

**STUDI DESKRIPTIF CUSTOMER LIFETIME VALUE PADA
OPERATOR SELULER DI INDONESIA YANG DIKELOLA OLEH
PERUSAHAAN PUBLIK**

Taufik Hariswara Suhandu

Manajemen Pemasaran / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

taufik_hariswara@hotmail.com

INTISARI - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memberikan gambaran tentang penerapan konsep *customer lifetime value* pada operator telekomunikasi seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik berdasarkan laporan tahunan 2011. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bagaimana penggunaan konsep *customer lifetime value* pada operator telekomunikasi seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik berdasarkan laporan tahunan 2011, khususnya dalam mengukur kinerja pemasaran, serta sebagai dasar penyusunan strategi pemasaran.

Kata kunci: customer lifetime value, penelitian deskriptif, operator seluler indonesia.

ABSTRACT - This study aims to identify and provide an overview of the application of the concept of customer lifetime value in the mobile telecommunications operators in Indonesia that are managed by public companies based on 2011 annual report. The findings of this study show the use of the concept of customer lifetime value in the mobile telecommunications operators in Indonesia that are managed by public companies based on annual reports of 2011, particularly in measuring marketing performance and as a basis for the formulation of a marketing strategy.

Keywords: customer lifetime value, descriptive studies, Indonesia mobile network operators.

PENDAHULUAN

Ekuitas pelanggan dipandang sebagai aset tidak berwujud yang dianggap sulit untuk diidentifikasi. Akan tetapi seiring perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, dimungkinkan untuk mengetahui nilai dari ekuitas pelanggan secara tepat. Perusahaan dapat mengevaluasi nilai pelanggannya melalui perhitungan *CLV (Customer Lifetime Value)*. Beberapa tahun terakhir banyak literatur pemasaran yang membahas dan mengembangkan konsep *CLV*. *CLV* adalah nilai sekarang dari seluruh profit dimasa depan yang dihasilkan dari seorang pelanggan (Berger dan Nasr, 1998; Gupta dan Lehmann, 2003). Jika dilihat dari definisi *CLV*, *CLV* merupakan konsep yang sama dengan ekuitas pelanggan. Akan tetapi hasil perhitungan *CLV* merupakan nilai ekuitas dari seorang pelanggan. Banyak dari peneliti mengemukakan konsep *CLV* secara rumit dan membutuhkan data-data internal dalam pengoperasiannya. Akan tetapi Gupta dan Lehmann (2003) mengembangkan model yang dapat dioperasikan dengan menggunakan informasi dari laporan tahunan perusahaan terbuka dan dengan rumus yang cukup sederhana.

Memasuki era *ICT (Information and Communication Technology)* sudah tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan akan sarana informasi dan komunikasi menjadi kebutuhan yang penting bagi masyarakat Indonesia. Hal ini mengakibatkan permintaan masyarakat Indonesia akan produk telekomunikasi juga terus meningkat. Salah satunya adalah layanan jasa telekomunikasi seluler. Perusahaan-perusahaan pengelola operator seluler dapat memanfaatkan konsep *CLV* sebagai acuan untuk menilai dan mengelola sumber dayanya secara tepat. Industri telekomunikasi seluler Indonesia memiliki tingkat kompetitif yang sangat tinggi, dimana tiap-tiap operator seluler saling berlomba-lomba untuk melakukan akuisisi pelanggan. Dengan penggunaan *CLV* perusahaan pengelola dapat menentukan strategi yang tepat dalam melakukan akuisisi pelanggan. Dengan penggunaan konsep *CLV* perusahaan telekomunikasi seluler juga dapat mengetahui bagaimana menentukan strategi dalam mengelola retensi pelanggan. Dalam penelitian ini akan digambarkan bagaimana perhitungan *CLV* pada

perusahaan penyedia layanan telekomunikasi seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik, serta penerapannya dalam membentuk strategi pemasaran.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, dalam hal ini adalah masalah yang sedang diteliti yaitu penerapan konsep *customer lifetime value* pada operator telekomunikasi seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik berdasarkan laporan tahunan 2011. Berdasarkan pendekatannya penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data-data perusahaan sebagai objek penelitian diperoleh dari laporan tahunan dan laporan keuangan yang dipublikasikan melalui situs internet perusahaan. Pemilihan unit analisis dilakukan berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu “Bagaimanakah gambaran *customer lifetime value* pada operator telekomunikasi seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik berdasarkan laporan tahunan 2011?”, sehingga target unit analisis dari penelitian ini adalah operator telekomunikasi seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, dimana angka yang didapat dari penelitian digunakan sebagai dasar untuk menggambarkan kesimpulan dan pengambilan keputusan kegiatan pemasaran objek penelitian. Hasil perhitungan *CLV* merupakan sebuah rata-rata jumlah pendapatan yang diterima perusahaan dari seorang pelanggan, dimana hasil rata-rata tersebut dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan pengambilan keputusan manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
Hasil Penelitian

	Telkomsel	Indosat	XL Axiata
Jumlah Pelanggan	107,000,000	51,700,000	46,359,000
CLV	Rp816,454	Rp224,891	Rp518,221
CLV (r+5%)	Rp1,201,872	Rp374,087	Rp781,659
Efek (r+5%)	+ Rp385,418 / 47.21%	+ Rp129,196 / 52.76%	+ Rp263,438 / 50.84%
Ekuitas Pelanggan	Rp87,360,530,285,908	Rp12,660,887,440,597	Rp24,024,221,072,426
Jumlah Akuisisi	23,340,000 orang	12,273,000 orang	10,446,610 orang
Biaya Akuisisi	Rp43,382 / 5.31% dari CLV	Rp 83,411 / 34.06% dari CLV	Rp118,507 / 22.87% dari CLV

Keterangan: CLV:Customer Lifetime Value, r: retention rate.

Faktor penentu yang dominan pada perhitungan *CLV* dalam penelitian ini adalah pada elemen pengukur margin. Tingkat retensi yang digunakan adalah rata-rata/sama, *WACC* sebagai tingkat diskonto juga tidak jauh berbeda. Margin sendiri dipengaruhi oleh faktor penjualan dan biaya operasional operator seluler. Dengan tingkat kompetitif yang tinggi pada pasar telekomunikasi seluler Indonesia membuat masing-masing operator sulit untuk meningkatkan margin melalui peningkatan harga, sehingga margin dapat diperbesar melalui efisiensi biaya operasional.

Value equity sebagai pengendali utama pada industri operator seluler dapat mendeskripsikan hasil perhitungan ekuitas pelanggan. Dari hasil perhitungan ekuitas pelanggan dapat menunjukkan nilai yang dipersepsikan oleh pelanggan. Telkomsel dengan ekuitas pelanggan tertinggi menunjukkan kualitas, harga, dan kenyamanan produk bagi konsumen sudah menjadi yang terbaik dibandingkan dengan Indosat dan XL Axiata.

Hasil operasional model *CLV* menunjukkan rata-rata jumlah nilai sekarang seluruh keuntungan dari seorang pelanggan. Dari angka *CLV* tersebut manajer pemasaran dapat mengetahui angka maksimum biaya akuisisi per-orang pelanggan. Pada umumnya sesuai prinsip ekonomi dasar perusahaan berpendapat bahwa biaya akuisisi pelanggan tidak boleh melebihi nilai seumur hidup pelanggannya (*CLV*). Dengan asumsi perusahaan harus memperoleh keuntungan, dimana aliran kas keluar masih lebih kecil daripada aliran kas yang diterima perusahaan dimasa yang akan datang. Akan tetapi strategi akuisisi seperti ini juga harus diperhitungkan apakah lebih menguntungkan bagi perusahaan atau tidak, karena peningkatan jumlah pelanggan juga akan diiringi peningkatan biaya.

Hasil perhitungan biaya akuisisi pelanggan Telkomsel pada tahun 2011 adalah sebesar Rp 43,382 atau sebesar 5.31% dari *CLV* Telkomsel. Jika dibandingkan dengan Indosat dan XL Axiata, biaya akuisisi Telkomsel adalah yang terkecil. Hal ini berarti Telkomsel lebih efisien dalam melakukan akuisisi pelanggan dibanding Indosat dan XL Axiata. Telkomsel juga yang paling efektif dalam melakukan akuisisi pelanggan, hal ini terbukti dengan jumlah pelanggan baru yang diperoleh Telkomsel pada tahun 2011 paling besar dibanding Indosat dan XL Axiata (kurang lebih 2 kali lipat).

Dengan asumsi *ceteris paribus*, kenaikan tingkat retensi pelanggan pada operator Telkomsel sebesar 5% berdampak peningkatan *CLV* sebesar Rp 385,418 (47,21%). Angka ini berarti Telkomsel memiliki biaya maksimum sebesar Rp 385,418 per pelanggan yang dapat dialokasikan pada usaha peningkatan tingkat retensi pelanggan sebesar 5%. Begitu pula dengan XL Axiata dan Indosat. Kenaikan retensi pelanggan berdampak sangat signifikan kepada peningkatan *CLV*.

Telkom Flexi, Bakrie Telecom, dan Smartfren merupakan 3 operator seluler yang berbasis teknologi CDMA (Code Division Multiple Access). Berdasarkan hasil perhitungan margin, Telkom Flexi, Bakrie Telecom, dan Smartfren punya nilai margin yang negatif. Selain menunjukkan bahwa Telkom

Flexi, Bakrie Telecom, dan Smartfren mengalami kerugian dalam kegiatan operasional, hasil perhitungan margin ini secara umum dapat menggambarkan kondisi pasar layanan telekomunikasi seluler *CDMA* di Indonesia yang sedang mengalami keterpurukan. Hal ini didukung dengan pernyataan praktisi telematika Teguh Prasetya pada detik.com (2012) yang menyatakan bahwa pasar nirkabel berbasis *CDMA* mulai susah bergerak di industri telekomunikasi karena tekanan pemain *GSM (Global System for Mobile Communications)* yang makin efisien dalam operasional sehingga bisa menawarkan produk yang sama murahannya dengan kualitas lebih baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Customer lifetime value bukan hanya sekedar alat ukur atau konsep analisis dalam pemasaran, *CLV* adalah sebuah pola berpikir dalam melakukan bisnis. Kehilangan 1 orang pelanggan berarti perusahaan kehilangan arus kas sebesar angka *CLV*. Pemahaman dan penggunaan konsep *CLV* dapat mendorong manajer untuk membentuk strategi yang berfokus kepada pelanggan, strategi yang berorientasi pada jangka panjang, serta memiliki akuntabilitas yang tinggi.

Telkomsel adalah operator seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik dengan nilai *CLV* tertinggi. Dengan nilai *CLV* tertinggi berarti Telkomsel adalah operator seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik dengan kinerja pemasaran terbaik. Disamping itu, Telkomsel adalah operator seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik dengan ekuitas pelanggan terbesar. Dengan ekuitas pelanggan terbesar, berarti Telkomsel adalah operator yang paling sukses di pasar diantara operator seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik. Ekuitas pelanggan Indosat dan XL Axiata yang

tertinggal jauh dari Telkomsel, menggambarkan kualitas layanan yang kurang baik dibanding kualitas layanan Telkomsel. Indosat yang memiliki jumlah pelanggan lebih tinggi dibanding XL Axiata, ternyata memiliki *CLV* kurang dari setengah *CLV* XL Axiata. XL Axiata adalah operator seluler di Indonesia yang dikelola oleh perusahaan publik dengan biaya akuisisi pelanggan tertinggi, yaitu sebesar Rp 118,507 per orang pelanggan. Terkait akuisisi pelanggan, *CLV* digunakan sebagai tolak ukur dimana biaya akuisisi pelanggan seharusnya tidak boleh melebihi *CLV*-nya. Dari hasil perhitungan *CLV* dan biaya akuisisi pelanggan maka diketahui bahwa operator Telkomsel, Indosat, dan XL Axiata pada tahun 2011 punya biaya akuisisi dibawah *CLV*-nya. Indosat maupun XL Axiata masih bisa menaikkan biaya akuisisi pelanggannya untuk meningkatkan pangsa pasar. Retensi pelanggan terbukti signifikan dalam menambah keuntungan perusahaan. Melalui perhitungan *CLV* perusahaan dapat mengetahui seberapa besar biaya yang dapat digunakan dalam usaha meningkatkan retensi pelanggan. Dari hasil perhitungan jumlah perubahan *CLV* terhadap perubahan retensi pelanggan sebesar 5% ,dapat diketahui bahwa pertambahan nilai *CLV* tiap operator sangat signifikan ($\pm 50\%$). Pertambahan jumlah *CLV* itulah yang digunakan pihak manajerial sebagai batas biaya maksimum dalam usaha meningkatkan retensi pelanggan sebesar 5%. Angka *CLV* bisa menjadi ukuran kekuatan bersaing, dimana angka *CLV* sekaligus menjadi batas maksimum terhadap biaya akuisisi yang mampu dikeluarkan perusahaan. Margin pada pasar yang memiliki tingkat persaingan tinggi bisa ditingkatkan dengan efisiensi biaya operasional, karena peningkatan harga sulit untuk dilakukan. Penggunaan konsep

CLV pada perusahaan dan kompetitor dapat menggambarkan efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan, khususnya dibidang pemasaran.

Rekomendasi yang diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

- Perusahaan sebaiknya menggunakan *CLV* sebagai metrik pemasaran, karena *CLV* dapat menunjukkan nilai sekarang dari seluruh keuntungan yang diperoleh dari seorang pelanggan. Semakin tinggi nilai *CLV* berarti kinerja pemasaran yang semakin baik.
- Indosat dan XL Axiata sebaiknya meningkatkan biaya akuisisi pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian tawaran promosi yang lebih menarik terhadap pelanggan baru. Selain itu Indosat dan XL Axiata bisa mengalokasikan peningkatan biaya akuisisi tersebut untuk meningkatkan kualitas layanan. Akan tetapi strategi akuisisi seperti ini juga harus diperhitungkan dan dievaluasi kembali, apakah lebih menguntungkan bagi perusahaan atau tidak, karena peningkatan jumlah pelanggan juga akan diiringi peningkatan biaya.
- Sebaiknya tiap-tiap operator melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan retensi pelanggan/mengurangi angka *churn rate* dengan panduan angka *CLV*. Hal ini dikarenakan peningkatan retensi memiliki efek yang signifikan terhadap peningkatan *CLV*. Selain itu peningkatan retensi pelanggan punya biaya maksimal yang lebih tinggi dibanding dengan akuisisi pelanggan baru. Jadi tiap-tiap perusahaan direkomendasikan untuk berfokus lebih pada usaha-usaha peningkatan kepuasan pelanggan.

- Perusahaan pengelola operator seluler direkomendasikan untuk menilai *CLV*-nya secara per-segmen pelanggannya. Dengan kemajuan teknologi informasi serta kemampuan manajer perusahaan untuk memperoleh data secara lengkap memungkinkan untuk dilakukan perhitungan *CLV* per-segmen. Misalkan pada operator Telkomsel *CLV* dapat dihitung berdasarkan *customer base* per-merek (kartu HALO, Simpati, As), sehingga akan didapat 3 angka *CLV* yang berbeda. Hal ini dilakukan dalam rangka melakukan diskriminasi pelayanan dengan tujuan efisiensi. Segmen pelanggan dengan *CLV* tinggi dapat diberikan pelayanan yang lebih baik ketimbang segmen pelanggan dengan *CLV* rendah. Misalkan saja pelanggan kartu HALO dengan *CLV* tertinggi di segmen merek operator Telkomsel mendapat *bandwith mobile broadband* tercepat dibanding merek milik Telkomsel lainnya. Dengan melakukan hal ini maka dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan.
- Apabila dari perhitungan *CLV* didapat nilai yang negatif (Telkom Flexi, Bakrie Telecom, dan Smartfren), perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap segmen pelanggan tersebut. Selanjutnya perusahaan mengambil keputusan apakah harus mempertahankan atau melakukan terminasi terhadap segmen pelanggan tersebut.
- Dari hasil perhitungan *CLV* Indosat didapat nilai pelanggan yang rendah. Indosat direkomendasikan untuk melakukan upaya peningkatan nilai pelanggan. Upaya peningkatan nilai pelanggan bisa dilakukan dengan cara

menstimulasi pelanggan bernilai rendah dengan promosi penjualan. Hal ini dilakukan demi meningkatnya nilai ekuitas pelanggan secara keseluruhan yang berdampak pada profitabilitas. Selain itu angka *CLV* Indosat yang rendah disebabkan oleh tingginya biaya operasional, sehingga Indosat sebaiknya melakukan upaya-upaya untuk menekan biaya operasional.

- Perusahaan sebaiknya mengevaluasi *CLV* pada tiap akhir periode. Dimana *CLV* akan dibandingkan dari waktu ke waktu sebagai penilaian kinerja pemasaran. Hal ini mengingat dinamika pasar telekomunikasi seluler Indonesia yang tinggi, membuat perubahan margin dan tingkat retensi dapat berubah-ubah dalam waktu yang relatif singkat.

Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya:

Pada penelitian ini terdapat keterbatasan penelitian, yaitu pada ketersediaan data penelitian. Data *retention rate* tidak dicantumkan pada sumber data, sehingga digunakan *retention rate* rata-rata seluruh operator seluler Indonesia, bukan data *retention rate* masing-masing operator seluler. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan peneliti terhadap akses data internal perusahaan objek penelitian. Bagi para peneliti selanjutnya yang ingin dan akan melakukan penelitian sejenis direkomendasikan untuk memakai data *retention rate* masing-masing objek penelitian, agar perhitungan *CLV* menghasilkan angka yang akurat.

Penelitian ini menggunakan model *CLV* yang dikemukakan oleh Gupta dan Lehmann (2003). Model *CLV* yang digunakan merupakan model *CLV* dasar yang paling sederhana. Peneliti *CLV* lainnya banyak menggunakan variasi model

dalam perhitungan *CLV*. Variasi model tersebut membedakan perhitungan *CLV* dari cakupan waktu dalam memperhitungkan kas masuk. Beberapa model *CLV* menggunakan cakupan waktu acak dan yang lain menggunakan cakupan waktu seumur hidup pelanggan atau tidak terbatas. Model *CLV* dari Gupta dan Lehmann (2003) yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan cakupan waktu seumur hidup atau tidak terbatas. Pada tahun 2005 Gupta dan Lehmann menunjukkan bahwa perhitungan dengan cakupan waktu seumur hidup ternyata dapat menghasilkan angka yang terlalu tinggi. Sehingga disarankan untuk peneliti selanjutnya untuk menggunakan model *CLV* dengan cakupan waktu acak (*probability model*). Model *CLV* dengan cakupan waktu acak lebih sesuai dengan objek *noncontractual*. Hal ini dikarenakan pasar telekomunikasi seluler Indonesia memiliki *churn rate* yang cukup tinggi, sehingga membuat karakter pasar ini menjadi cenderung *noncontractual*, dimana pelanggan dengan mudah dapat berganti penyedia layanan.

Penentuan margin yang digunakan dalam perhitungan *CLV* seharusnya bukan hanya 1 periode saja, tetapi seharusnya dilakukan lebih panjang, misalkan digunakan margin rata-rata perusahaan dalam 5 tahun terakhir, sehingga angka hasil perhitungan dalam mengestimasi *CLV* dapat memiliki nilai yang lebih konstan. Selain itu peneliti selanjutnya bisa mengubah objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Best, Roger J. (2000). *Market Based Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gupta *et al.* (2006). *Modeling Customer Lifetime Value*. Harvard University: Sage Publications.

- Gupta, Sunil & Lehmann, Donald R. (2003). *Customers As Assets*. New York.
- Gurau, C. & Ranchhod, A. (2002). How to calculate the value of a customer. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*.
- Kendall, Stephanie D. (2007). "Customer Service from the Customer's Perspective". In Fogli, Lawrence. *Customer Service Delivery: Research and Best Practices*. J-B SIOP Professional Practice Series. 20. John Wiley and Sons.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (1996). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Li, Qianpin & Chang, Chen. (2010). The customer lifetime value in Taiwanese credit card market.
- Rust, Roland T., Zeithaml, Valarie A., Lemon, Katherine N. (2000). *Driving Customer Equity*. New York: Free Press.
- <http://en.wikipedia.org> diunduh pada tanggal 10 Desember 2012.
- <http://en.wikipedia.org/> diunduh pada tanggal 15 Oktober 2012.
- <http://ftp.iza.org/dp964.pdf> diunduh pada tanggal 14 Oktober 2012.
- <http://inet.detik.com> diunduh pada tanggal 15 Oktober 2012.
- <http://upcommons.upc.edu> diunduh pada tanggal 10 September 2011.
- <http://www.aryanhellas.com> diunduh pada tanggal 10 September 2011.
- <http://www.sistelindo.com> diunduh pada tanggal 20 Oktober 2012.
- <http://www.ubb.ac.id> diunduh pada tanggal 15 Oktober 2012.