang harus dilakukan kepada customer OLO sesuai segmen customer.
- 5) Memberikan rekomendasi program *customization &* perkiraan anggaran baik untuk *decision makers, influencer* maupun *users* sesuai segmen customer dihubungkan dengan “*Effective Relation*” sesuai dengan kebijakan MSA (*Managing Strategic Account*).

1.4 Major Deliverables

a. Metodologi

- i. Metodologi riset yang berisi tentang metode survey, validasi, strukturisasi data serta metode klasifikasi data sekunder.
- ii. Metodologi analisa yang berisi tentang proses atau pendekatan dalam melakukan analisa hasil riset, serta diantaranya *metode basic data analysis*, simulasi, proyeksi, juga penjelasan mengenai *analytical tools* yang digunakan.

Metodologi riset dan analisa digunakan sebagai *framework* untuk referensi seluruh kegiatan kajian segmentasi wholesale customer berdasarkan Account Profitability dan CLV untuk program CRM per *Key Account* tahun 2012.

b. Data, Analisa Hasil Riset dan Rekomendasi

- i. Analisis

Analisis dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan menganalisa terhadap kajian segmentasi *wholesale customer* berdasarkan *Account Profitability* dan CLV Analisis untuk program CRM tahun 2012,

- ii. Rekomendasi *Opportunity For Improvement* (OFI)

Dalam hal rekomendasi *Opportunity For Improvement*, diminta untuk memberikan :

- a) Rekomendasi program CRM 2012 *standard benefit* yang harus dilakukan kepada customer OLO sesuai segmen yang disusun berdasarkan analisa kuantitatif dan kualitatif yang diperoleh dari analisa pasar dan kompetitor untuk mengetahui resiko dan strategi mitigasinya, *list of opportunity* dan rekomendasinya bagi TELKOM dalam menghadapi persaingan bisnis telekomunikasi.
- b) Memberikan rekomendasi program *customization* dan perkiraan anggaran baik untuk *decision makers, influencer*, maupun *users* sesuai segmen customer dihubungkan dengan “ *effective relation* “ sesuai dengan kebijakan MSA (*Managing Strategic Account*).

c. Pemaparan Hasil Kajian : Dokumentasi, Presentasi , Follow Up

Dokumentasi hasil kajian berupa pelaporan dalam bentuk hasil pengolahan data dan tool yang digunakan (MS Excel), dokumen (MS Word), maupun presentasi (MS Powerpoint), dari seluruh hasil kajian, termasuk penawaran skenario tindak lanjut hasil kajian sebagai bagian dari *deliverables* untuk memelihara keakuratan dan kevalidan data.

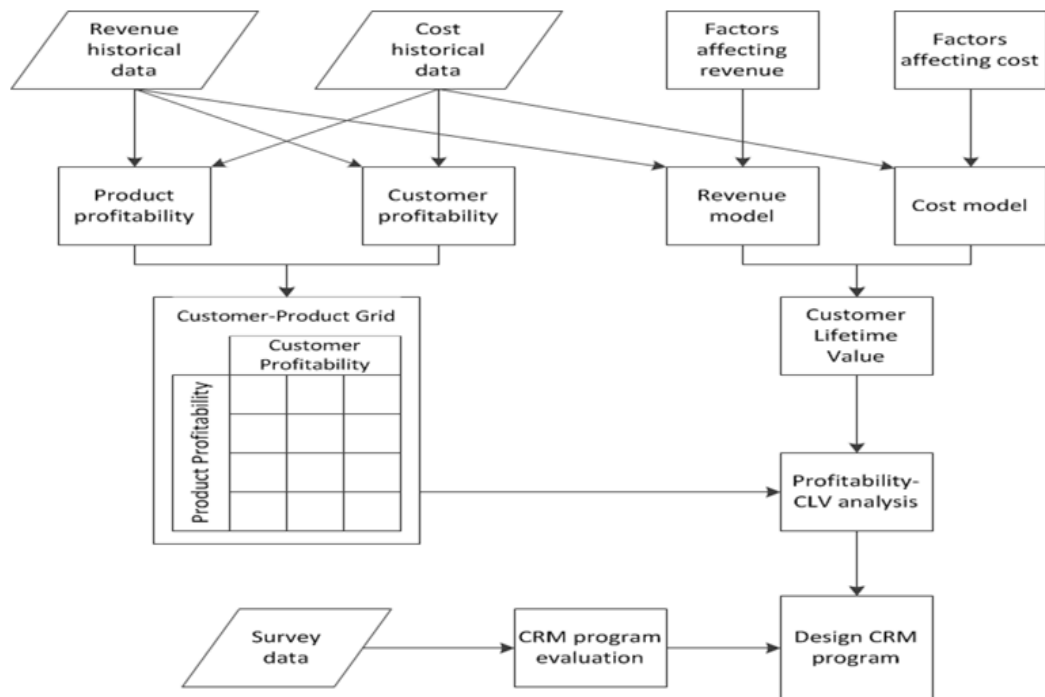
i. Dokumen Project Management

Adalah Dokumen yang berisi *work breakdown structure* (WBS) dan jadwal pelaksanaan yang sesuai dengan WBS. Jadwal pelaksanaan kegiatan proyek terlihat pada jadwal kegiatan presentasi *progress report* periodik, minimal setiap minggu termasuk di dalamnya *final report*.

ii. Dokumentasi Data dan Hasil Analisa

Adalah dokumen yang merupakan pelaporan untuk tiap tugas dan disampaikan dalam format yang ditentukan (MS Excel, MS Word, MS Powerpoint) dan dilaporkan pada saat *progress report* maupun final report dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy* dan selanjutnya diserahkan kepada Subdit Wholesale TELKOM.

1.5 Pola Pikir Penyusunan CLV



Gambar : 1.1 Pola Pikir Penyusunan CLV

Penjelasan :

- 1) Alat analisis utama yang akan digunakan dalam riset ini adalah *Profitability Analysis* (yang mencerminkan kinerja masa lalu) dan *Customer Lifetime Value Analysis* (yang mengestimasi kinerja di masa depan).
- 2) *Profitability Analysis* dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan yang dilakukan secara simultan, yaitu *Customer Profitability Analysis* dan *Product Profitability Analysis*. Konsekuensinya, customer akan disegmentasi berdasarkan 2 ukuran ini.
- 3) *Customer Profitability* dan *Product Profitability* akan dihitung dengan menggunakan data pendapatan dan biaya 1 tahun terakhir (laporan *profit and loss* tahun 2010), di mana metode pembebanannya akan menggunakan pendekatan *Activity-Based Costing*.

- 4) Perhitungan *Customer Lifetime Value* akan didasarkan pada *Revenue Model* dan *Cost Model*.
- 5) *Revenue Model* dan *Cost Model* dibuat berdasarkan data historis pendapatan dan biaya dengan memasukkan pengaruh variabel-variabel eksternal. Pengaruh variabel-variabel ini akan dikuantifikasi dengan menggunakan metode regresi (jika datanya memungkinkan) atau dengan metode non-bayesian *Analytic Hierarchy Process* (AHP).
- 6) Selanjutnya hasil *Profitability Analysis* dan *Customer Lifetime Value Analysis* akan digabungkan untuk mendapatkan segmentasi customer yang lebih tajam.
- 7) Di sisi lain, di saat bersamaan akan dilakukan survey untuk mengevaluasi efektivitas program CRM yang telah dilakukan. Evaluasi ini akan dikaitkan dengan kepuasan dan loyalitas customer terhadap layanan dari TELKOM.
- 8) Selanjutnya berdasarkan hasil segmentasi dan hasil evaluasi program CRM yang telah dilakukan, maka disusunlah usulan program CRM untuk periode berikutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 : PENDAHULUAN

Bab 1 adalah bab yang menjelaskan tentang Latar Belakang, Maksud & Tujuan, Ruang Lingkup Pekerjaan, Major Deliverables, Pola Pikir Penyusunan CLV, Sistematika Penulisan serta Jadwal Pelaksanaan Proyek.

Bab 2 : LANDASAN TEORI

Bab 2 adalah bab yang menjelaskan tentang teori dasar *Customer Lifetime Value* (CLV), Teori tentang *Analytical Hierarchy Process* (AHP) , teori dasar *Customer Relationship Management* (CRM), teori *Product & Customer Profitability* serta Pemilihan & penentuan faktor dan bobot yang berpengaruh terhadap Perhitungan *Revenue & Cost*.

Bab 3 : PERHITUNGAN PROFITABILITY

Bab 3 adalah bab yang menguraikan tentang cara serta hasil dari perhitungan *Product Profitability* , *Customer Profitability* serta *Customer Product Grid*.

Bab 4 : PERHITUNGAN CLV

Bab 4 adalah bab yang menguraikan tentang pemilihan dan penentuan faktor dan bobot yang berpengaruh terhadap *Revenue & Cost* dengan cara FGD untuk mendapatkan estimasi nilai CLV yang lebih akurat.

Bab 5 : ANALISA DAN EVALUASI HASIL SURVEY

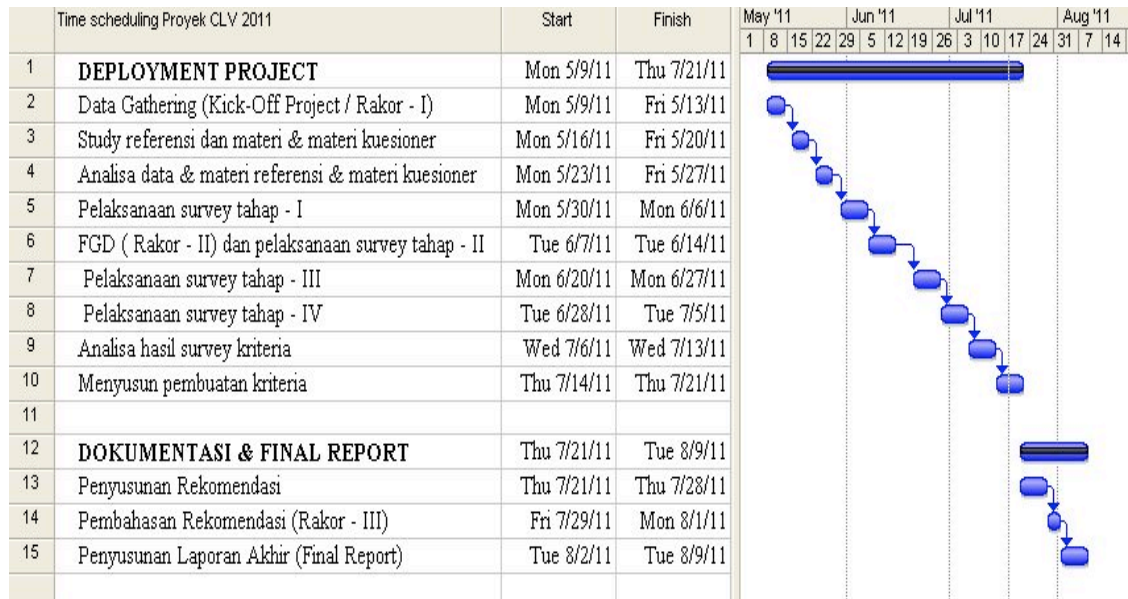
Bab 5 adalah bab yang menjelaskan tentang analisa dan evaluasi terhadap efektifitas program CRM, pemetaan CLV dan Standard Benefit, Menyusun design program CRM untuk peningkatan nilai CLV serta mengestimasi kebutuhan anggaran program CRM 2012.

Bab 6 : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab 6 adalah bab yang berisi tentang kesimpulan dan rekomendasi dari hasil kajian Segmentasi Layanan Wholesale Customer berdasarkan *Account Profitability & Customer Life Time Value*.

1.7 Jadwal Kegiatan Proyek

Kegiatan Kajian Jasa Konsultansi dilaksanakan selama 12 minggu, dimulai pada minggu ke 2 (dua) bulan Mei sampai dengan minggu ke 2 bulan Agustus 2011 sebagaimana terlihat pada gambar 1.2



Gambar 1.2 : Jadwal Pelaksanaan Proyek

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)

Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship Management*) disingkat CRM adalah manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan di mata para pelanggan. Pengertian lain mengatakan bahwa CRM adalah sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, mengendalikan aktivitas-aktivitas pra penjualan dan pasca penjualan dalam sebuah organisasi.

CRM melingkupi semua aspek yang berhubungan dengan calon pelanggan dan pelanggan saat ini, termasuk di dalamnya adalah pusat panggilan (*call center*), tenaga penjualan (*sales force*), pemasaran, dukungan teknis (*technical support*) dan layanan lapangan (*field service*).

2.1.1 Sasaran dan Tujuan CRM

Sasaran utama dari CRM adalah untuk meningkatkan pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas perusahaan melalui pemahaman yang lebih baik terhadap kebiasaan (*behavior*) pelanggan. CRM juga bertujuan untuk menyediakan umpan balik yang lebih efektif dan integrasi yang lebih baik dengan pengendalian *return on investment* (ROI).

Otomasi Tenaga Penjualan (*sales force automation/ SFA*), yang mulai tersedia pada pertengahan tahun 80-an adalah komponen pertama dari CRM. SFA membantu para sales representative untuk mengatur account dan *track opportunities*, mengatur daftar kontak, mengatur jadwal kerja, memberikan layanan *training online* yang dapat menjadi solusi untuk training jarak jauh, serta membangun dan mengawasi alur penjualan, dan juga membantu mengoptimalkan penyampaian informasi dengan *news sharing*. SFA, pusat panggilan (*call center*) dan operasi lapangan otomatis ada

dalam jalur yang sama dan masuk pasaran pada tahun 90-an, dan mulai bergabung dengan pasar menjadi CRM. Sama seperti ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM adalah sistem yang sangat komprehensif dengan banyak sekali paket dan pilihannya.

Merujuk kepada *Glen Petersen*, penulis buku "*ROI: Building the CRM Business Case*," sistem CRM yang paling sukses ditemukan dalam organisasi yang menyesuaikan model bisnisnya untuk profitabilitas, bukan hanya merancang ulang sistem informasinya. CRM mencakup metoda dan teknologi yang digunakan perusahaan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan. Informasi yang disimpan untuk setiap pelanggan dan calon pelanggan dianalisa dan digunakan untuk tujuan ini. Proses otomatisasi dalam CRM digunakan untuk menghasilkan personalisasi pemasaran otomatis berdasarkan informasi pelanggan yang tersimpan di dalam sistem.

2.1.2 Fungsi-fungsi dalam CRM

Sistem CRM harus bisa menjalankan fungsi sebagai berikut :

- Mengidentifikasi faktor-faktor yang penting bagi pelanggan.
- *Customer-oriented (customer centric)*.
- Mengadopsi pengukuran berdasarkan sudut pandang pelanggan.
- Membangun proses ujung ke ujung dalam melayani pelanggan.
- Menyediakan dukungan pelanggan yang sempurna.
- Menangani keluhan / komplain pelanggan.
- Mencatat dan mengikuti semua aspek dalam penjualan.
- Membuat informasi holistik tentang informasi layanan dan penjualan dari pelanggan.

2.1.3. Mengimplementasikan CRM

Customer Relationship Management adalah strategi tingkat korporasi, yang fokus pada pembangunan dan pemeliharaan hubungan dengan pelanggan. Beberapa paket

perangkat lunak telah tersedia dengan pendekatan yang berbeda-beda terhadap CRM. Bagaimanapun, CRM bukanlah teknologi itu sendiri, tapi ia adalah pendekatan holistik terhadap falsafah organisasi, yang menekankan hubungan yang erat dengan pelanggan. CRM mencakup filosofi organisasi pada semua tingkatan, termasuk kebijakan dan proses, *customer service*, pelatihan pegawai, pemasaran, dan manajemen sistem dan informasi. Sistem CRM mengintegrasikan pemasaran, penjualan, dan *customer service* dari ujung ke ujung.

2.1.3. Strategi Retensi Pelanggan

Siklus hidup pelanggan (*customer life cycle*) terdiri dari 3 tahapan, yaitu akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan *customer winback* (Zikmund dkk., 2002). Kajian ini difokuskan pada tahap retensi pelanggan. Penelitian menunjukkan bahwa *customer lost* disebabkan oleh beberapa alasan, yaitu *novelty seeking* (keinginan untuk mencoba produk yang lebih baik), ketidakpuasan akibat performansi produk yang dianggap di bawah ekspektasi, adanya produk lain yang relatif lebih unggul, konflik antara pelanggan dan pemasar, hilangnya kepercayaan pelanggan kepada pemasar, dan produk yang sudah tidak dibutuhkan lagi oleh pelanggan.

Secara garis besar, strategi retensi pelanggan terbagi menjadi 5 jenis, yaitu:

1. *The welcome*

Strategi ini merupakan bentuk penghargaan pemasar terhadap dimulainya hubungan dengan pelanggan. Strategi ini bertujuan memberikan “delightful surprise” sebagai kesan pertama yang bisa berdampak jangka panjang. Selain itu, strategi ini juga menjadi kontak awal untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam dan komprehensif mengenai pelanggan. Strategi ini juga merupakan kesempatan bagi pemasar untuk meyakinkan pelanggan bahwa mereka telah melakukan pilihan yang tepat.

2. *Reliability*

Untuk dapat mempertahankan pelanggan, pemasar harus mampu memberikan produk atau jasa yang senantiasa memuaskan. Selain itu penting bagi pemasar untuk terus mengkomunikasikan tingkat kualitas yang mereka janjikan kepada pelanggan. Ini merupakan cara untuk membangun kepercayaan dan komitmen

dalam hubungan dengan pelanggan.

3. *Responsiveness*

Strategi ini bertujuan menunjukkan kepada pelanggan bahwa pemasar sangat peduli dan memperhatikan kebutuhan dan perasaan pelanggan. Pelanggan yang loyal hanya mungkin dihasilkan oleh karyawan yang loyal. Terdapat korelasi yang tinggi antara kepuasan karyawan dengan kepuasan pelanggan. Karyawan yang menjalin kontak dengan pelanggan sebaiknya memiliki otoritas dan tanggung jawab terhadap aktivitas operasional dan keputusan CRM yang lebih besar.

4. *Recognition*

Strategi ini berbentuk perhatian khusus dan penghargaan terhadap pencapaian pelanggan dalam hubungan dengan pemasar. Strategi ini bertujuan menjaga dan memperkuat hubungan dengan pelanggan.

5. *Personalization*

Strategi ini berbentuk penyediaan produk, layanan, dan promosi yang spesifik untuk setiap pelanggan. Strategi ini dapat berupa:

- *Access strategy*

Strategi ini bertujuan menyediakan akses yang memudahkan pelanggan untuk menghubungi pemasar untuk keperluan apapun. Strategi ini biasanya dibedakan untuk *average customer* dan *high value customer*.

- *Customer-initiated communication*

Komunikasi antara pelanggan dengan pemasar biasanya diinisiasi oleh pemasar. Di masa depan komunikasi yang diinisiasi oleh pelanggan akan meningkat dan akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi pemasar untuk meningkatkan produk dan layanannya.

- *Reward strategy*

Strategi ini menekankan pentingnya penghargaan kepada pelanggan yang loyal melalui pemberian perlakuan istimewa dan insentif khusus.

2.2. Analisis Profitabilitas Pelanggan (Customer Profitability Analysis)

Dalam *customer profitability analysis* (CPA), pelanggan dianalisis berdasarkan

tingkat profitabilitasnya. Tingkat profitabilitas pelanggan ini juga memperhatikan komposisi portofolio produk yang dibeli pelanggan. Pelanggan yang paling menguntungkan adalah pelanggan yang memberikan profit yang tinggi dan memberli komposisi produk yang juga memberikan kontribusi produk yang tinggi. CPA biasanya dilakukan dengan bantuan teknik akuntansi activity-based costing (ABC).

2.3. *Customer Lifetime Value dan Customer Equity*

Marketing ternyata dianggap kurang sempurna dalam menyediakan “bahasa keuangan” yang dibutuhkan para investor dan para pemegang saham, ketika membahas hal-hal yang bersifat strategis.

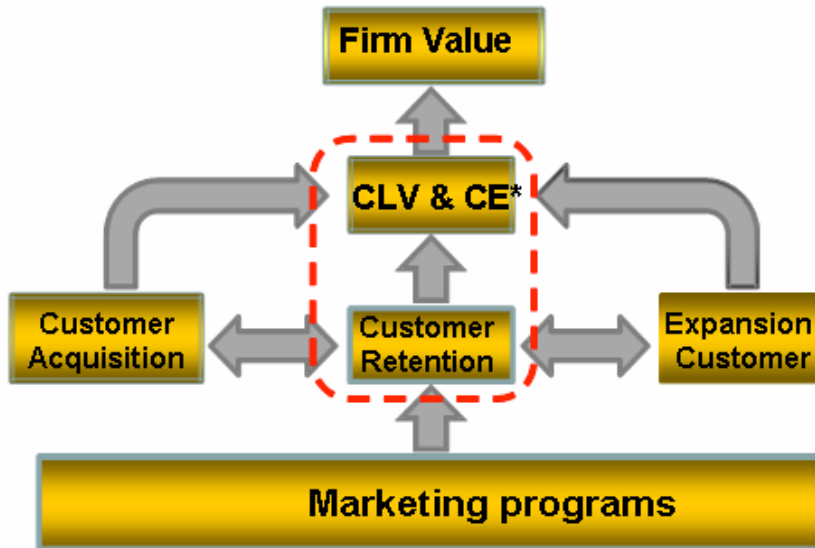
Agar rantai produktivitas marketing dapat diukur hingga ke tahapan akhir, maka akademisi marketing menciptakan konsep *Customer Lifetime Value* (CLV) dan *Customer Equity* (CE). CLV dan CE ini selain berperan untuk menjembatani gap antara divisi marketing dan divisi keuangan juga dapat menangkap aspek dinamika kompetisi di pasar (dengan memodelkan perpindahan pelanggan dari satu perusahaan ke perusahaan lain) serta melihat pola pembelian pelanggan di masa depan.

Dengan demikian, CLV dan CE dapat memenuhi dua kriteria strategis. Beberapa pakar marketing dan keuangan sepakat bahwa CLV dan CE dapat dianggap sebagai indikator nilai perusahaan. Dengan demikian, jika CLV dan CE dapat diukur besarannya, maka pengukuran rantai produktivitas marketing dapat dikatakan mendekati sempurna. Secara sederhana, CLV adalah nilai profitabilitas (dalam satuan mata uang) dari setiap pelanggan yang dimiliki, dan akan dimiliki perusahaan. Nilai rata-rata CLV individual dikalikan total populasi yang ada dalam target market perusahaan akan menunjukkan besarnya nilai keseluruhan pelanggan di perusahaan tersebut (CE). Konsep mengenai CLV dan CE ini diperkenalkan pertama kali oleh *Blattberg* dan *Deighton* (1996) dalam *Harvard Business Review* dan sejak saat itu konsep ini menjadi semakin populer.

2.3.1 Kerangka Konseptual Customer Lifetime Value (CLV)

Penerapan CLV untuk customer OLO TELKOM dibatasi pada *existing customer*,

sehingga *customer behavior* yang berpengaruh ke CLV yang akan dianalisis adalah yang terkait dengan *customer retention* dan *loyalty*, sedangkan *customer acquisition* dan *customer expansion* tidak dianalisis. Gambar dibawah menunjukkan kerangka Konseptual CLV yang diperkenalkan oleh Gupta pada tahun 2006



Source : Gupta, et. al. 2006

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual *Customer Lifetime Value*

2.3.2 Penentuan Variabel Dan Parameter Model

Ada banyak versi pengukuran dan pemodelan CLV, namun secara umum ada tiga variabel utama di dalam penghitungan CLV, yaitu : *Retention rate*, *Revenue*, dan *Cost*. Formula CLV yang akan digunakan dalam kajian ini adalah sebagai berikut :

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t}$$

Dimana :

- pt** : pendapatan dari customer pada periode t.
- ct** : biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melayani customer pada periode t.
- i** : discount rate atau cost of capital perusahaan.
- rt** : probabilitas bahwa pada periode t customer masih menjadi klien perusahaan.
- T** : horizon waktu yang digunakan dalam penghitungan CLV.

2.3.3 *Retention rate (r)*

Retention rate adalah merupakan probabilitas yang menunjukkan tingkat loyalitas *customer* terhadap perusahaan untuk periode berikutnya, dengan asumsi *customer* telah membeli produk dari vendor yang sama pada periode sebelumnya.

Faktor-faktor yang menentukan loyalitas *customer* antara lain: kepuasan customer, *switching barriers*, *variety seeking behaviour* (perilaku mencari keberagaman), dan *attractiveness of alternatives* (adanya alternative produk yang menarik).

Pada *retention rate*, apabila konsumen tidak lagi menggunakan produk dari vendor sebelumnya, *customer* dianggap hilang, dan apabila konsumen kembali lagi, maka akan diperlakukan sebagai konsumen yang baru.

Retention rate dapat diaplikasikan pada hubungan kontraktual atau pada kasus dimana pergantian harga sangat tinggi dan berjangka panjang. Pada kasus ini pendapatan bisa diramalkan secara akurat berdasarkan pemakaian jasa (*services*) pada periode sebelumnya dan lamanya kontrak.

Revenue (R)

Revenue yang dimaksud dalam rumus diatas adalah semua pendapatan yang diterima oleh perusahaan, yang meliputi 4 sub kategori, yaitu: “*autonomous*” *revenue*, *Up selling revenue*. *Cross-selling revenue*. Margin kontribusi yang dihasilkan dari penyerahan aktifitas dari kostumer sebelumnya (*reference value*).

Cost (C)

Cost yang dimaksud dalam rumus diatas adalah semua biaya yang dikeluarkan terima oleh perusahaan, yang meliputi 2 sub kategori yaitu :

Marketing cost adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan loyalitas pelanggan, pengeluaran untuk promosi, *mailing catalogues* atau mengirim kartu ucapan.

Sales cost adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan produksi, services customer, inventory, dan *distribution product*.

2.4 *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*

AHP dikembangkan oleh Dr. Thomas L. Saaty dari *Wharton School of Business* pada awal tahun 1970-an untuk mengorganisasikan informasi dan *judgment* dalam memilih alternatif yang paling disukai (Saaty, 1983). Persoalan yang kompleks dapat disederhanakan dan dipercepat proses pengambilan keputusannya. Metode ini berguna untuk membantu para pengambil keputusan untuk menentukan prioritas pilihan-pilihan dengan banyak kriteria. Sebenarnya AHP mengandalkan intuisi sebagai input utama, namun sumber intuisi harus berasal dari para pengambil keputusan yang memiliki informasi yang cukup dan memahami permasalahan keputusan yang dihadapinya. Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta ditata dalam suatu hierarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relative dibandingkan dengan variabel yang lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian dilakukan sintesis untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut. Dalam penelitian ini akan digunakan program *Expert Choice 11* yang merupakan program pembantu yang menjalankan prosedur metode AHP. Beberapa keuntungan yang diperoleh bila memecahkan persoalan dan mengambil keputusan dengan menggunakan AHP adalah:

a. Kesatuan

AHP memberikan suatu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk

aneka ragam persoalan tidak terstruktur.

b. Kompleksitas

AHP memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks

c. Saling ketergantungan

AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.

d. Penyusunan hierarki

AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah-milah elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.

e. Pengukuran

AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan terwujud suatu metode untuk menetapkan prioritas.

f. Konsistensi

AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan untuk menetapkan berbagai prioritas.

g. Sintesis

AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.

h. Tawar-menawar

AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai factor sistem dan memungkinkan organisasi memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan.

Adapun langkah-langkah metode AHP adalah:

- 1) Menentukan jenis-jenis **kriteria** yang akan menjadi persyaratan calon pejabat struktural.
- 2) Menyusun kriteria-kriteria tersebut dalam bentuk matriks berpasangan.
- 3) Menjumlah matriks kolom.
- 4) Menghitung **nilai elemen kolom criteria** dengan rumus masing-masing elemen kolom dibagi dengan jumlah matriks kolom.

- 5) Menghitung **nilai prioritas kriteria** dengan rumus menjumlah matriks baris hasil langkah ke 4 dan hasilnya 5 dibagi dengan jumlah kriteria.
- 6) Menentukan **alternatif-alternatif** yang akan menjadi pilihan.
- 7) Menyusun alternatif-alternatif yang telah ditentukan dalam bentuk matriks berpasangan untuk masing-masing kriteria. Sehingga akan ada sebanyak n buah matriks berpasangan antar alternatif.
- 8) Masing-masing matriks berpasangan antar alternatif sebanyak n buah matriks, masing-masing matriksnya dijumlah per kolomnya.
- 9) Menghitung **nilai prioritas alternatif** masing-masing matriks berpasangan antar alternatif dengan rumus seperti langkah 4 dan langkah 5.
- 10) Menguji konsistensi setiap matriks berpasangan antar alternatif dengan rumus masing-masing elemen matriks berpasangan pada langkah 2 dikalikan dengan nilai prioritas kriteria. Hasilnya masing-masing baris dijumlah, kemudian hasilnya dibagi dengan masing-masing nilai prioritas kriteria sebanyak $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n$

- 11) Menghitung Lamda max dengan rumus

$$\alpha \max = \frac{\sum \alpha}{n}$$

- 12) Menghitung CI dengan rumus

$$CI = \frac{\alpha \max}{n - 1}$$

- 13) Menghitung RC dengan rumus dimana RC adalah nilai yang berasal dari tabel random seperti Tabel dibawah ini :

Tabel RC

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RC	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51

Jika $RC < 0,1$ maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan konsisten. Jika $RC > 01$, maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan tidak konsisten. Sehingga jika tidak konsisten, maka pengisian nilai-nilai pada matriks berpasangan pada unsur kriteria maupun alternatif harus diulang.

- 14) Menyusun matriks baris antara alternative versus kriteria yang isinya hasil perhitungan proses langkah 7, langkah 8 dan langkah 9.
- 15) Hasil akhirnya berupa prioritas global sebagai nilai yang digunakan oleh pengambil keputusan berdasarkan skor yang tertinggi.

2.5 K-Means Cluster

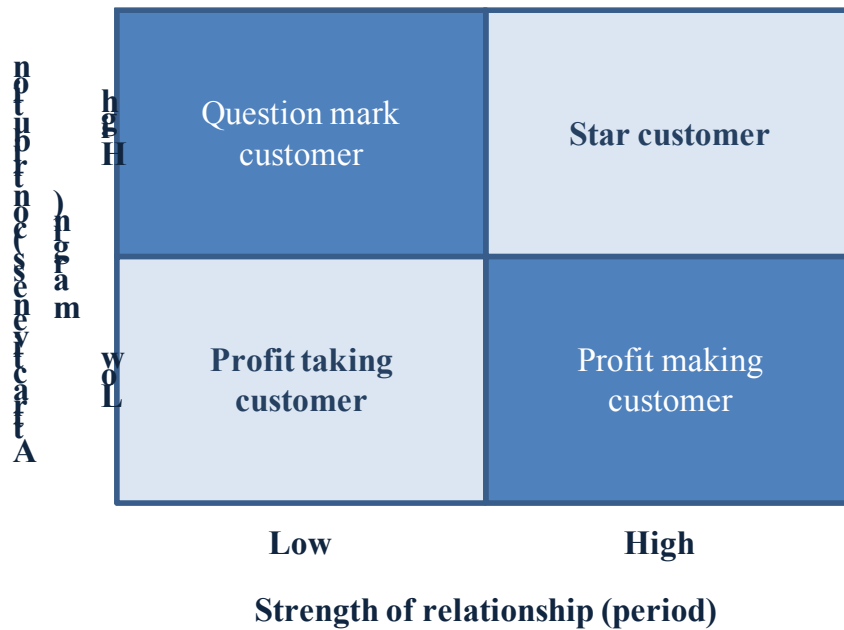
K-means cluster adalah teknik statistik yang bertujuan untuk mengelompokkan objek ke dalam beberapa kelompok atau klaster berdasarkan kemiripannya. Kemiripan antar objek diukur dengan jarak, biasanya menggunakan jarak Euclidean.

Banyaknya klaster yang ingin dibuat (k) menjadi parameter input dalam metode ini. Pemilihan nilai k yang tidak tepat dapat memberikan hasil yang buruk. Pengelompokan didasarkan pada konsep bahwa nilai rata-rata akan konvergen menuju pusat klaster.

2.6 Mapping Customer

Dalam konsep *mapping customer*, maka semakin besar *profit margin* yang disumbangkan pelanggan terhadap perusahaan dan semakin lama relationship maka semakin dekat hubungan yang terjalin antara pelanggan dengan perusahaan, dan semakin tinggi nilai pelanggan bagi perusahaan. Apabila digambarkan dalam dua busur, hasilnya adalah sebagai berikut :

Gambar 0-1.1 Mapping Customer



Dari penjelasan gambar diatas, dapat terlihat empat tipe pelanggan menurut nilainya, yakni pelanggan bintang (*stars customers*), pelanggan tanda tanya (*question mark customers*), pelanggan pencetak laba (*profit making customers*) dan pelanggan pencabut laba (*profit taking customers*).

Yang paling menguntungkan tentu saja pelanggan bintang (*stars customers*) karena ia memberikan *profit margin* paling besar dan mampu menjalin hubungan dengan perusahaan dalam jangka waktu lebih lama.

Kemudian, jenis pelanggan nomor dua yang paling menguntungkan adalah pelanggan pencetak laba (*profit making customers*) karena diprediksi akan menjalin hubungan lama dengan perusahaan meskipun *profit margin* yang disumbangkannya kecil.

Jenis pelanggan nomor tiga yang paling menguntungkan adalah pelanggan tanda tanya (*question mark customers*) karena diprediksi akan menyumbang *profit margin* yang tinggi meskipun jangka waktu hubungan dengan perusahaan lebih singkat.

Jenis pelanggan yang tidak menguntungkan adalah pelanggan pencabut laba (*profit taking customer*) karena kontribusi *profit margin*-nya kecil dan jangka waktu hubungan dengan perusahaan diprediksi lebih pendek.

Perusahaan yang baik menurut *mapping customer* adalah perusahaan yang dapat mengubah pelanggan yang semula termasuk *profit taking customer* dan *question mark customer* menjadi *stars customer* dan berhasil pula meminimalkan jumlah pelanggan yang termasuk *profit taking customer*.

2.7 Metode Riset CLV

Metoda yang digunakan, adalah melakukan *focus discussion group* dengan para ekspert (para *Account Manager* di divisi CIS, Jajaran Subdit Wholesale serta melakukan survey langsung kepada para responden OLO yang dalam hal ini diwakili oleh para *Decision Maker, Influencer*. Metoda riset yang digunakan adalah metoda riset deskriptif untuk menggambarkan perilaku konsumen.

Menentukan Populasi, adalah populasi pelanggan pengguna layanan Bisnis wholesale Telekomunikasi di Indonesia.

Responden yang ditentukan adalah stratifikasi pelanggan pengguna dan pengelola layanan bisnis Wholesale TELKOM baik untuk *Decision Maker, Influencer* dan *User* di masing-masing OLO.

Sampel Size, metoda yang digunakan dalam sampel size adalah *judgement approach* dengan jumlah sampel lebih kurang 60 (enam puluh responden) pelanggan potensial masing-masing *stream product*. Jumlah sampel ini dipilih secara khusus berdasarkan hasil *focus discussion group (FGD)*.

Pelaksanaan dan Pengolahan, Pelaksanaan FGD dilakukan di Purwakarta, Bandung dan Jakarta. FGD ini dilakukan sebanyak 3 (tiga) kali yaitu pada minggu kedua bulan Juni, minggu pertama bulan Juli dan minggu ketiga bulan Juli. Adapun pelaksanaan Survey terhadap responden dilakukan terhadap responden yang berada di Jakarta dengan pelaksanaan Survey mulai tanggal dari tanggal 11 Juni sampai dengan tanggal 18 Juli tahun 2011 (4 minggu).

Metoda survey yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner, dan sebelumnya memberikan penjelasan secara singkat maksud dan tujuan serta tatacara pengisian kuesioner pada responden,

Teknik pengolahan data adalah untuk mempresentasikan data digunakan pengolahan data dalam penyajian *Cross Tabulation*, dan pengolaha data dengan menggunakan

Microsoft Excel for Windows serta tools AHP.

Variabel Survey adalah Faktor yang berpengaruh terhadap *revenue* yang berkaitan dengan customer relationship management program baik dari persepsi *Decision Maker*, *Influencer*, *User*.

BAB III

PERHITUNGAN PROFITABILITY

Alat analisis utama yang digunakan dalam kajian ini adalah Profitability Analysis (untuk mengetahui kinerja masa lalu) dan Customer Lifetime Value Analysis (untuk mengestimasi kinerja di masa depan).

Profitability Analysis dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan yang dilakukan secara simultan, yaitu : Customer Profitability dan Product Profitability. Konsekuensinya, customer akan disegmentasi berdasarkan 2 (dua) ukuran ini. Selain itu analisis ini akan memberi masukan yang berharga dalam manajemen portofolio produk. Customer Profitability dan Product Profitability akan dihitung dengan menggunakan data pendapatan dan biaya 1 tahun terakhir,yaitu laporan Profit & Loss yang bersumber dari Management Accounting TELKOM tahun 2010.

3.1 *Product Profitability*

Dengan menggunakan Laporan *Profit & Loss* pada tahun 2010 maka Product Profitability masing-masing stream dapat dihitung. Dalam pelaksanaan Product Profitability Analysis, langkah- langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Merinci masing-masing Stream Product ke dalam sub stream dan sub-substream product.
- 2) Melakukan tabulasi masing-masing pendapatan & beban sampai pada tingkatan tingkat sub-substream product,
- 3) Menghitung EBITDA masing-masing sub-substream product,
- 4) Mengelompokkan EBITDA masing-masing sub-substream product kedalam 4 (empat) kelompok segmen product berdasarkan profitabilitasnya, yaitu : High Profit, Medium Profit, Low Profit dan Unprofitable dengan menggunakan *k-means clustering*.

Dari Product Profitability Analysis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Stream Product yang mengalami kerugian:
 - 1) Stream Product Intekoneksi : Transit STB SLJJ, Incoming TIC 007, Out Going TIC 007 dan Signaling Internasional.
 - 2) Stream Product Jasa Jaringan : IPLC
- b. Stream Product yang mempunyai profitabiliitas Low:
 - 1) Stream Product Interkoneksi : I/C JARTAP SLJJ, Transit JARTAP lokal, Transit JARTAP SLJJ , Transit STB lokal , KAS 011 dan Transit SLI.
 - 2) Stream Product Jasa Jaringan : Sewa Jaringan Akses Pelanggan.
 - 3) Stream Product Multi Media : ADSL , Dina Acces, PWS, ITKP, I/C 017, VPN IP dan TENI.
 - 4) Stream Product VAS : Call Center, Premium, Usage SLJJ dan Uni Call.
- c. Stream Product yang mempunyai profitabilitas Medium :
 - 1) Stream Product Interkoneksi: I/C JARTAP Lokal, I/C STB SLJJ, Transit JARTAP SLJJ, dan Transit STB Lokal.
 - 2) Stream Product Jasa Jaringan : Tranponder
 - 3) Stream Product Multi Media : O/G 017 dan Metro E
- d. Stream Product yang mempunyai profitabilitas High
 - 1) Stream Product Interkoneksi: I/C STB Lokal.
 - 2) Stream Product Jasa Jaringan: SL.
 - 3) Stream Product Multi Media: IP Transit

Hasil selengkapnya Product Profitability Analysis terlihat pada table 3.1

Khusus terhadap product yang rugi atau mempunyai profitabilitas rendah perlu dilakukan kajian secara khusus baik terhadap *cost of good sold* maupun terhadap penetapan strategi *pricing*-nya.

PRODUCT PROFITABILITY ANALYSIS

No	Stream	Substream	Sub-substream	Pendapatan total (Rp. Milyard)	Beban total (Rp. Milyard)	EBITDA (Rp. Milyard)	Segmen produk berdasarkan profitabilitas
1	Interkoneksi	IC Domestik	IC Jartap Lokal	89,596.73	7,988.24	81,608.49	Medium
			IC Jartap SLJJ	23,411.78	2,070.01	21,341.77	Low
			IC STB Lokal	581,412.24	437,788.37	143,623.87	Medium
		TR Domestik	IC STB SLJJ	286,441.27	167,010.27	119,431.00	Medium
			TR Jartap Lokal	15,146.54	8,138.60	7,007.94	Low
			TR Jartap SLJJ	70,718.73	15,053.25	55,665.48	Low
		Internasional	TR STB Lokal	238,916.40	189,111.33	49,805.07	Low
			TR STB SLJJ	670,446.02	691,233.45	(20,787.43)	Unprofitable
			IC SLI	12,073.28	4,183.84	7,889.44	Low
			IC TIC 007	1,166,697.13	1,241,760.92	(75,063.79)	Unprofitable
			KAS 011	0.42	0.15	0.28	Low
			OG TIC 007	569,001.53	595,167.76	(26,166.23)	Unprofitable
			Signalling Internasional	3,852.01	5,024.70	(1,172.69)	Unprofitable
Transit SLI	349.04	120.96	228.09	Low			
2	Jasa jaringan	SL	Sewa Jaringan Akses Pelanggan	18,819.78	2,380.48	16,439.30	Low
			SL	1,487,952.20	1,304,453.01	183,499.19	Medium
		Transponder	Transponder	349,584.51	248,033.57	101,550.95	Medium
			IDR	287,463.75	91,513.77	195,949.98	Medium
		Sarpen	355,494.11	16,228.07	339,266.04	High	
		IPLC	16,853.78	24,251.04	(7,397.26)	Unprofitable	
3	Multimedia	ADSL Link	ADSL	5,523.53	1,017.23	4,506.30	Low
			Dinaccess	10,191.07	4,569.48	5,621.59	Low
		PWS	2,232.07	144.85	2,087.22	Low	
		IP Transit	195,719.47	20,125.77	175,593.71	Medium	
		ITKP	22,002.90	4,557.74	17,445.17	Low	
		IC 017	1,565.87	658.31	907.56	Low	
		OG 017	173,627.02	72,994.86	100,632.15	Medium	
		VPN IP	8,082.96	1,776.56	6,306.40	Low	
		Teni	13.72	0.89	12.83	Low	
		Speedy	-	1,845.85	(1,845.85)	Unprofitable	
Metro-E	149,063.05	41,073.40	107,989.66	Medium			
4	VAS	Call Center IN Based	Call Center	34,740.32	4,813.83	29,926.49	Low
			Premium	26,197.38	3,630.07	22,567.31	Low
			Usage SLJJ	4,443.57	615.73	3,827.84	Low
			UniCall	1,129.51	156.51	973.00	Low

3.2 *Customer Profitability*

Dengan menggunakan Laporan *Profit & Loss* tahun 2010 maka Customer Profitability masing-masing stream dapat dihitung. Dalam pelaksanaan Customer Profitability Analysis, langkah- langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Menghitung EBITDA seluruh OLO domestik,
- 2) Mendata OLO domestik yang mempunyai nilai EBITDA positif,
- 3) Mengelompokkan customer profitability – OLO domestic yang mempunyai nilai EBITDA positif, berdasarkan besaran EBITDA kedalam 4 (empat) kelompok segmen customer profitability, yaitu: Platinum , High Profit, Medium Profit, Low Profit.
- 4) Dari Customer Profitability dapat dijelaskan sebagai berikut :
 - a. Ada 1 (satu) OLO yang masuk kategori Planitum karena memberikan kontribusi EBITDA sebesar 59%, yaitu TELKOMSEL,
 - b. Ada 1 (satu) OLO yang masuk kategori High Profit yaitu INDOSAT,
 - c. Ada 2 (dua) OLO yang masuk kategori Medium Profit yaitu Bakri TEL dan NTS,
 - d. Sedangkan selebihnya, sejumlah 54 OLO masuk dalam kategori low profit.

Hasil selengkapnya Product Profitability Analysis terlihat pada table 3.2

CUSTOMER PROFITABILITY

No.	Customer	EBITDA (Rp. Juta)	Segmen customer berdasarkan profitabilitas
1	TELKOMSEL	929,169.04	Platinum
2	INDOSAT	232,452.23	High-profit
3	BAKRIETEL	102,667.41	Medium-profit
4	NTS	75,581.06	Medium-profit
5	HCPT	29,006.57	Low-profit
6	MOBILE-8	28,873.97	Low-profit
7	GAHARU	16,241.87	Low-profit
8	PATRAKOM	15,507.30	Low-profit
9	PRIMACOM	14,847.94	Low-profit
10	SMART TELECOM	14,127.71	Low-profit
11	INFOMEDIA	13,870.40	Low-profit
12	JASNITA	13,556.70	Low-profit
13	AMB	11,906.82	Low-profit
14	KPSG	11,821.01	Low-profit
15	CSM	9,010.13	Low-profit
16	INDONUSA TELEMEDIA	8,723.79	Low-profit
17	ATLASAT	5,037.50	Low-profit
18	PSN	4,987.86	Low-profit
19	PROLINDO PRIMA KARYA	3,766.56	Low-profit
20	BBT	3,076.97	Low-profit
21	TANGARA	2,541.68	Low-profit
22	SATKOMINDO	2,520.62	Low-profit
23	GRATIKA	2,421.43	Low-profit
24	TELENET	2,323.01	Low-profit
25	DYVIACOM	2,267.66	Low-profit
26	INFOKOM ELEKTRINDO	2,040.36	Low-profit
27	CYBERINDO	2,013.18	Low-profit
28	AJN SOLUSINDO	1,655.08	Low-profit
29	PRIMEDIA	1,520.96	Low-profit
30	INDONET	1,484.12	Low-profit
31	SUNVONE	1,182.16	Low-profit
32	SWP	1,076.00	Low-profit
33	RADNET	918.46	Low-profit
34	IM2	912.41	Low-profit
35	KHASANAH TIMUR INDONESIA	849.88	Low-profit
36	CENTRIN	816.54	Low-profit
37	ARUMINDO	804.18	Low-profit
38	TELESINDO MEDIA	711.10	Low-profit
39	ICON PLUS	617.93	Low-profit
40	SISTELINDO	526.72	Low-profit
41	INDOKARD	432.63	Low-profit
42	DUTAKOM	193.31	Low-profit
43	CIBURIAL INDAH SENTOSA	173.58	Low-profit
44	TOTAL INFO KHARISMA	139.35	Low-profit
45	ISIP	138.34	Low-profit
46	BINTANG KOMUNIKASI UTAMA	137.00	Low-profit
47	JASNIKOM	116.09	Low-profit
48	SUPRA	113.56	Low-profit
49	BITNET	108.76	Low-profit
50	WIJAYA LINTAS KOMINDO	86.83	Low-profit
51	ANDALAN SEKAR MAKMUR	68.53	Low-profit
52	JALAWAVE	56.02	Low-profit
53	ASIAKOMNET	44.76	Low-profit
54	BERCA HARDAYA PERKASA	27.34	Low-profit
55	JASA JEJARING WASANTARA	23.55	Low-profit
56	PAKTEL	22.21	Low-profit
57	MANDIRI CITRA MAKMUR	22.10	Low-profit
58	ELGA YASA MEDIA	15.00	Low-profit

3.3 *Customer Product Grid*

Dengan menggabungkan antara Customer Profitability (table 3.2) dengan Product Profitability (table 3.1) maka diperoleh customer product grid. Customer product grid adalah pemetaan dengan 2 (dua) sumbu utama, sumbu vertical Product Profitability adalah hasil dari Customer Profitability sedangkan sumbu horizontalnya adalah hasil dari Product Profitability.

Sebagai contoh, dari customer product grid dapat digambarkan bahwa OLO TELKOMSEL memberikan kontribusi profit berdasarkan product yang dibeli dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) 28 % (dua puluh delapan percent) kontribusi profit dihasilkan dari pembelian product yang high profit
- 2) 115 % (seratus lima belas percent) kontribusi profit dihasilkan dari pembelian product yang medium profit,
- 3) 1 % (satu percent) kontribusi profit dihasilkan dari pembelian product yang low profit,
- 4) 44 % (empat puluh percent) kontribusi kerugian dihasilkan dari pembelian product unprofitable.

Hasil selengkapnya Customer - Product grid terlihat pada table 3.3

**PERCENTAGE KONTRIBUSI PROFIT BERDASARKAN KATAGORI
PROFITABILITAS PRODUK YANG DIBELI**

No.	Customer OLO	% kontribusi profit berdasarkan kategori profitabilitas produk yang dibeli			
		High	Medium	Low	Unprofitable
1	TELKOMSEL	28%	115%	1%	-44%
2	INDOSAT	4%	42%	30%	24%
3	BAKRIETEL	7%	41%	64%	-13%
4	NTS	1%	90%	1%	8%
5	HCPT	11%	52%	19%	18%
6	MOBILE-8	32%	28%	21%	18%
7	GAHARU	7%	10%	83%	0%
8	PATRAKOM	0%	85%	15%	0%
9	PRIMACOM	0%	100%	0%	0%
10	SMART TELECOM	-18%	73%	20%	25%
11	INFOMEDIA	0%	-11%	111%	0%
12	JASNITA	1%	6%	92%	0%
13	AMB	0%	100%	0%	0%
14	KPSG	0%	-15%	115%	0%
15	CSM	98%	-59%	61%	0%
16	INDONUSA TELEMEDIA	2%	98%	0%	0%
17	ATLASAT	9%	1%	90%	0%
18	PSN	2%	98%	0%	0%
19	PROLINDO PRIMA KARYA	0%	0%	100%	0%
20	BBT	4%	-27%	46%	77%
21	TANGARA	0%	100%	0%	0%
22	SATKOMINDO	0%	100%	0%	0%
23	GRATIKA	25%	0%	75%	0%
24	TELENET	0%	100%	0%	0%
25	DYVIACOM	0%	97%	3%	0%
26	INFOKOM ELEKTRINDO	0%	100%	0%	0%
27	CYBERINDO	11%	-39%	128%	0%
28	AJN SOLUSINDO	0%	100%	0%	0%
29	PRIMEDIA	14%	-1%	87%	0%
30	INDONET	0%	44%	56%	0%
31	SUNVONE	0%	0%	100%	0%
32	SWP	7%	-3%	96%	0%
33	RADNET	0%	-3%	103%	0%
34	IM2	0%	5%	95%	0%
35	KHASANAH TIMUR INDONESIA	17%	4%	79%	0%

36	CENTRIN	0%	-15%	115%	0%
37	ARUMINDO	0%	100%	0%	0%
38	TELESINDO MEDIA	23%	59%	18%	0%
39	ICON PLUS	35%	19%	46%	0%
40	SISTELINDO	35%	20%	45%	0%
41	INDOKARD	33%	0%	67%	0%
42	DUTAKOM	0%	0%	100%	0%
43	CIBURIAL INDAH SENTOSA	0%	0%	100%	0%
44	TOTAL INFO KHARISMA	0%	0%	100%	0%
45	ISIP	0%	100%	0%	0%
46	BINTANG KOMUNIKASI UTAMA	0%	100%	0%	0%
47	JASNIKOM	100%	0%	0%	0%
48	SUPRA	0%	100%	0%	0%
49	BITNET	0%	0%	100%	0%
50	WIJAYA LINTAS KOMINDO	0%	100%	0%	0%
51	ANDALAN SEKAR MAKMUR	209%	-109%	0%	0%
52	JALAWAVE	0%	-35%	135%	0%
53	ASIAKOMNET	100%	0%	0%	0%
54	BERCA HARDAYA PERKASA	0%	0%	100%	0%
55	JASA JEJARING WASANTARA	0%	73%	685%	-659%
56	PAKTEL	0%	100%	0%	0%
57	MANDIRI CITRA MAKMUR	0%	100%	0%	0%
58	ELGA YASA MEDIA	0%	0%	100%	0%

BAB IV PERHITUNGAN CLV

Perhitungan Customer Lifetime Value didasarkan pada Revenue Model dan Cost Model. Revenue Model dan Cost Model dibuat berdasarkan data historis pendapatan dan biaya dengan memasukkan pengaruh variabel-variabel eksternal. Pengaruh variabel-variabel ini dikuantifikasi dengan menggunakan metode non-bayesian Analytic Hierarchy Process (AHP) yang dilakukan melalui Focus Group Discussion (FGD).

4.1 Faktor – factor Yang mempengaruhi Pertumbuhan Revenue

Berdasarkan Focus Group Discussion dengan para AM divisi CIS, Management divisi CIS, Management Subdit Wholesale serta TELKOM MCC, maka didapat factor – factor yang mempengaruhi pertumbuhan Revenue adalah sebagai berikut :

1. Stream Product Interkoneksi untuk sub stream incoming domestic :
 - a. Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO
 - b. Pertumbuhan On Net
 - c. Perkembangan Teknologi
 - d. Perubahan regulasi
 - e. Kecepatan Penurunan Voice
 - f. Pertumbuhan jumlah Operator
 - g. Pertumbuhan jumlah node competitor
 - h. Pertumbuhan Node TELKOM
 - i. Pertumbuhan Customer TELKOM
 - j. Kenaikan / Penurunan Pricing
 - k. Pertumbuhan SLG
 - l. Pertumbuhan CSLS

2. Stream Product Interkoneski untuk sub stream Transit Domestik :
 - a. Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO
 - b. Pertumbuhan On Net
 - c. Pertumbuhan direct connet
 - d. Perkembangan Teknologi
 - e. Perubahan regulasi
 - f. Kecepatan Penurunan Voice
 - g. Pertumbuhan jumlah Operator
 - h. Pertumbuhan jumlah node competitor
 - i. Pertumbuhan Node TELKOM
 - j. Kenaikan / Penurunan Pricing
 - k. Pertumbuhan SLG
 - l. Pertumbuhan CSLS

3. Stream Product Interkoneski untuk sub stream Transit Domestik

- a. Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO
 - b. Perkembangan Teknologi
 - c. Perubahan regulasi
 - d. Kecepatan Penurunan Voice
 - e. Pertumbuhan jumlah Grey Operator
 - f. Pertumbuhan jumlah Operator
 - g. Pertumbuhan jumlah Node competitor
 - h. Pertumbuhan Node TELKOM
 - i. Kenaikan / Penurunan Pricing
 - j. Pertumbuhan SLG
 - k. Pertumbuhan CSLS
4. Stream Product Jasa Jaringan (SL & IPLC)
- a. Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO
 - b. Perkembangan mobile broadband
 - c. Pertumbuhan efisiensi network
 - d. Perkembangan Teknologi
 - e. Perubahan regulasi
 - f. Pertumbuhan jumlah competitor
 - g. Pertumbuhan jumlah Node competitor
 - h. Pertumbuhan Node TELKOM
 - i. Kenaikan / Penurunan Pricing
 - j. Pertumbuhan SLG
 - k. Pertumbuhan CSLS
5. Stream Product Jasa Jaringan (Transponder)
- a. Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO
 - b. Pertumbuhan efisiensi network
 - c. Pertumbuhan jumlah Kompetitor
 - d. Pertumbuhan jumlah Node competitor
 - e. Pertumbuhan Node TELKOM
 - f. Kenaikan / Penurunan Pricing
 - g. Pertumbuhan SLG

- h. Pertumbuhan CSLS
- 6. Stream Product Multi Media
 - a. Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO
 - b. Pertumbuhan Pelanggan Smart Phone
 - c. Pertumbuhan pelanggan konten
 - d. Pertumbuhan Portofolio Produk TELKOM
 - e. Pertumbuhan jumlah Kompetitor
 - f. Pertumbuhan jumlah Node competitor
 - g. Pertumbuhan Node TELKOM
 - h. Kenaikan / Penurunan Pricing
 - i. Pertumbuhan SLG
 - j. Pertumbuhan CSLS
- 7. Stream Product VAS
 - a. Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO
 - b. Perkembangan Teknologi
 - c. Perubahan regulasi
 - d. Pertumbuhan Pelanggan Smart Phone
 - e. Pertumbuhan pelanggan Call Center
 - f. Pertumbuhan Application Store TELKOM
 - g. Pertumbuhan jumlah Kompetitor
 - h. Penambahan Coverage
 - i. Kenaikan / Penurunan Pricing
 - j. Pertumbuhan SLG
 - k. Pertumbuhan CSLS

4.3 Revenue Model

Dalam kajian ini, pertumbuhan revenue diasumsikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang telah diidentifikasi dalam tahap sebelumnya. Besarnya pengaruh setiap faktor terhadap pertumbuhan revenue ditentukan menggunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP), dan didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Revenue interkoneksi I/C domestik

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar relatif pengaruh
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.255
2	Pertumbuhan on-net	-	0.036
3	Perkembangan teknologi	-	0.015
4	Perubahan regulasi	-	0.043
5	Tingkat penurunan komunikasi voice	-	0.103
6	Pertumbuhan jumlah operator	-	0.014
7	Pertumbuhan node kompetitor	-	0.047
8	Pertumbuhan node Telkom	+	0.068
9	Pertumbuhan pelanggan Telkom	+	0.134
10	Penurunan pricing	+	0.255
11	Kenaikan SLG	+	0.015
12	Kenaikan CSLS	+	0.015

2. Revenue interkoneksi Transit domestik

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar relatif pengaruh
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.233
2	Pertumbuhan on-net	-	0.033
3	Kenaikan kecenderungan direct connet	-	0.033
4	Perkembangan teknologi	-	0.019
5	Perubahan regulasi	-	0.095
6	Tingkat penurunan komunikasi voice	-	0.119
7	Pertumbuhan jumlah operator	-	0.018
8	Pertumbuhan node kompetitor	-	0.119
9	Pertumbuhan node Telkom	+	0.061
10	Penurunan pricing	+	0.233
11	Kenaikan SLG	+	0.018
12	Kenaikan CSLS	+	0.018

3. Revenue interkoneksi internasional

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar relatif pengaruh
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.060
2	Perkembangan teknologi	-	0.037
3	Tingkat penurunan komunikasi voice	-	0.033
4	Kenaikan grey operator	-	0.163
5	Pertumbuhan jumlah operator	-	0.143
6	Pertumbuhan node kompetitor	-	0.058
7	Pertumbuhan node Telkom	+	0.052
8	Pertumbuhan pelanggan Telkom	+	0.102
9	Penurunan pricing	+	0.299
10	Kenaikan SLG	+	0.027
11	Kenaikan CSLS	+	0.027

4. Revenue jasa jaringan – SL & IPLC

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar relatif pengaruh
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.062
2	Pertumbuhan mobile broadband	+	0.067
3	Kenaikan efisiensi jaringan	-	0.184
4	Perkembangan teknologi	-	0.039
5	Pertumbuhan jumlah operator	-	0.054
6	Pertumbuhan node kompetitor	-	0.068
7	Pertumbuhan node Telkom	+	0.040
8	Penurunan pricing	+	0.311
9	Kenaikan SLG	+	0.144
10	Kenaikan CSLS	+	0.029

5. Revenue jasa jaringan – transponder

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar relatif pengaruh
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.057
2	Kenaikan efisiensi jaringan	-	0.139
3	Pertumbuhan jumlah operator	-	0.057
4	Pertumbuhan node kompetitor	-	0.089
5	Pertumbuhan node Telkom	+	0.058
6	Kenaikan kapasitas	+	0.286
7	Penurunan pricing	+	0.255
8	Kenaikan SLG	+	0.035
9	Kenaikan CSLS	+	0.025

6. Revenue multimedia

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar relatif pengaruh
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.067
2	Pertumbuhan smart-phone	+	0.04
3	Pertumbuhan industri konten	+	0.035
4	Pertumbuhan portofolio produk Telkom	+	0.083
5	Pertumbuhan jumlah operator	-	0.093
6	Pertumbuhan node kompetitor	-	0.104
7	Pertumbuhan node Telkom	+	0.17
8	Penurunan pricing	+	0.335
9	Kenaikan SLG	+	0.037
10	Kenaikan CSLS	+	0.037

7. Revenue value added service

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar relatif pengaruh
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.077
2	Perkembangan teknologi	+	0.126
3	Perubahan regulasi	-	0.047
4	Pertumbuhan bisnis call center	+	0.306
5	Pertumbuhan Telkom application store	+	0.049
6	Pertumbuhan jumlah kompetitor	-	0.117
7	Pertumbuhan coverage layanan Telkom	+	0.044
8	Penurunan pricing	+	0.194
9	Kenaikan SLG	+	0.024
10	Kenaikan CSLS	+	0.018

Selanjutnya diestimasi nilai setiap faktor dengan menggunakan penilaian relatif dibandingkan dengan kondisi tahun 2010 yang dianggap sebagai tahun dasar.

Penilaian relatif tersebut dinyatakan dalam skala:

Penilaian verbal	Konversi skala interval
Much lower	0,8
Lower	0,9
Same	1,0
Higher	1,1
Much higher	1,2

Contoh:

Produk Interkoneksi I/C Domestik untuk OLO Telkomsel.

Besarnya pengaruh faktor dan nilai setiap faktor dapat dilihat dalam tabel di bawah ini. Berdasarkan data tersebut dapat dihitung pertumbuhan relatif pendapatan I/C Domestik dari Telkomsel dibandingkan tahun 2010 sebesar:

$$\frac{(0,255 \times 1) - (0,036 \times 1) - (0,015 \times 1,1) + L + (0,015 \times 1,1)}{(0,255 \times 1) - (0,036 \times 1) - (0,015 \times 1) + L + (0,015 \times 1)} = \frac{0,502}{0,484} = 1,036$$

Dari data P/L 2007-2010 diperoleh *compounded annual growth rate* (CAGR)

pendapatan I/C Domestik dari Telkomsel sebesar -7.1%. Sehingga pertumbuhan pendapatan I/C Domestik dari Telkomsel untuk tahun 2011 akan menjadi sebesar $1,036 \times (-7,1\%) = -7,3\%$.

Dengan demikian estimasi pendapatan I/C Domestik dari Telkomsel adalah sebesar
 $= \text{pendapatan I/C Domestik dari Telkomsel 2010} \times (1 + (-7,3\%))$
 $= \text{Rp}519.224.136.650 \times (1 - 7,3\%)$
 $= \text{Rp} 481.237.530.631$

Perhitungan estimasi pendapatan I/C Domestik dari Telkomsel untuk tahun 2012 – 2014 dilakukan dengan cara yang sama. Demikian juga perhitungan untuk produk lainnya dilakukan dengan cara yang sama.

No.	Faktor	Sifat pengaruh	Besar pengaruh	Nilai verbal faktor	Nilai skala faktor
1	Pertumbuhan jumlah pelanggan (End User) OLO	+	0.255	Same	1
2	Pertumbuhan on-net	-	0.036	Same	1
3	Perkembangan teknologi	-	0.015	Higher	1,1
4	Perubahan regulasi	-	0.043	Higher	1,1
5	Tingkat penurunan komunikasi voice	-	0.103	Same	1
6	Pertumbuhan jumlah operator	-	0.014	Lower	0,9
7	Pertumbuhan node kompetitor	-	0.047	Same	1
8	Pertumbuhan node Telkom	+	0.068	Same	1
9	Pertumbuhan pelanggan Telkom	+	0.134	Same	1
10	Penurunan pricing	+	0.255	Same	1
11	Kenaikan SLG	+	0.015	Same	1
12	Kenaikan CSLS	+	0.015	Same	1

Untuk beberapa kasus di mana angka CAGR 2007-2010 sangat tinggi (relatif untuk jenis produk yang berbeda), dilakukan penyesuaian berdasarkan judgment dengan berpatokan pada rata-rata pertumbuhan pendapatan untuk substream produk bersangkutan. Ini didasari pemikiran bahwa dalam jangka panjang angka

pertumbuhan akan mengarah pada level yang stasioner pada angka rata-ratanya.

4.4 Cost Model

Biaya diestimasi dengan menggunakan pendekatan persentase dari pendapatan. Angka persentase biaya diestimasi berdasarkan proporsi biaya dari pendapatan yang bersumber dari data P/L 2010. Estimasi biaya ini dihitung untuk keseluruhan produk sekaligus, tidak untuk setiap stream atau substream produk. Untuk beberapa OLO yang proporsi biayanya tidak masuk akal, misalnya pendapatan sangat besar tapi proporsi biaya di atas 100%, dilakukan penyesuaian dengan menggunakan nilai proporsi rata-rata dari seluruh OLO.

Contoh:

- Berdasarkan data P/L 2010, proporsi biaya untuk Telkomsel sebesar 67,7% sehingga estimasi profit untuk tahun 2012-2014 didasarkan pada angka proporsi ini.
- Pendapatan CIS dari XL Axiata tahun 2010 sebesar Rp560 milyar lebih dengan EBITDA margin -11,1% yang berarti proporsi biaya terhadap pendapatan sebesar 111,1%. Proporsi ini dinilai tidak masuk akal sehingga dilakukan penyesuaian.

4.5 Nilai CLV

Perhitungan nilai CLV didasarkan pada asumsi sebagai berikut:

- Periode perhitungan: 3 tahun (2012-2014)
- Cost of capital : 14,53%
- Retention rate : 1

Sampai tahun 2014 diasumsikan bahwa semua OLO masih akan menjadi pelanggan Telkom. Asumsi ini cukup masuk akal mengingat Telkom masih menjadi penyedia layanan yang paling besar dan paling lengkap sehingga semua OLO pasti akan membutuhkan layanan dari Telkom.

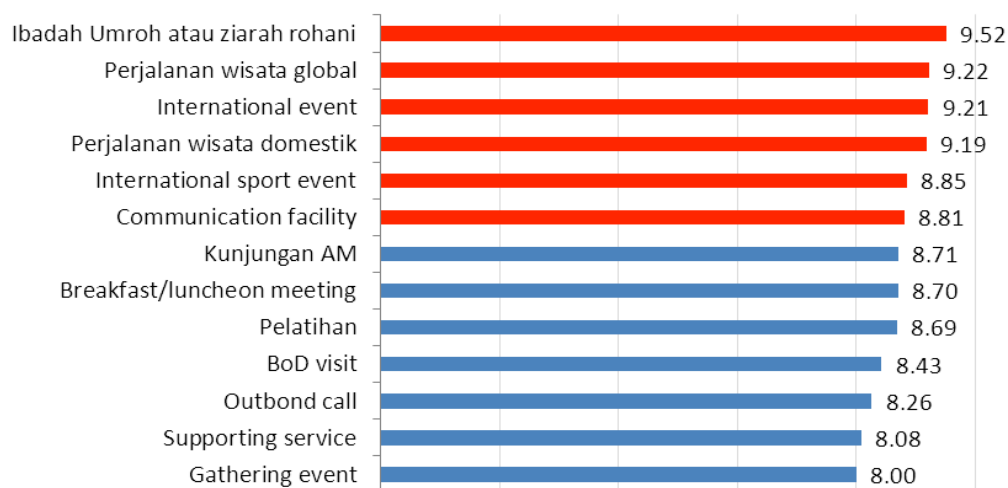
Perhitungan CLV dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

BAB V ANALISA DAN EVALUASI HASIL SURVEY

5.1 Analisa dan Evaluasi Program CRM 2010

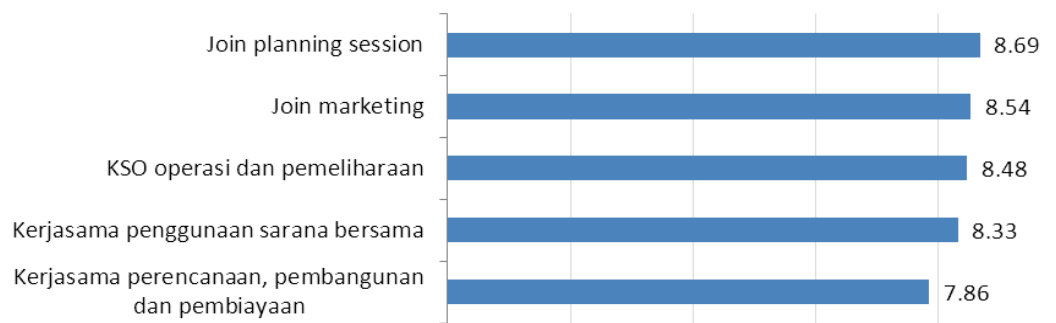
Evaluasi terhadap program CRM 2010 dilakukan melalui survey kepada responden decider, influencer, dan user OLO. Diagram di bawah menunjukkan persepsi responden terhadap manfaat benefit program yang telah dilaksanakan Telkom bagi mereka.

Penilaian diberikan dalam skala 1-10, di mana grafik merah merupakan benefit program yang lebih ditujukan bagi decider, influencer, dan user OLO sebagai individu, sedangkan grafik biru merupakan benefit program yang ditujukan lebih kepada OLO sebagai perusahaan.



Dari grafik tersebut terlihat bahwa benefit program yang dinilai relatif bermanfaat bagi mereka adalah benefit program yang sifatnya personal, atau mengarah ke decider, influencer, dan user sebagai individu.

Selain itu, kepada responden juga ditanyakan mengenai kemanfaatan dari berbagai bentuk inisiatif dalam hubungan kerja sama antara Telkom dengan mereka, jika inisiatif-inisiatif tersebut diselenggarakan. Inisiatif-inisiatif hipotetis yang ditanyakan tersebut meliputi Joint Planning Session (JPS), Joint Marketing, dan berbagai bentuk Kerja Sama Operasi (KSO). Grafik di bawah ini menunjukkan hasil dari persepsi tersebut.



Dari grafik tersebut terlihat bahwa kerja sama dalam bentuk JPS dan Joint Marketing merupakan dua bentuk inisiatif yang dinilai akan paling bermanfaat. Bentuk KSO yang dinilai akan paling bermanfaat adalah KSO dalam operasi dan pemeliharaan. Kepada responden juga ditanyakan secara terbuka mengenai bentuk benefit program atau inisiatif yang mereka nilai akan bermanfaat bagi mereka, dan didapatkan bentuk program dan inisiatif sebagai berikut:

- *Product bundling* dengan produk Telkom
- *Mutual facility*
- Pelatihan bagi personnel OLO
- Skema limit interkoneksi

Sedangkan dari FGD dengan CIS diperoleh bentuk inisiatif kerja sama yang diminati oleh pelanggan OLO adalah skema *pay-as-you-grow*.

Penilaian perseptif mengenai benefit program di atas mungkin sekali bias dengan kepentingan pribadi dari decider, influencer, dan user. Oleh karena itu dilakukan analisis dengan berdasarkan judgment dari tim konsultan terhadap berbagai benefit program dan inisiatif kerja sama dengan pelanggan OLO. Analisis dimulai dengan menentukan bentuk dan tujuan strategi retensi yang relevan, dan didapat tujuan sebagai berikut:

1. The welcome, dengan tujuan untuk
 - a. Delightful surprise
 - b. Information gathering
 - c. Reassurance
2. Reliability (inisiatif untuk senantiasa memberikan tingkat layanan yang konstan)

3. Responsiveness (inisiatif untuk merespon setiap permintaan pelanggan secepat mungkin)
4. Recognition, yang berupa
 - a. Perlakuan khusus
 - b. Penghargaan
5. Personalization, dalam bentuk
 - a. Access strategy/customer-initiated communication
 - b. Reward strategy

Selanjutnya dilakukan pembobotan untuk menentukan besarnya pengaruh dari lima bentuk strategi di atas terhadap retensi pelanggan, dengan menggunakan metode Analytic Hierarchy Process, dan didapatkan hasil sebagai berikut:

No.	Bentuk strategi/sub-strategi	Bobot strategi	Bobot sub-strategi
1	The welcome	0,093	
	a. Delightful surprise		0,018
	b. Information gathering		0,016
	c. Reassurance		0,059
2	Reliability	0,300	0,300
3	Responsiveness	0,288	0,288
4	Recognition	0,195	
	a. Perlakuan khusus		0,156
	b. Penghargaan		0,039
5	Personalization	0,124	
	a. Access strategy/customer-initiated communication		0,099
	b. Reward strategy		0,025
	Total	1,000	1,000

Selanjutnya dilakukan pemetaan benefit program yang ada saat ini terhadap berbagai

bentuk strategi di atas dan didapat hasil sebagai berikut:

No.	Benefit Program/Inisiatif Perbaikan	Strategi retensi								
		Delightful surprise	Information gathering	Reassurance	Reliability	Responsiveness	Perlakuan khusus	Penghargaan	Access strategy/Customer-initiated communication	Reward strategy
1	Breakfast/luncheon meeting		•	•					•	
2	Kunjungan ke pelanggan		•	•	•				•	
3	Outbond call						•			
4	Gathering event		•	•				•	•	
5	BoD Visit	•		•			•	•	•	•
6	Education center			•	•					
7	International event			•			•	•		
8	International sport event			•			•	•		
9	Ibadah Umroh atau ziarah rohani			•			•	•		
10	Membership golf			•			•			
11	Global travelling			•			•	•		
12	Wisata domestik			•				•		
13	Communication facility			•			•			•
14	Supporting service			•			•			

Dari tabel di atas terlihat bahwa strategi responsiveness belum tercakup oleh benefit program yang ada saat ini, sementara strategi delightful surprise, reliability, dan reward strategy hanya tercakup oleh sedikit program.

Selanjutnya dilakukan penilaian terhadap setiap benefit program untuk menentukan seberapa kuat benefit program tersebut mendukung pencapaian tujuan setiap strategi yang relevan. Penilaian dilakukan menggunakan skala 1 – 5 dengan penjelasan sebagai berikut:

Skala	Interpretasi
1	Kontribusi benefit program dalam pencapaian tujuan strategi sangat lemah
2	Kontribusi benefit program dalam pencapaian tujuan strategi lemah
3	Kontribusi benefit program dalam pencapaian tujuan strategi sedang
4	Kontribusi benefit program dalam pencapaian tujuan strategi kuat
5	Kontribusi benefit program dalam pencapaian tujuan strategi sangat kuat

Penilaian berdasarkan judgment dari tim konsultan memberikan hasil sebagai berikut:

No.	Benefit Program/Inisiatif Perbaikan	Strategi retensi								Impact on Strategy	
		Delightful surprise	Information gathering	Reassurance	Reliability	Responsiveness	Perlakuan khusus	Penghargaan	Access strategy/Customer-initiated communication		Reward strategy
		0.018	0.016	0.059	0.300	0.288	0.156	0.039	0.099		0.025
1	Breakfast/luncheon meeting		2	4				4		0.664	
2	Kunjungan ke pelanggan		3	3	1			4		0.921	
3	Outbond call						1			0.156	
4	Gathering event		3	3				4	2	0.579	
5	BoD Visit	1		3			5	4	3	1.453	
6	Education center			2	2					0.718	
7	International event			3			2	3		0.606	
8	International sport event			2			1	2		0.352	
9	Ibadah Umroh atau ziarah rohani			2			1	2		0.352	
10	Membership golf			1			1			0.215	
11	Global travelling			4			3	4		0.860	
12	Wisata domestik			3				3		0.294	
13	Communication facility			1			2		1	0.396	
14	Supporting service			1			3			0.527	

Selanjutnya efektivitas dari setiap benefit program dapat dinilai dengan menjumlahkan hasil kali dari bobot tujuan yang didukung dengan nilai setiap benefit program sesuai dengan setiap tujuan yang relevan. Dari perhitungan didapatkan hasil Impact on Strategy dari setiap benefit program seperti terlihat di kolom paling kanan dalam tabel di atas.

5.2 Pemetaan CLV dan Standard Benefit

5.3 Design Program CRM

5.4 Estimasi Kebutuhan Anggaran Untuk CRM 2012

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

6.2 Rekomendasi