



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH BRAND DAN
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT TERHADAP
NILAI PEMEGANG SAHAM (SHAREHOLDER VALUE)
PADA PT. XL Axiata, Tbk.**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen**

ARIMBO WIBOWO

1006793050

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN
JAKARTA
DESEMBER 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Arimbo Wibowo

NPM : 1006793050

Tanda Tangan :

Tanggal : 22 juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Arimbo Wibowo

NPM : 1006793050

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Pengaruh Brand Dan Customer Relationship Management

Terhadap Nilai Pemegang Saham (Shareholder Value) Pada

PT. XL Axiata, Tbk.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen** pada Program Studi **Magister Manajemen Pemasaran**, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Tengku Ezni Balkiah. ()

Penguji : Dr. M. Gunawan Alif ()

Penguji : Dr. Triyono Arief Wahyudi ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Awal kata, saya sebagai penulis ingin berterima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan kesempatan yang telah diberikanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Brand Dan Customer Relationship Management Terhadap Nilai Pemegang Saham (Shareholder Value) Pada PT. XL Axiata, Tbk” sebagai salah satu syarat kelulusan dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Semua kejadian yang dilalui dalam proses pembuatan skripsi ini merupakan suatu bimbingan dari -Nya bagi penulis.

Banyaknya kendala dalam penelitian dan penulisan tesis ini telah membuat penulis menjadi lebih dewasa dan kreatif. Penulis juga mengucapkan terima kasih atas bimbingan dan dukungan semua pihak yang telah membantu sehingga penelitian dan penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar, pihak-pihak tersebut antara lain:

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, selaku Ketua Program dari Magister Manajemen Universitas Indonesia;
2. Ibu. Dr. Tengku Ezni Balkiah, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikiran dalam proses penulisan tesis ini.
3. Kepada keluarga tercinta untuk dukungan doa, moril, semangat dan materil setiap saat,
4. Kepada seluruh petugas perpustakaan dan petugas administrasi Magister Manajemen Universitas Indonesia;
5. Kepada Bapak Habib M, Bapak Said S, Bapak Agus R, Ibu. Tantri Ayu, Bapak Felix dan Ibu. Ira Rubiyanti, Ibu Utami Dewi, Ibu Henni, Bapak Nasrudin, dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini;
6. Semua teman-teman dari kelas keuangan F101 maupun pemasaran PS 101 yang telah membantu memberikan dukungan baik pada saat suka

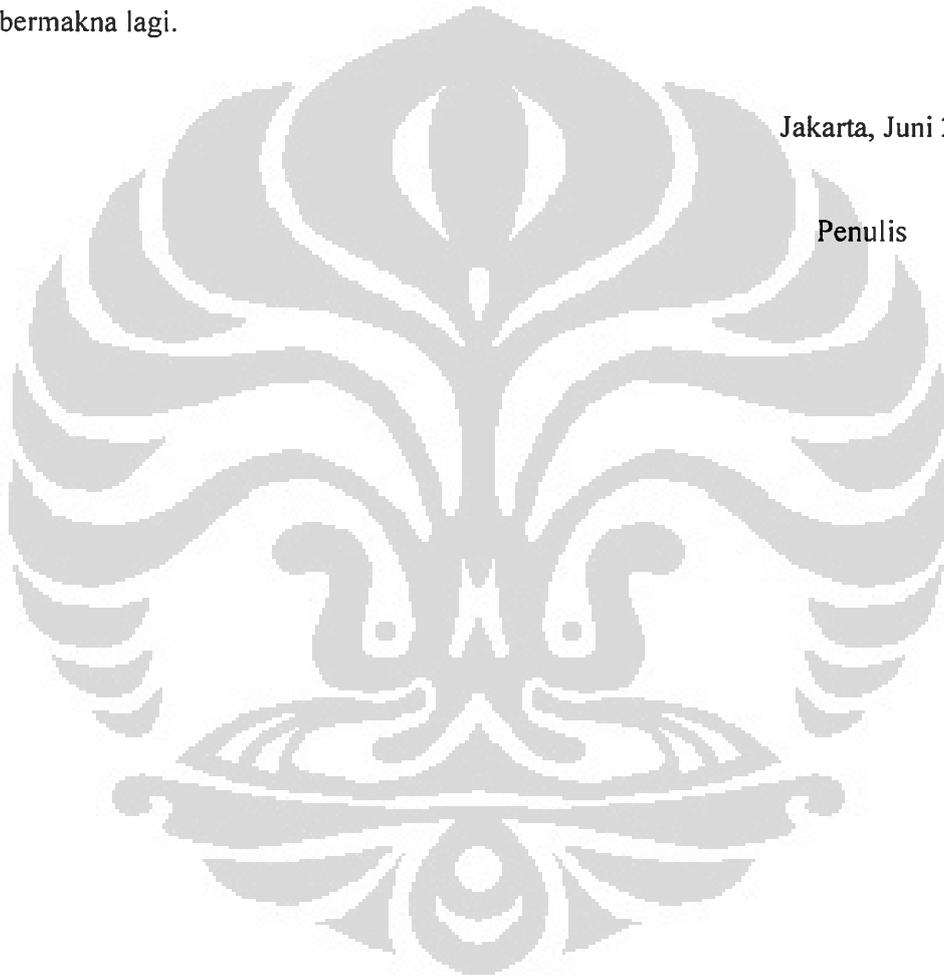
dan duka maupun ide-ide cemerlangnya hingga penelitian dan penulisan tesis ini selesai dilakukan;

7. Serta semua orang yang telah turut membantu hingga terselesaikannya tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat menjadi suatu saran dalam penelitian lanjutan yang akan dilakukan sehingga dalam jangka panjang dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap lingkungan Indonesia serta dapat menjaga kelestariannya. Adanya kritik juga akan membuat tesis ini menjadi lebih bermakna lagi.

Jakarta, Juni 2012

Penulis



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

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

Nama : Arimbo Wibowo
NPM : 1006793050
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen Pemasaran
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Thesis

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

“Pengaruh Brand Dan Customer Relationship Management Terhadap Nilai Pemegang Saham (Shareholder Value) Pada PT. XL Axiata, Tbk”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Juni 2012

Yang menyatakan,



(ARIMBO WIBOWO)

ABSTRAK

Nama : Arimbo Wibowo
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Pengaruh Brand Dan Customer Relationship Management
Terhadap Nilai Pemegang Saham (Shareholder Value Pada)
PT. XL Axiata, Tbk.

Tesis ini membahas bagaimana Brand dan CRM yang diterapkan dalam kurun waktu 2009 sampai dengan 2011 berdampak terhadap Nilai Pemegang Saham pada PT. XL Axiata, Tbk. Menganalisa kondisi dan posisi perusahaan dalam aktifitas penerapan CRM dan brand strategi dalam mempengaruhi shareholder value dan memberikan usulan alternatif strategi dengan adanya pendekatan konsep untuk memperoleh daya saing berkelanjutan dan lebih meningkatkan shareholder value melalui Customer Equity dan Brand Equity, Adapun salah satu metode untuk menentukan SHV adalah pengukuran pada market to book ratio , Total Shareholder Return (TSR), Earnings per share (EPS), Dicsounted cash flows (DCF) dan Tobin's Q. Perubahan kondisi keuangan perusahaan diwujudkan dengan keuntungan perusahaan dan pada akhirnya hal tersebut akan mempengaruhi SHV. Hal tersebut akan menarik untuk dikaji mengenai bagaimana pengaruh Brand dan aktifitas CRM dan implementasinya yang merupakan cerminan dari Customer Equity dan Brand Equity tersebut dilakukan dalam mempengaruhi nilai dari SHV pada PT. XL Axiata, Tbk. Pada kurun waktu tahun 2009 sampai dengan 2011.

Kata kunci:

Customer Relationship Management, Brand, Shareholder Value, Customer Equity, Brand Equity, EPS, TSR, MTTBR, DCF, Tobin's Q

ABSTRACT

Name : Arimbo Wibowo
Study Program : Master of Management
Title : The Impact of Brand dan Customer Relationship Management to Shareholder Value , PT. XL Axiata, Tbk.

This thesis analyze how Brand and CRM which are implemented gives impact to shareholder value in PT. XL, Axiata, Tbk. between 2009 until 2011. Through the analyze of the strategy implemented, it can be analyzed the most effective and efficient strategy from inside the company. It reflect to Customer Equity and Brand Equity PT. XL Axiata, Tbk. The method to determine the shareholder value are using market to book ratio, Total share holder return, Earnings per share, Discounted cash flows, Tobin's Q. Through those indicator the financial profit shown. The result is how CRM and Brand implemented with reflected on Customer Equity and Brand Equity can make an influence and maximize the shareholder value in PT. XL Axiata, Tbk. over the long term or short term period.

Key words:

Customer Relationship Management, Brand, Shareholder Value, Customer Equity, Brand Equity, EPS, TSR, MTTBR, DCF, Tobin's Q

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| PERNYATAAN ORISINALITAS..... | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN..... | iii |
| KATA PENGANTAR..... | iv |
| LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH..... | vi |
| ABSTRAK..... | vii |
| ABSTRACT..... | viii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR..... | xii |
| DAFTAR TABEL..... | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| 1. PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3 Ruang Lingkup Penelitian..... | 4 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.5 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data..... | 5 |
| 1.6 Sistematika Penulisan..... | 6 |
| 2. TINJAUAN PUSTAKA..... | 8 |
| 2.1 Brand..... | 8 |
| 2.1.1 <i>Brand Equity</i> | 8 |
| 2.1.1.1 Pengelolaan <i>Brand</i> | 11 |
| 2.2 <i>Customer Equity</i> | 12 |
| 2.2.1 <i>Customer Lifetime Value</i> | 14 |
| 2.2.2 <i>Customer Relationship management</i> | 15 |
| 2.3 Shareholder Value..... | 18 |
| 2.3.1 Earning Per Share..... | 19 |
| 2.3.2 Market to Book ratio..... | 19 |
| 2.3.3 Total Shareholder Return..... | 19 |
| 2.3.4 Discounted Cash Flow..... | 20 |
| 2.3.5 Tobin's Q..... | 20 |

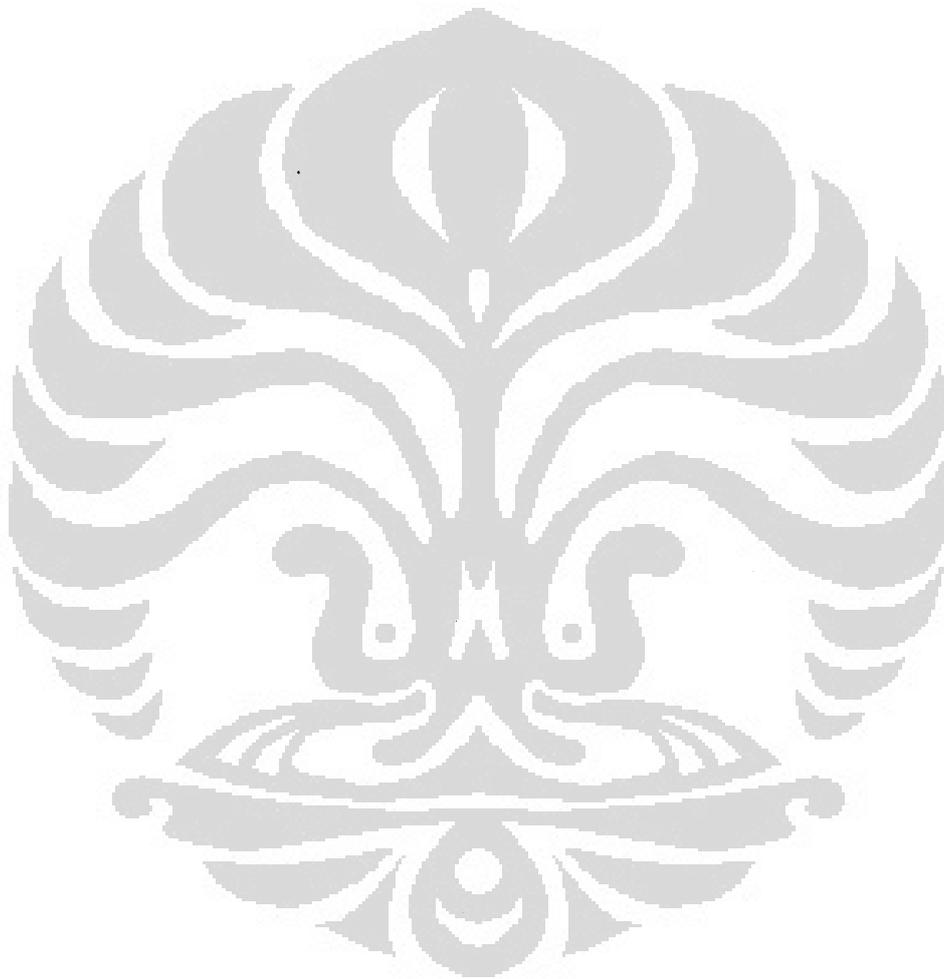
| | |
|---|-----------|
| 2.4 Keterkaitan Shareholder Value dengan Brand Equity dan Customer Equity..... | 20 |
| 2.4.1 Kontribusi dari Pendekatan Nilai Pemegang Saham Terhadap Pemasaran..... | 25 |
| 2.4.2 Reputasi Chief Executive Officer dan Perusahaan | 28 |
| 3. KEADAAN UMUM PERUSAHAAN..... | 30 |
| 3.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan..... | 30 |
| 3.2 Visi dan Nilai Perusahaan..... | 36 |
| 3.3 Produk Perusahaan | 38 |
| 3.4 Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 41 |
| 3.5 Struktur Organisasi PT. XL Axiata, Tbk..... | 44 |
| 3.6 Corporate Social Responsibility (CSR)..... | 45 |
| 3.7 Implementasi <i>CRM</i> dan <i>Brand</i> | 53 |
| 3.7.1 Implementasi <i>CRM</i> dan <i>Brand</i> tahun 2008 sampai dengan 2011..... | 53 |
| 3.7.1.1 Implementasi <i>CRM</i> dan <i>Brand</i> 2008..... | 53 |
| 3.7.1.1.1 Pelayanan Pelanggan..... | 54 |
| 3.7.1.1.2 Layanan Bisnis..... | 54 |
| 3.7.1.1.3 Inovasi Produk..... | 54 |
| 3.7.1.1.4 Implementasi <i>Brand</i> Tahun 2008..... | 55 |
| 3.7.1.1.5 Aktifitas Pemasaran Produk Layanan Prabayar. | 55 |
| 3.7.1.1.6 Aktifitas Pemasaran Produk dan Layanan Pasca Bayar..... | 56 |
| 3.7.1.2 Implementasi <i>CRM</i> dan <i>Brand</i> 2009..... | 57 |
| 3.7.1.2.1 Implementasi <i>CRM</i> , Produk dan Layanan..... | 58 |
| 3.7.1.2.2 Implementasi <i>Brand</i> 2009..... | 58 |
| 3.7.1.3 Implementasi <i>CRM</i> dan <i>Brand</i> 2010..... | 61 |
| 3.7.1.3.1 Implementasi <i>CRM</i> tahun 2010..... | 61 |
| 3.7.1.3.2 Aktifitas Pemasaran dan Inovasi Produk Serta layanan..... | 61 |
| 3.7.1.3.3 Implementasi <i>Brand</i> 2010..... | 61 |
| 3.7.1.3.4 Pengalaman Pelanggan..... | 64 |
| 3.7.1.4 Implementasi <i>CRM</i> dan <i>Brand</i> Tahun 2011..... | 64 |
| 3.7.1.4.1 Implementasi <i>CRM</i> 2011..... | 65 |
| 3.7.1.4.2 Inovasi Produk dan layanan..... | 65 |
| 3.7.1.4.3 Implementasi <i>Brand</i> 2011..... | 65 |

| | |
|--|-----|
| 4. ANALISA | 68 |
| 4.1 Perilaku Konsumen Telekomunikasi di Indonesia..... | 69 |
| 4.2 Kondisi Industri Telekomunikasi di Indonesia | 71 |
| 4.3 Penerapan Strategi CRM tahun 2008 sampai dengan 2011 di PT. XL Axiata, Tbk..... | 74 |
| 4.4 Penerapan Strategi Brand tahun 2008 sampai dengan 2011 di PT. XL Axiata, Tbk..... | 77 |
| 4.5 Pengaruh CRM dan Brand Terhadap Nilai Pemegang Saham..... | 83 |
| 4.5.1 Pengaruh Strategi CRM dan Brand terhadap EPS, MTBR dan TSR, DCF, Tobin's Q..... | 83 |
| 4.5.2 Pengaruh Lainnya..... | 93 |
| 4.6 Alternatif strategi CRM dan Brand dengan pendekatan Nilai Pemegang Saham..... | 99 |
| 4.6.1 Kondisi Bisnis PT. XL Axiata, Tbk Kedepan..... | 99 |
| 4.6.2 Strategi Brand <i>Relevance</i> | 101 |
| 4.6.3 CRM Untuk Peningkatan Layanan Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan..... | 105 |
| 5. PENUTUP | 108 |
| 5.1 Temuan Utama..... | 108 |
| 5.2 Implikasi Manajerial..... | 109 |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian..... | 111 |
| 5.4 Saran Penelitian..... | 111 |
| DAFTAR REFERENSI | 112 |
| LAMPIRAN | 117 |

DAFTAR GAMBAR

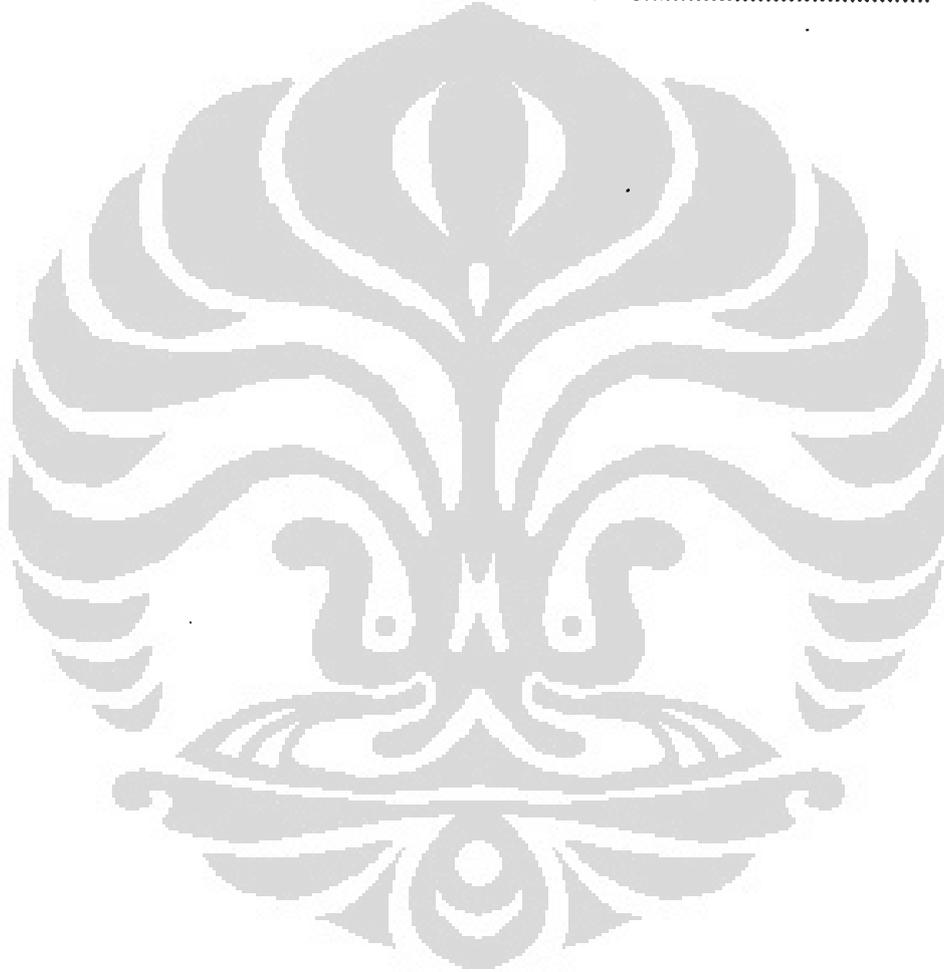
| | | |
|-------------|---|----|
| Gambar 2.1 | <i>The Customer Equity Model (R.T Rust, marketing Strategy 2004)</i> | 14 |
| Gambar 2.2 | <i>Topottom Up Approach Measuring CLV (V. Kumar, Managing Customer Profit,2008)</i> | 15 |
| Gambar 2.3 | Marketing Equity Spektrum (Geoffrey N.C Bick, 2009)..... | 23 |
| Gambar 2.4 | Brand Equity and Customer Equity Trade-off (Geoffrey N.C Bick, 2009)..... | 23 |
| Gambar 3.1 | Struktur Pemegang Saham..... | 32 |
| Gambar 3.2 | Struktur Pemegang Saham berdasar Jumlah Lembar Saham..... | 32 |
| Gambar 3.3 | Grafik Pendapatan dan Pelanggan PT. XL Axiata, Tbk..... | 36 |
| Gambar 3.4 | Corporate Produk Layanan XL..... | 39 |
| Gambar 3.5 | Personal dan Korporat Produk Layanan XL..... | 40 |
| Gambar 3.6 | Grafik Prosentase Pertumbuhan Produk layanan XL..... | 40 |
| Gambar 3.7 | Leadership Lounge..... | 43 |
| Gambar 3.8 | Diagram Organisasi BOD..... | 44 |
| Gambar 3.9 | Struktur Organisasi PT. XL Axiata, Tbk..... | 45 |
| Gambar 3.10 | Donasi Komputer ke SDN Jatimulya..... | 47 |
| Gambar 3.11 | Peluncuran Buku Internet Sehat..... | 48 |
| Gambar 3.12 | Penyerahan hasil Donasi SMS untuk Korban Bencana Alam..... | 49 |
| Gambar 3.13 | Program Donasi SMS | 50 |
| Gambar 3.14 | Pemberian Penghargaan Indonesia Berprestasi..... | 51 |
| Gambar 3.15 | Program Penghijauan Gunung Merapi..... | 52 |
| Gambar 3.16 | Investasi CSR 2009 sampai dengan 2011..... | 53 |
| Gambar 3.17 | Produk XL 2008 | 55 |
| Gambar 3.18 | Iklan Produk XL 2009..... | 60 |
| Gambar 3.19 | Iklan Produk XL 2010..... | 62 |
| Gambar 3.20 | Brand dan Produk XL 2010..... | 64 |
| Gambar 3.21 | Brand dan Produk XL 2011..... | 66 |
| Gambar 4.1 | Skema Pembahasan..... | 68 |
| Gambar 4.2 | Grafik Index Brand Awarness XL 2008..... | 79 |
| Gambar 4.3 | Grafik Revenue Terhadap Marketing Investment..... | 87 |
| Gambar 4.4 | Grafik Revenue Terhadap marketing impact..... | 87 |
| Gambar 4.5 | Grafik EPS Terhadap marketing Impact..... | 88 |
| Gambar 4.6 | Grafik MTTBR Terhadap Marketing Impact..... | 88 |

| | | |
|-------------|---|----|
| Gambar 4.7 | Grafik TSR Terhadap Marketing Impact..... | 89 |
| Gambar 4.8 | Grafik Tobin's Q Terhadap Marketing Impact..... | 89 |
| Gambar 4.9 | Grafik DCF Terhadap Marketing Impact..... | 90 |
| Gambar 4.10 | Grafik Komponen Investasi Marketing..... | 92 |



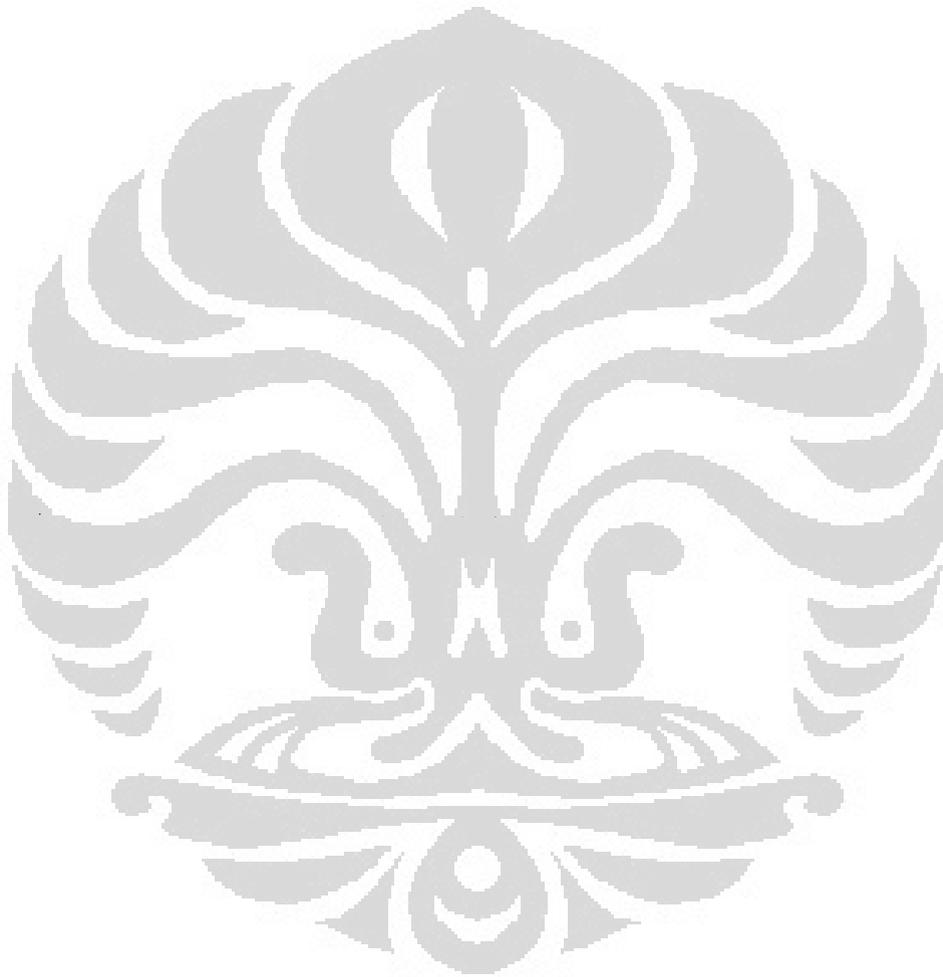
DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabel 3.1 | Sejarah Perkembangan PT. XL Axiata, Tbk..... | 34 |
| Tabel 4.1 | Populasi Konsumen Indonesia (Swa08,2012)..... | 69 |
| Tabel 4.2 | Pengguna Layanan Telekomunikasi Indonesia..... | 71 |
| Tabel 4.3 | Pangsa Pasar Seluler dan FWA 2010 (Mix,2001)..... | 72 |
| Tabel 4.4 | Omset Industri Telekomunikasi Indonesia..... | 72 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1. Tabel Indikator Pemegang Saham Perhitungan EPS, TSR, MTTBR, DCF dan Tobin's Q..... | 117 |
|--|-----|



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri telekomunikasi seluler di Indonesia merupakan salah satu industri yang sedang berkembang pesat, baik pada industri manufaktur dan penyedia jasa layanan telepon selular. Perkembangan tersebut turut menumbuhkan peta persaingan yang semakin ketat di industri telekomunikasi telepon selular, terutama pada jasa layanannya. Hal tersebut dimulai dengan adanya pembukaan iklim usaha terhadap operator baru yang masuk ke Indonesia yang telah di buka oleh pemerintah pada tahun 2002, dimana terdapat beberapa operator *Global System for Mobile Communication (GSM)* maupun *Code Division Multiple Access (CDMA)* yang bersaing merebut pasar di Indonesia.

PT. XL Axiata, Tbk merupakan salah satu perusahaan operator penyedia jasa telekomunikasi telefoni berbasis teknologi *Global System for Mobile Communication*. Pada bulan September 2005 menjadi tahun yang merupakan tonggak utama bagi XL di mana XL menjadi perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Saat ini, mayoritas saham XL dimiliki oleh Axiata grup Berhad melalui Axiata Investasi Sdn Bhd sebanyak 66,6 % dan Emirates Telecommunications Corporation (Etisalat) melalui Etisalat International Indonesia Ltd sebanyak 13,3 %.

Dalam perkembangan bisnis dewasa ini, terjadi proses perubahan lingkungan yang dialami oleh perusahaan yang mengakibatkan adanya berubahnya pemikiran bisnis yang melahirkan pemikiran dimana fokus pada produk bergeser menjadi fokus terhadap pelanggan, fokus pada transaksi yang menguntungkan bergeser pada fokus kepada *customer lifetime value*, selanjutnya fokus dari mengakuisisi pelanggan menjadi fokus pada mempertahankan pelanggan (kotler,2003).

Dalam lingkup pemasaran, penekanan terhadap produk menjadi penekanan pada pasar dan pelanggan, serta *transactional exchange* menjadi *relational exchange* memperlihatkan bahwa peran pemasaran telah mencakup dalam pengelolaan hubungan dengan pelanggan serta memberikan keuntungan bagi perusahaan dan stakeholdernya (Kotler & Keller, 2006).

Sehubungan dengan hal tersebut diatas dan dengan semakin meningkatnya persaingan pada bidang industri telekomunikasi sekarang ini, perusahaan dituntut untuk mampu dapat fokus pada usaha untuk mempertahankan pelanggan (*retention customer*). Hal yang dapat dilakukan adalah dengan cara memberi informasi – informasi langsung kepada individu dengan memanfaatkan teknologi dan database serta melakukan kegiatan komunikasi melalui iklan di media masa.

Customer relationship management (CRM) yang diterapkan dalam perusahaan digunakan untuk membantu perusahaan dalam memahami pelanggannya melalui data dan informasi (Payne, 2006). Dalam pemahamannya tersebut akan diketahui mengenai kebutuhan pelanggan dan bagaimana cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Secara keseluruhan merupakan proses sistematis untuk mengelola dimulainya hubungan dengan pelanggan, menjaga hubungan tersebut, sampai dengan memutuskan untuk menghentikan hubungan dengan pelanggan. Sehingga dengan kinerja CRM yang baik perusahaan akan dapat menyampaikan penawaran yang efektif dan efisien, perusahaan akan dapat membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan yang bernilai yang menjadi sumber keuntungan perusahaan, sehingga diharapkan mampu untuk meningkatkan pengelolaan hubungan relasional dengan pelanggan sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan. Hal tersebut akan meningkatkan *Customer Equity* (CE) yang merupakan jumlah total dari *Customer Lifetime Value* (CLV) (Blattberg and Deighton 1996).

Dalam implementasi CRM yang telah dilakukan dalam kurun waktu tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 di PT. XL Axiata, Tbk pasti akan berdampak pada kondisi keuangan perusahaan. Dalam hal ini kegiatan marketing sangat besar untuk dapat meningkatkan *shareholder value* (Day and Fahey (1988) and Srivastava et al. (1998).

Terlihat bahwa CRM memberikan peran penting dalam menciptakan shareholder value sehingga CRM dalam lingkup pemasaran mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam kebijakan strategik perusahaan.

Selain dari CRM, faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap *Shareholder Value* (SHV) adalah *Brand*. *Brand* merupakan salah satu sumber (*resource*) *intangible* dalam suatu perusahaan yang pada saat ini telah menjadi salah satu pertimbangan bagi para investor dalam melihat reputasi perusahaan. *Brand* merupakan bagian dari *intangible asset* yang menentukan bisnis inti perusahaan. Pentingnya strategi brand untuk dapat memberikan kontribusi terhadap SHV dikarenakan dengan terintegrasinya *Brand* terhadap *asset intangible* dan *tangible* yang ada dalam perusahaan secara efektif akan menciptakan kemampuan membangun bisnis proses yang unggul pada perusahaan. Hal tersebut akan memungkinkan perusahaan mengembangkan *competitive advantage* sebagai dasar untuk mencapai *Sustainable Competitive Advantage* yang berujung pada peningkatan SHV melalui *Brand Equity* (BE). BE merupakan sejumlah *intangible asset* dalam brand yang menambah nilai bagi perusahaan dan konsumennya (Aaker 1996). Salah satu tujuan dari pemasaran adalah untuk membuat dan mengatur aset berdasarkan pasar untuk menciptakan *Shareholder Value* (Srivastava et al., 1999). BE mempengaruhi pertumbuhan penjualan dan keuntungan operasional dan merupakan salah satu faktor yang menciptakan nilai (Rappaport, 1998). Investasi yang dilakukan terhadap *Brand* akan terlihat hasilnya ketika dapat memberikan hasil yang melebihi *cost of capital perusahaan*. Tujuan investasi dalam *Brand* harus meningkatkan *cash flow* perusahaan, yang di terapkan dalam strategi brand perusahaan. Brand strategi yang diterapkan pada PT. XL Axiata, Tbk dalam mempengaruhi SHV tersebut akan dibahas dalam kurun waktu 2010 dan 2011.

Dari dua faktor diatas , yaitu penerapan CRM dan Brand yang pada PT. XL Axiata, Tbk akan dibahas hubungannya dengan nilai SHV pada kurun waktu 2010 dan 2011. Adapun salah satu metode untuk menentukan SHV adalah pengukuran pada *market to book ratio* (Day and Fahey, 1988). Sebuah perusahaan menciptakan SHV yang bagus dengan menjamin nilai market dari *Equity Capital*

yang diinvestasikan di perusahaan oleh *stakeholdernya* melebihi dari nilai buku ekuitas (*book value of equity*) (Varaiya et al,1987). Metode lain untuk mengukur SHV adalah dengan *Total Shareholder Return* (TSR) dimana menurut investor, TSR merupakan salah satu tolok ukur dalam performansi perusahaan. $TSR = Dividens + Share Price Appreciation$. Hal yang menciptakan *Deviden* dan *share Price Appreciation* adalah *surplus cash*. Hal ini mnunjukkan bahwa kemampuan suatu perusahaan untuk menaikkan nilai saham tergantung pada kemampuannya secara konsisten untuk membangkitkan *surplus cash* untuk masa mendatang (Rappaport, 1998). Pengukuran SHV yang lainnya adalah berdasarkan pada *Earnings per share* (EPS) yang didefinisikan sebagai keuntungan perusahaan dibagi oleh jumlah saham yang beredar. Indikasi sukses suatu brand sering terlihat dari terjualnya pada harga premium, dimana sangat erat kaitannya dengan keuntungan (*profit*) yang cukup tinggi sehingga otomatis dengan tingginya *profit* akan berdampak pada EPS. *Discounted cash flows* dan *Tobin's Q* digunakan pula sebagai indikator akan prediksi kedepan dari nilai pemegang saham.

Perubahan kondisi keuangan perusahaan diwujudkan dengan keuntungan perusahaan dan pada akhirnya hal tersebut akan mempengaruhi SHV. Hal tersebut akan menarik untuk dikaji mengenai bagaimana pengaruh Brand dan aktifitas CRM dan implementasinya yang dilakukan dalam mempengaruhi nilai dari SHV pada PT. XL Axiata, Tbk. Pada kurun waktu tahun 2009 sampai dengan 2011.

1.2 Permasalahan

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana penerapan strategi *Brand* dan strategi *Customer Relationship Management* dalam membangun *Brand Equity* (BE) dan *Customer Equity* (CE) yang dilakukan oleh PT. XL Axiata, Tbk dan pengaruhnya terhadap *Shareholder Value* pada periode tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk efektivitas penelitian, maka penelitian ini membatasi pada segala aktivitas CRM dan strategi Branding PT. XL Axiata, Tbk dalam industri Telekomunikasi khususnya pada pengaruhnya dengan *Shareholder value*.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan pengaruh Brand dan penerapan Customer Relationship Management yang dilakukan sehingga dapat mempengaruhi dan berdampak pada *Shareholder Value* pada PT. XL Axiata, Tbk.

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Untuk Operator penyedia layanan Jasa telepon seluler .
Mengetahui pengaruh Brand dan penerapan *Customer Relationship Management* yang diterapkan terhadap *Shareholder Value* sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan keuntungan dan meningkatkan *Shareholder Value*.
2. Bagi peneliti
Merupakan acuan untuk penelitian selanjutnya dan memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai strategi Brand dan pengaruh Brand dan *Customer Relationship Management* yang dapat memberikan pengaruh maksimal lebih pada *Shareholder Value*.

1.5 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang hanya diperoleh dari sumber asli atau pertama seperti wawancara langsung. Metode pendekatan kualitatif yang digunakan adalah dengan metode *in depth interview* baik kepada para nara sumber internal PT. XL Axiata, Tbk dan nara sumber lain yang mempunyai keahlian dan pengalaman yang berhubungan dengan pembahasan seperti tersebut diatas, sehingga sumber-sumber tersebut dapat memberikan data yang saling melengkapi dan menggambarkan obyek penelitian secara lengkap. Sementara data sekunder merupakan data yang sudah ada sehingga penulis tinggal mencari dan mengumpulkan data-data tersebut seperti laporan resmi dari manajemen, website perusahaan dan pemerintah, literatur ilmiah, dan literatur penyokong seperti laporan penelitian, majalah, surat kabar, dan tulisan-tulisan terdahulu yang berkaitan dan dapat membantu jalannya penelitian ini. Adapun diharapkan memberikan hasil

berupa saran alternatif yang dapat diterapkan dalam strategi branding dan penerapan CRM yang berkontribusi lebih maksimal terhadap *Shareholder Value*.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan penulisan penelitian ini terdiri 5 bab yang di dalamnya akan terbagi menjadi beberapa sub bab. Gambaran singkat pembagian penelitian ini, antara lain:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data dan sistematika penelitian.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini meliputi beberapa teori dan konsep yang digunakan seperti, strategi pemasaran, akuntabilitas pemasaran, *relational exchange* pemasaran dan keuangan, nilai pemegang saham, *Customer Relationship Management (CRM)*, *Brand*, *Total Shareholder Return (TSR)*, *Market to book ratio*, *Earnings per share (EPS)*, *Discounted cash flows (DCF)* dan *Tobin's Q*. *Reputasi CEO dan Perusahaan*, Industri telekomunikasi dan Nilai pemegang saham

Bab 3 Profil Perusahaan

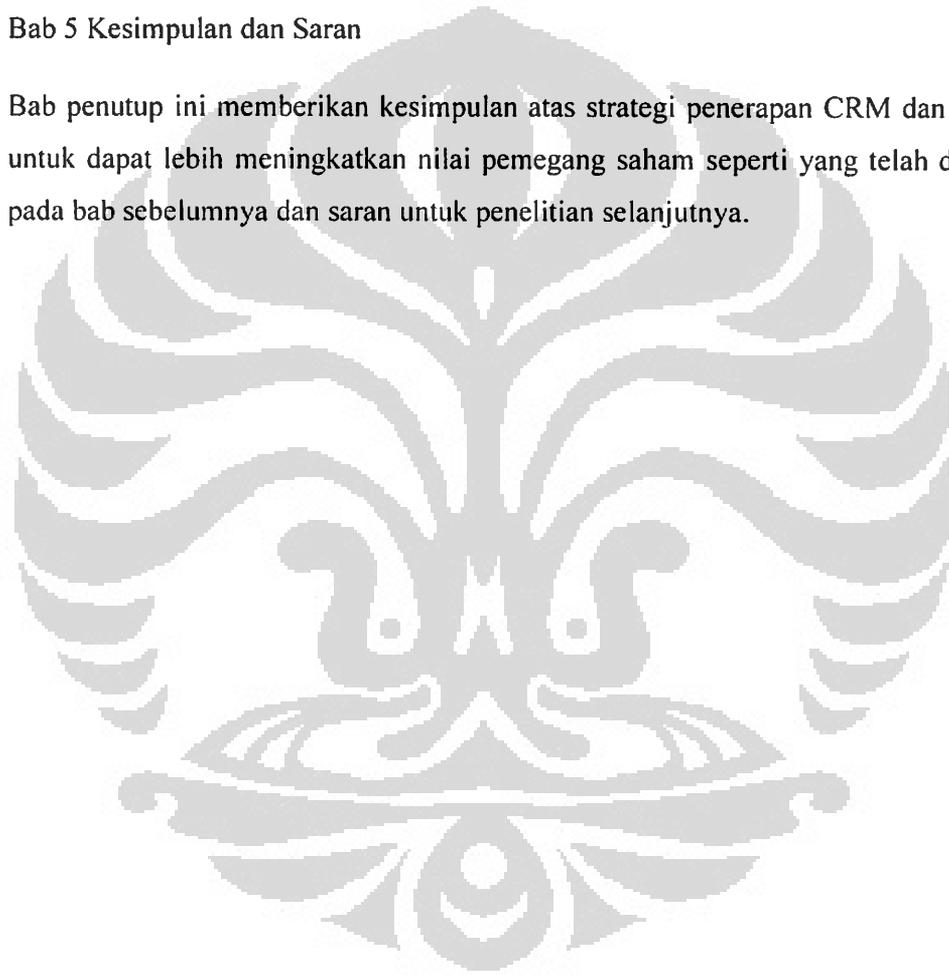
Bab ini memberikan gambaran umum perusahaan yang meliputi latar belakang perusahaan, *company profile*, struktur organisasi perusahaan, produk perusahaan, corporate social responsibility (CSR), kinerja keuangan perusahaan selama tiga tahun terakhir, strategi dan aktivitas CRM yang dilakukan oleh perusahaan dan aktivitas komunikasi perusahaan yang berhubungan dengan strategi Branding perusahaan.

Bab 4 Analisa.

Secara umum bab ini menganalisis kondisi dan posisi perusahaan dalam aktifitas penerapan CRM dan brand strategi dalam membangun *Brand Equity* dan *Customer Equity* yang berdampak pada *shareholder value* dan memberikan usulan alternatif strategi dengan adanya pendekatan konsep untuk memperoleh daya saing berkelanjutan dan lebih meningkatkan *shareholder value*.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab penutup ini memberikan kesimpulan atas strategi penerapan CRM dan *Brand* untuk dapat lebih meningkatkan nilai pemegang saham seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya dan saran untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Brand.

Brand menurut *American Marketing Assosiation* (keller, 2003) adalah nama, istilah, tanda, simbol, rancangan atau kombinasi dari semuanya. Brand atau merek digunakan untuk mengidentifikasi suatu barang atau jasa dari seseorang atau sekelompok penjual dan untuk membedakan barang atau jasa tersebut di dalam persaingan. Sedangkan definisi brand menurut Aaker (1991) adalah nama atau simbol berbeda seperti logo, merek dagang atau desain kemasan. Pemasar dapat dikatakan telah dapat menciptakan suatu merek bila telah mampu menciptakan nama, logo atau simbol baru untuk sebuah produk baru (keller,2003). Untuk itu penggunaan merek atau brand ditujukan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seseorang atau kelompok pemasar dan untuk membedakannya dari pesaing.

2.1.1 Brand Equity.

Definisi sederhana dari *Brand Equity* (BE) adalah penilaian subyektif dan nirwujud dari pelanggan pada suatu merek baik itu melebihi atau kurang terhadap *perceived value* secara obyektif. (Rust, zeithaml, and lemon, 2003). *Brand Equity* di definisikan sebagai : “*A set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtract from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers*”. (Aaker 1996,p.7).

Brand Equity dapat dikelompokkan dalam lima kategori (Aaker,1991), yaitu :

1. *Brand Awareness* (kesadaran merek) : Menunjukkan kesanggupan calon pembeli untuk mengenali atau mengingat kembali bahwa suatu merek merupakan bagian dari kategori produk tertentu.

2. *Brand Associations* (asosiasi merek) : Mencerminkan pencitraan suatu merek terhadap terhadap suatu kesan tertentu dalam kaitannya dengan kebiasaan, gaya hidup, manfaat, atribut produk, geografis, harga, pesaing, endorser dan lainnya.
3. *Perceived Quality* (persepsi kualitas) : Mencerminkan persepsi pelanggan terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk atau jasa layanan berkenaan dengan maksud yang diharapkan.
4. *Brand loyalty* : Mencerminkan tingkat keterikatan konsumen terhadap suatu produk.
5. *Other proprietary Brand Assets* : aset – aset merek lainnya yang dapat memberikan keunggulan.

Brand Equity pada akhirnya memberikan nilai kepada pelanggan dengan meningkatkan interpretasi atau proses informasi pelanggan, kepercayaan terhadap keputusan pembelian dan kepuasan. Selain itu juga memberikan nilai kepada perusahaan dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas program pemasaran, loyalitas pada merek, harga atau tingkat keuntungan, *brand extension*, *trade leverage*, dan *competitive advantage* (Aaker,1996).

Pandangan lain terhadap *Brand Equity* diberikan oleh Keller (1998), bahwa BE merupakan alat untuk menginterpretasikan potensi efek dari berbagai macam strategi merek, yang memberikan konsep *customer based brand equity*, dengan mendefinisikan sebagai efek perbedaan *brand knowledge* yang ada pada pelanggan atau respon pelanggan terhadap pemasaran suatu merek (keller 2002, p.7). Sumber dari BE didapat dari tahapan tinggi dari brand awareness dan positif brand image, yang kemudian memberikan kepada pelanggan dengan *strong*, *favourable* dan *unique brand associations*.

Asosiasi dan persepsi kolektif dari suatu produk atau jasa yang disadarkan pada pengalaman. Konsumen mendapatkan pengalaman tentang suatu Brand dengan melihat atau membaca iklan, menggunakan produk atau jasanya, mengunjungi website brand tersebut atau melalui saluran komunikasi lainnya. Keseluruhan pengalaman tersebut diakumulasi sepanjang waktu sehingga

menciptakan suatu asosiasi dan persepsi di benak dan pikiran konsumen. Persepsi dan asosiasi tersebut menumbuhkan serangkaian *expectation*. *Brand Equity* dibangun melalui *image dan meaning* (Lemon, Katherin, rust, roland, Zeithaml, Valerie A, 2001). Dimana *Brand Equity* bekerja dengan tiga peranan, yaitu :

1. Bekerja seperti magnet untuk menarik pelanggan baru bagi perusahaan.
2. Dapat bekerja sebagai pengingat bagi pelanggan terhadap produk dan jasa suatu perusahaan.
3. Bekerja sebagai pengikat emosional pelanggan kepada perusahaan.

Jika nilai yang dirasakan oleh konsumen dari brand sesuai dengan ekspektasinya, maka konsumen akan puas dan berujung pada *brand loyalty*. Membangun sebuah *brand Equity*, membutuhkan investasi yang cukup besar dalam mengkomunikasikan brand. Alasan ini kemudian yang menjadi dasar *cost based brand valuation*. Akan tetapi pendekatan ini tidak sepenuhnya benar, karena membangun *Brand Equity* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor komunikasi *marketing* saja. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, *Brand Equity* merupakan intangible aset yang bergantung pada persepsi dan asosiasi yang dibuat oleh konsumen.

Brand Equity yang kuat memberikan keuntungan sebagai berikut :

1. Memberikan arus income yang lebih terprediksi.
2. Meningkatkan cash flows dengan meningkatkan market share, mengurangi promotional cost dan memberikan kesempatan untuk strategi premium pricing.
3. *Brand Equity* merupakan aset yang dapat dijual maupun disewakan.

Akan tetapi *Brand Equity* tidak selalu memiliki nilai positif. Beberapa Brand tertentu mendapatkan reputasi negatif sebagai hasil dari *Brand Equity* negatif.

Brand equity juga didukung oleh banyak pemasar sebagai penggerak dari investasi pemasaran untuk meningkatkan performansi perusahaan (Ambler 2002); Keller 2001).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kerin and Sethuraman (1998) mempelajari bahwa terdapat hubungan antara nilai pemegang saham dan nilai keuangan dari merek suatu perusahaan, dan menemukan hubungan positif dengan *market to book ratio* dan nilai merek. Bart, Clement, Foster dan Kaszkik (1998) membuat penelitian dan menganalisa terdapat pengaruh positif terhadap asosiasi dengan nilai pasar, disamping pengukuran terhadap *net income dan book value equity*. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *Brand Equity* dengan nilai pemegang saham.

2.1.2 Pengelolaan Brand.

Faktor tindakan yang dapat meningkatkan *Brand Equity* adalah *awareness, attitude toward brand, dan corporate ethics*. Brand awareness meliputi semua perangkat dibawah kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan brand awareness, seperti pada *marketing communication*. *Attitude toward the brand* meliputi bagaimana memperluas usaha perusahaan untuk dapat menciptakan hubungan yang dekat atau keterikatan terhadap pelanggan. Hal ini banyak dipengaruhi melalui kampanye di media dan penjualan langsung. Corporate ethics, termasuk tindakan spesifik yang dapat mempengaruhi persepsi pelanggan pada suatu organisasi, misalnya komunitas, sponsorship, donasi, *firm privacy policy* dan hubungan dengan pekerja. (Lemon, Rust, Zeithaml, 2001).

Brand yang telah sukses telah mendapatkan keuntungan kompetitif mereka melalui perjuangan yang panjang dan lama. Merubah sifat brand dan beradaptasi sebagai respon terhadap trend konsumen yang terus berubah atau dengan menjaga agar tetap selangkah didepan dari competitor dengan inovasi produk atau jasa, mengembangkan brand menjadi kategori lain dan meningkatkan *percieved value* konsumen dari brand tersebut. Inilah tindakan konkrit dari “*brand*

management". Investasi pada brand dapat berubah sepanjang waktu sebagai respon terhadap faktor kompleks mulai dari makro ekonomi dan trend dan selera konsumen.

Alokasi dana yang diinvestasikan dalam brand, digunakan untuk membangun dan mengembangkan infrastruktur brand. Seperti layaknya manusia, brand membutuhkan fasilitas pendukung untuk menunjang kehidupannya dan untuk tumbuh. Fasilitas pendukung tersebut diantaranya R&D. Ketika suatu brand telah mencapai tahap mature dalam siklusnya, dibutuhkan suatu inovasi agar brand tetap hidup. Kemudian untuk menjaga citra brand dibutuhkan pengendalian kualitas produk yang baik. Pertumbuhan brand dapat ditingkatkan dengan promosi dan strategi komunikasi yang baik. Distribusi dan teknologi sangat memainkan peranan penting terhadap pertumbuhan brand.

Brand Equity berperan penting pada pembelian *low involvement* dengan proses pertimbangan yang sederhana, ketika penggunaan oleh pelanggan terlihat oleh yang lainnya, pengalaman yang berhubungan dengan asosiasi produk dapat ditularkan kepada yang lainnya, kepercayaan terhadap produk. Peran *Brand Equity* pada dasarnya tergantung dari derajat keterlibatan pelanggan terhadap produk atau jasa, pengalaman pelanggan, kemampuan pelanggan dalam mengevaluasi kualitas produk atau jasa sebelum pembelian.

2.2 Customer Equity.

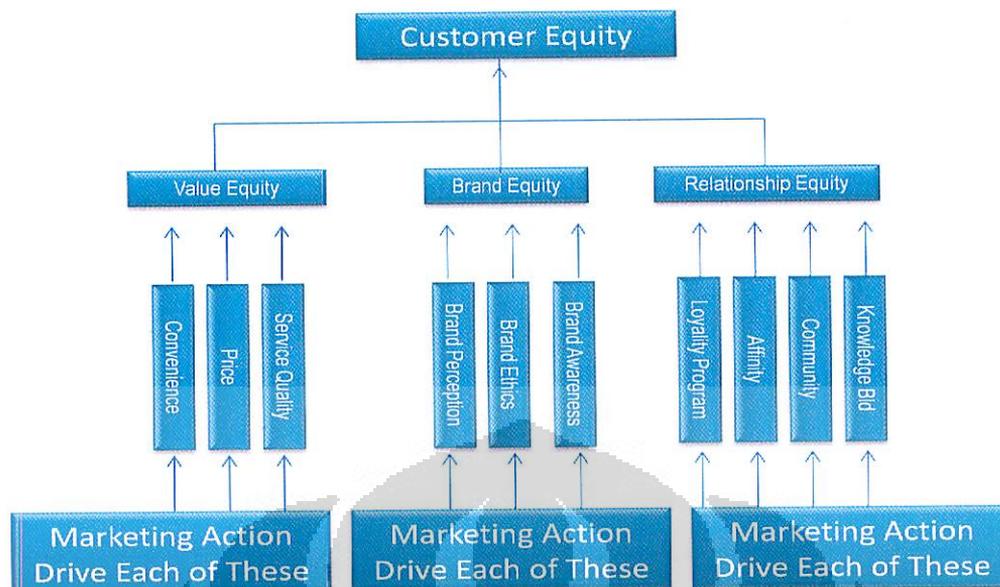
Konsep *Customer Equity* (CE) diperkenalkan oleh Blattberg and Deighton (1996) dan setelahnya banyak diberikan penambahan. *Customer Equity* (CE) sebagai keseimbangan yang optimal antara apa yang sudah dikeluarkan oleh pemasar untuk mengakuisisi pelanggan dan apa yang telah dikeluarkan pemasar untuk mempertahankan pelanggan. (Blattberg and Deighton, 1996). dimana CE adalah merupakan konsep dari *Customer Lifetime Value* (CLV) yang didefinisikan sebagai "*Discounted future income stream derived from acquisition, retention, and expansion projections and their associated cost*" (Gupta, Lehmann and Stuart 2004, p.7).

Banyak perusahaan menggunakan program *customer relationship marketing* untuk meningkatkan interaksi dengan pelanggannya. Konsep *Customer Equity* salah satunya didefinisikan sebagai penjumlahan dari *Customer Lifetime Value* seluruh pelanggannya (Kevin Keller, *strategic brand management*, 2008, 3rd edition). *Customer lifetime value* (CLV) dipengaruhi oleh pendapatan dan biaya dari akuisisi pelanggan, mempertahankan pelanggan, dan *cross selling*. Konsep CE sebagai *customer centered concept* di definisikan sebagai “*total discounted lifetime values summed over all the firm’s current and future customer*”. (Blattberg and Deighton, 1996).

Blattberg and Deighton, (pp.140-144) memberikan delapan arahan untuk memaksimalkan Customer Equity, yaitu :

1. Investasi pada nilai pelanggan tertinggi.
2. Transformasi *product management* ke *customer management*.
3. Menentukan bagaimana menambah nilai pada penjualan dan *cross selling* dapat meningkatkan CE.
4. Melihat cara baru untuk mengurangi biaya akuisisi.
5. Telaah ulang pada hal yang meningkatkan *customer equity* dan yang merugikan pada program pemasaran.
6. Terkait branding pada *customer equity*.
7. Memonitor pelanggan yang ada.
8. Mempertimbangkan secara terpisah usaha pemasaran yang terkait dengan usaha akuisisi konsumen dan retensi pelanggan.

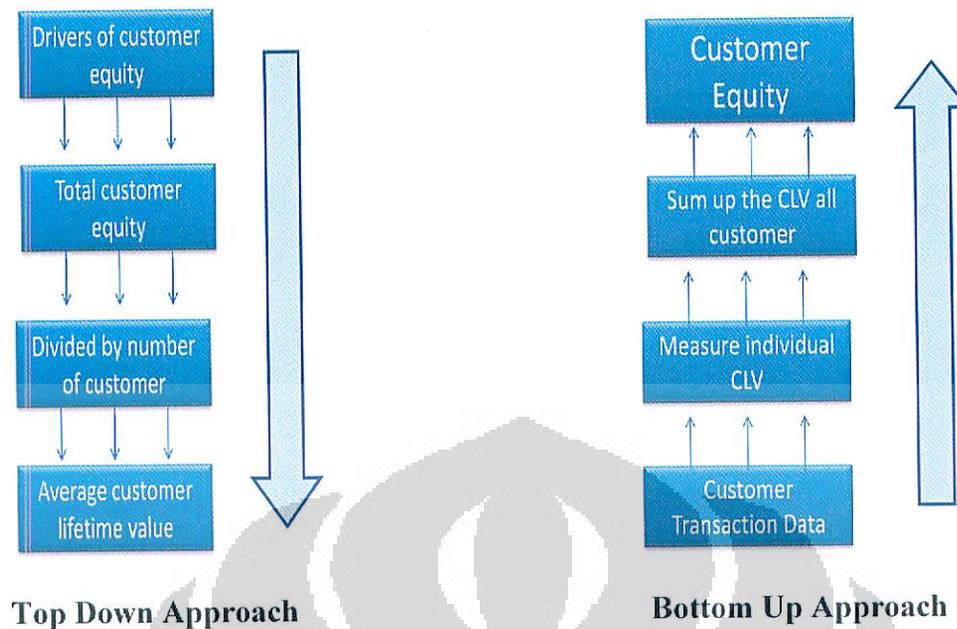
Dengan kata lain bahwa CE didapat dari menjumlahkan semua CLV pelanggan perusahaan. Dimana hal tersebut menentukan nilai jangka panjang suatu perusahaan karena pelanggan perusahaan menentukan sumber penghasilan dan pendapatan masa depan perusahaan dan memberikan petunjuk untuk strategi pemasaran.



Gambar 2.1 The Customer Equity Model (R.T Rust, K.N Lemon, Zeithaml, marketing Strategy,2004)

2.2.1 Customer Lifetime Value.

Customer Lifetime Value (CLV) yang didefinisikan sebagai “*Discounted future income stream derived from acquisition, retention, and expansion projections and their associated cost*” (Gupta, Lehmann and Stuart 2004,p.7). *Customer lifetime value (CLV)* berkenaan kepada *net present value* dari keuntungan dari pelanggan pada masa yang akan datang. Hal ini menunjukkan cara pandang kedepan, tidak seperti pengukuran tradisional yang berpandangan pada kontribusi masa lalu melalui keuntungan yang telah didapat, sehingga memungkinkan pemasar untuk dapat menerapkan aktifitas pemasaran saat ini untuk meningkatkan keuntungan di masa mendatang. CLV merupakan gabungan yang menyatukan elemen yang menggerakkan keuntungan, seperti , pendapatan, biaya atau *expense*, dan perilaku pelanggan, sehingga CLV lebih fokus kepada pelanggan dari pada kepada produk sebagai penggerak keuntungan. Hal ini terlihat dari tinggi atau rendahnya profiability konsumen dengan jangka waktu dan biaya retensi serta akuisisi.



Gambar 2.2

Top down approach and Bottom up approach to measuring CLV

(V.Kumar, managing customer profit, 2008)

Dalam perjalanan prosesnya, pelanggan mempunyai kurva *life cycle* dari akuisisi, retensi dan *attrition*, dimana disini para pemasar dapat menentukan keputusan menyangkut pelanggan berdasarkan nilai pelanggan pada saat yang sudah lalu atau nilai pelanggan pada saat akan datang. Pendekatan terhadap pengukuran CLV dapat dilakukan dalam cara mendasar *top down* dan *bottom up*. (V.Kumar, managing customer profit, 2008).

2.2.2 Customer Relationship Management.

Terdapat banyak definisi dalam *Customer relationship management* (CRM), diantaranya adalah sebuah metodologi berdasarkan kepada teknologi informasi terbaru yang membantu perusahaan mencapai tujuannya dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (Malcom McDonald, MarketingPlan, 2002).

Pada dasarnya untuk mengetahui informasi yang signifikan dari pelanggan, perilaku pembelian dan interaksi perusahaan dengan pelanggan dapat dilakukan melalui Customer Equity, untuk membangun nilai pemegang saham. Dimana perusahaan dapat menggunakan *customer management strategies* seperti CRM. (Geoffrey N.C, 2009).

Pada saat sekarang, CRM telah dilakukan dengan mengkombinasikan beberapa sistem dalam teknologi informasi yang diterapkan dalam organisasi sebagai *interface* terhadap pelanggan. Dimana secara umum beberapa bagian yang terlibat adalah : *Data warehouses, Customer service system, Call center, E-commerce, Web marketing, Operational system, Sales system.*

CRM merupakan proses untuk mempelajari perilaku pelanggan dari waktu ke waktu melalui tiap transaksi, memperlakukan pelanggan secara personal, dan mempererat hubungan pelanggan dengan perusahaan melalui *database*, hal tersebut merupakan prinsip penting dalam *one to one marketing* (Kotler P, 1999, p770).

Teknologi *database* telah membuat pembelajaran yang memungkinkan perusahaan atau organisasi melakukan investasi waktu dan sumberdayanya dalam mengumpulkan , melacak, dan menggunakan informasi dari pelanggannya (Lemon, Katherine, Rust, Roland, Zeithaml, Valerie A, 2001).

Dalam CRM yang berkaitan dengan hubungannya dengan pelanggan akan membentuk *Relationship Equity*. CRM akan memberikan banyak manfaat dalam penerapannya. Dalam perspektif pemasar, strategi pemasaran adalah hal utama disamping faktor manusia dan teknologi yang menunjangnya.

Dalam penerapan CRM meliputi segi – segi :

1. Analisa pelanggan.
2. Segmentasi pasar.
3. Mengatur aktivitas target pemasaran.
4. Prediksi perilaku pelanggan.
5. Sejarah pelayanan pelanggan.

6. Sejarah penjualan pelanggan.
7. Mengukur dalam mempertahankan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
8. Menbuat pandangan terhadap pelanggan.
9. Analisa pendapatan.
10. Informasi mengenai pelanggan.
11. Respon pelanggan terhadap pelayanan dan komunikasi yang berbeda.
12. Identifikasi bentuk yang berbeda dari produk atau layanan yang digunakan.

CRM pada dasarnya merupakan keputusan managerial dengan tujuan akhir adalah meningkatkan nilai pelanggan lebih baik dengan melakukan hubungan dengan pelanggan, dan biasanya dalam basis individual. (Don Peppers, Martha Rogers, 2004).

Dengan penerapan strategi CRM yang baik akan diketahui posisi perusahaan dalam memberikan pelayanan dan produknya di pasar saat ini. Selanjutnya perusahaan akan mengetahui produk dan layanan seperti apa yang diinginkan oleh pelanggannya untuk saat ini dan saat mendatang, apakah pelanggan yang berbeda menginginkan pelayanan dan produk yang berbeda pula. Perusahaan juga dapat menentukan target pelanggannya dengan lebih tepat.

Penerapan CRM ditujukan agar perusahaan mendapatkan daya saing yang bagus. CRM memainkan strategi yang sangat penting untuk dapat memenangkan persaingan. Keuntungan yang dapat di ambil dari penerapan CRM adalah :

1. Pengertian yang sangat mendalam terhadap pasar.
2. Segmentasi pasar.
3. Differentiation, positioning dan branding.
4. Integrated marketing (marketing planning).

Dalam membangun hubungan dengan pelanggan harus dengan jelas di lihat hal – hal spesifik yang dibutuhkan oleh pelanggan tersebut.

2.5 Shareholder Value.

Salah satu tujuan dari pemasaran adalah menciptakan dan mengatur *market based asset* untuk memberikan nilai pemegang saham (Srivastava et al.,1999). *Brand Equity* mempengaruhi pertumbuhan penjualan dan *operating profit margins* dan merupakan salah satu faktor yang mendorong nilai tersebut (Rappaport,1998).

Salah satu metode untuk menentukan nilai pemegang saham adalah dengan mengukur *market to book ratio* (Day and Fahey,1988). Suatu perusahaan menciptakan keuntungan pemegang saham dengan memastikan bahwa modal yang ditanamkan oleh pemegang saham ke perusahaan melebihi nilai buku ekuitasnya (Varaiya et al.,1987). Sehingga sebuah perusahaan dikatakan menciptakan nilai pemegang saham ketika *market to book ratio* nya lebih besar dari 1.0, mempertahankan nilai pada saat rasionya 1.0 dan menghancurkan nilainya bila rasionya dibawah 1.0.

Metode lain yang dipakai dalam mengukur nilai pemegang saham adalah *Total Shareholder Return (TSR)*. *Investor* seringkali menganggap TSR sebagai salah satu pengukuran yang penting dari performansi perusahaan. TSR didapatkan dari penjumlahan *dividen* dengan *share price appreciation*. Dimana faktor yang mendorong *dividen* dan *share price* adalah *surplus cash*. Kemampuan perusahaan dalam menaikkan *share price* tergantung kepada kemampuannya untuk secara konsisten menghasilkan *surplus cash* yang baik untuk masa mendatang (Rappaport,1998).

Metode lain yang digunakan untuk mengukur nilai pemegang saham adalah *Earning per Share (EPS)*. EPS merupakan keuntungan perusahaan dibagi dengan jumlah saham yang beredar. Brand yang sukses seringkali sahamnya terjual pada harga premium yang berhubungan dengan margin keuntungan yang relatif tinggi. Margin keuntungan yang lebih tinggi seharusnya tercermin dalam EPS yang tinggi pula.

2.3.1. Earning Per Share (EPS).

EPS merupakan salah satu instrumen pengukuran nilai pasar. EPS didapat melalui perbandingan antara *net income* dan jumlah saham yang beredar.

$$\text{EPS} = \frac{\text{Net income}}{\text{jumlah lembar saham yang beredar}}$$

Net income = *Total revenue* – *Total expense*. Dimana semakin besar pertumbuhan EPS dari suatu periode akan memberikan nilai yang positif. EPS merupakan laba bersih perusahaan dibagi dengan jumlah saham yang beredar. Brand yang sukses seringkali sahamnya terjual pada harga premium yang berhubungan dengan margin keuntungan yang relatif tinggi. Margin keuntungan yang lebih tinggi seharusnya tercermin dalam EPS yang tinggi pula.

2.3.2 Market to book ratio (MTBR).

Market to book ratio merupakan salah satu instrumen pengukuran nilai pasar. MTBR didapat melalui perbandingan nilai saham terhadap *book value*.

$$\text{MTBR} = \frac{\text{Market value per share}}{\text{Book value per share}}$$

Dimana *book value per share* adalah merupakan *total equity* dibagi terhadap jumlah saham beredar. *Book value per share* merupakan perhitungan biaya historis dari perhitungan akuntansi. Dimana dalam hasil perbandingan tersebut MTBR yang bernilai dibawah satu dapat diartikan bahwa perusahaan tidak berhasil dalam menciptakan nilai bagi pemegang sahamnya.

2.3.3 Total Shareholder Return (TSR).

Dalam perhitungan TSR didapatkan nilai persentasi terhadap perubahan dari nilai *dividen* dan saham pada periode sebelumnya, Total Shareholder Return didapat dengan penjumlahan *Dividens* dengan *Share Price Appreciation*.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan untuk menghitung TSR adalah data dari sumber data sekunder yang merupakan data harga saham yang telah disesuaikan dengan adanya dividen maupun stocksplit. Dengan demikian, maka perhitungan TSR menjadi sebagai berikut:

$$\text{TSR} = \frac{\text{Price periode 1} - \text{Price periode 0}}{\text{Price periode 1}}$$

2.3.4 Discounted Cash Flow.

Nilai suatu perusahaan dapat diukur dari *free cashflow discounted* dalam suatu periode waktu. Dimana nilai ekonomis suatu bisnis dapat dilihat dari nilai investasi pada saat sekarang dari arus kas yang dihasilkan dari operasi yang diperkirakan pada tahun mendatang.

$$\text{Present Value of Investment} = \frac{\text{Free cash flows } (t)}{(1+r)},$$

$r = \text{discount rate}$ dan $(t) = \text{tahun}$

2.3.5 Tobins Q.

Tobin's q dapat digunakan sebagai perhitungan yang mencerminkan pencapaian nilai bagi pemegang saham yang mengacu pada masa depan (Chung and Pruitt, 1994). Perhitungan terhadap q rasio didapatkan dengan rumus sebagai berikut :

$$Q = \frac{(\text{Market Value Common Stock} + \text{Book Value Preferred Stock} + \text{Book Value Long Term Debt} + \text{Book Value Inventory} + \text{Book Value Current Liabilities} - \text{Book Value Current Assets})}{\text{Book Value Total Asset}}$$

2.4 Keterkaitan SHV dengan Brand Equity dan Customer Equity

Dalam suatu perusahaan, manajemen selalu dituntut untuk dapat meningkatkan nilai pemegang saham. Sering sekali hal tersebut ditempuh dengan cara mengurangi investasi jangka panjang untuk mencapai tujuan jangka pendek

yang bersifat sementara. “*Myopic Management*” ini sering kali dilakukan oleh hampir dari 65% perusahaan yang mengakibatkan dampak buruk terhadap aset marketing dan sebagai konsekuensinya akan menghancurkan nilai pemegang saham untuk jangka panjang. (Mizik and Jacobson,2006).

Intangible asset dari suatu perusahaan dapat berupa ketrampilan atau skill karyawan, lisensi atau paten, kemampuan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas, modal intelektual, kompetensi dalam inovasi produk, ataupun juga budaya perusahaan. (Doyle, 200b). *Intangible asset* dalam *marketing* dapat dibagi menjadi empat tipe :

1. *Marketing knowledge*.
2. *Brands*.
3. *Customer loyalty*.
4. *Strategic relationships*. (Doyle, 200b).

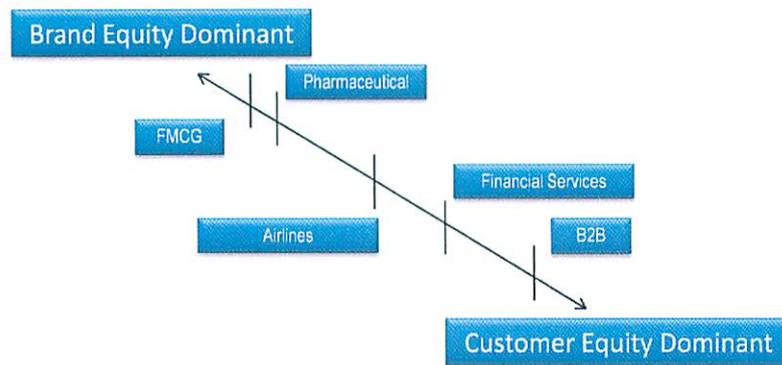
Terdapat dua tipe yang berhubungan sebagai dasar aset marketing, yaitu *relational asset* sebagai hasil dari adanya hubungan antara perusahaan dan *eksternal stakeholder* (*Brand equity* dengan pelanggan), dan intelektual sebagai tipe dari pengetahuan yang dimiliki perusahaan terhadap lingkungannya (kompetitor, pelanggan, dan lain sebagainya) (Srivistava, Shervani and Fahey, 1998).

Sehingga dalam hal ini terlihat secara jelas bahwa terdapat dua hal yang mendasari penilaian terhadap performansi perusahaan dalam hal *relational asset* yang tercermin dari dua kunci *eksternal marketing based intangibles* yang dapat mempengaruhi nilai pemegang saham, yaitu :

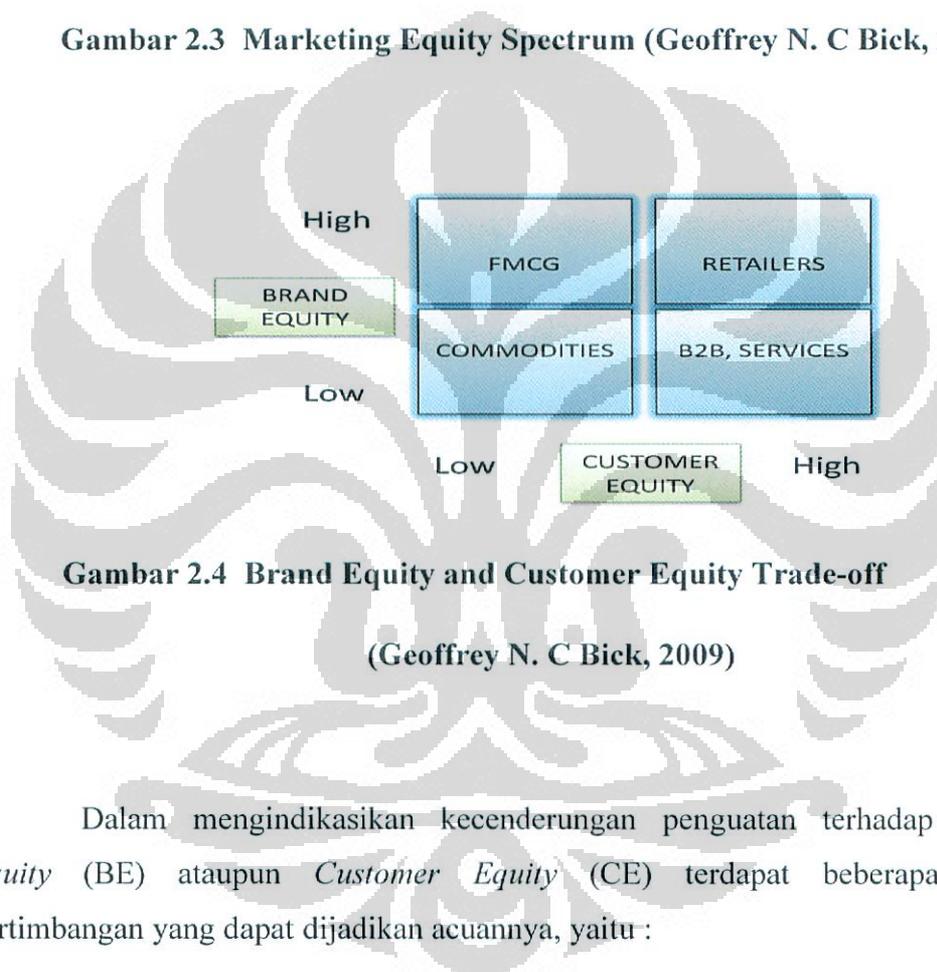
- a. *Brand Equity* (BE) : Merupakan sekumpulan aset yang melekat dalam sebuah merek (Brand) yang menambah nilai suatu perusahaan dan pelanggannya.(Aaker 1996).
- b. *Customer Equity* (CE) : Penjumlahan dari nilai pelanggan *customer lifetime values* (CLV) kepada perusahaan. (Blattberg and Deighton 1996).

Posisi pemasar selalu ditekan untuk dapat memberikan hasil yang dapat di terima dalam tolok ukur bidang finansial, dimana terdapat pertanggung jawaban terhadap investasi dalam program marketing yang sudah dijalankan (Ambler 2003). Sebagai konsekuensinya terdapat dua pilihan untuk memilih konsentrasi dalam membangun BE atau CE, ataupun keduanya untuk dapat meningkatkan nilai pemegang saham. Untuk perusahaan yang bergerak dalam pangsa pasar yang besar atau retail dan menggunakan jalur distribution besar, maka membangun BE merupakan prioritas utama dalam strategi pemasaran. Sedangkan untuk perusahaan yang dapat memonitor dan mengembangkan hubungan individu dengan pelanggannya, maka membangun CE merupakan prioritas utamanya. Dimana terdapat dua hal tujuan yang berbeda, yaitu bahwa BE sangat fokus kepada produk dan keputusan mengenai investasi merek, sedangkan CE sangat fokus kepada keputusan manajemen pelanggan. Dalam sebuah penelitian yang pernah dilakukan terdapat hasil bahwa merek mewakili 18 sampai dengan 68% nilai pasar sebuah perusahaan. Dimana mempunyai proporsi sebesar 23% dari nilai pasar secara keseluruhan dibandingkan dengan CE (Ambler,2003). Dimana dalam suatu satu asumsi, bahwa nilai pelanggan suatu perusahaan (CE) terlihat dari jumlah keseluruhan keuntungan penjualan terhadap produknya dan nilai tambah dari merek (BE) (Keller and Lehmann, 2005,p.19).

BE didefinisikan sebagai sebuah aset, sedangkan CE merupakan nilai finansial dari sebuah aset (Ambler, Bhattacharya, Edell, Keller, Lemon, and Mittal 2002). Dimana BE akan lebih efektif pada akuisisi pelanggan baru pada brand yang sudah ada, sedangkan CE lebih menekankan pada mempertahankan pelanggan yang sudah ada untuk pembelian kembali pada saat mendatang. Overlapping antara CE dan BE terdapat pada usaha untuk mendapatkan pelanggan baru pada penawaran yang sudah terjadi, *cross buying* produk baru pada pelanggan existing, kemampuan untuk memberlakukan *premium charge*, pengurangi biaya pemasaran. Baik BE dan CE sangat berperan dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan, sehingga fokus dalam BE dan CE akan sangat lebih berdampak baik karena dapat saling memperkuat satu dan yang lainnya (Ambler et al. 2002).



Gambar 2.3 Marketing Equity Spectrum (Geoffrey N. C Bick, 2009)



Gambar 2.4 Brand Equity and Customer Equity Trade-off

(Geoffrey N. C Bick, 2009)

Dalam mengindikasikan kecenderungan penguatan terhadap *Brand Equity* (BE) ataupun *Customer Equity* (CE) terdapat beberapa dasar pertimbangan yang dapat dijadikan acuannya, yaitu :

1. Interaksi dengan pelanggan, perusahaan yang dapat berinteraksi dengan pelanggan langsung akan mempunyai peluang untuk dapat membangun database pelanggan dalam konteks perilaku pembeliannya. Dan akan bisa fokus kepada CE. Dengan berkembangnya sosial media atau internet yang bisa digunakan dalam berinteraksi dengan pelanggan, maka perusahaan dapat lebih menguatkan untuk membangun CE.

2. Struktur biaya dalam melayani pelanggan, perusahaan dengan biaya tetap tinggi (*high fixed cost*), tetapi dengan biaya rendah untuk melayani pelanggan seharusnya lebih fokus kepada Brand Equity. Demikian pula sebaliknya bahwa perusahaan dengan biaya tetap rendah tetapi mengeluarkan biaya tinggi dalam melayani pelanggannya lebih fokus kepada CE. Hal tersebut dikarenakan tidak semua pelanggan akan menguntungkan. Melalui segmentasinya untuk melihat secara selektif dalam mengakuisisi, mengukur dan mengatur CLV.
3. Peran Teknologi, perusahaan dengan data terbatas atau keterbatasan dalam investasi di teknologi untuk itu sebaiknya lebih fokus kepada BE.
4. Fokus strategi, perusahaan dalam fase awal atau mempunyai konsep produk dengan inovasi tinggi mempunyai keuntungan daya saing (*competitive advantage*) lebih fokus ke BE dengan tujuan untuk mendapatkan pelanggan baru dan membangun citra. Untuk perusahaan dalam masa bertahan atau mature lebih fokus pada CE dalam usahanya untuk mempertahankan pelanggan melalui loyalitas atau membangun program – program retensi yang lain.
5. Pilihan strategik, perusahaan harus dapat menentukan untuk penekanan pada BE atau CE terkait dengan strategi kompetisi dalam industrinya, baik dalam persaingan untuk beda atau mengembangkan pandangan baru dalam pasar. Keunggulan daya saing dapat dibangun melalui perbedaan dengan menerapkan fokus kepada CE saat pasar mengikuti alur fokus pada BE. Dimana BE dan CE dapat berdiri sendiri tanpa harus saling mendukung (Leone et al. 2006).
6. *Time horizon*, BE fokus pada tahap awal pengembangann program pemasaran, sedangkan CE fokus lebih efektif pada tahap akhir (Leone et al.2006). CE fokus kepada nilai finansial yang di ekstrak dari pelanggan. Sedangkan BE lebih pada umpan dalam menarik pelanggan.
7. *Transactional dan relashionship marketing*, Dalam proses yang lebih kepada transaksional kepada relational akan fokus kepada BE, dan pengelolaan pelanggan pada jangka waktu yang lama dengan pemastian retensi lebih fokus kepada CE. (Rust et al.2000). Sehingga dalam produk

yang sangat jarang untuk adanya pembelian kembali lebih fokus kepada BE. Untuk perusahaan yang mengembangkan hubungan dalam pelayanan akan lebih fokus kepada CE.

2.4.1 Kontribusi dari Pendekatan Nilai Pemegang Saham Terhadap Pemasaran.

Lukas et al. (2003) mengusulkan lima kontribusi yang dapat diberikan dengan adanya analisis dengan menggunakan pendekatan nilai pemegang saham terhadap para pemasar. Hal ini dibuat berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Brown (1995); Brownlie et al. (1994); Day dan Montgomery (1999); dan Srivastava et al. (1998) yang menunjukkan penurunan peran pemasaran dalam mengambil langkah strategis karena kurangnya pemasaran dalam mempertahankan posisinya untuk berkontribusi dalam proses formulasi strategi perusahaan. Dengan lebih mendalami apa yang dimaksud dengan nilai pemegang saham dan menyamakan tujuannya sesuai dengan prinsip dari pemegang saham, maka pemasaran memiliki posisi tawar yang jauh lebih kuat pada saat memformulasikan strategi. Risiko yang dapat terjadi apabila pemasaran masih berkuat dengan pola pikir yang tidak mementingkan nilai pemegang saham adalah menurunnya harga saham dan hancurnya strategi perusahaan (Anderson, 1982). Dalam lima kontribusi tersebut, nilai pemegang saham memberikan berbagai macam masukan bagi pemasaran untuk memperbaiki posisinya. Kelima kontribusi tersebut adalah:

- a. Dengan adanya pendekatan nilai pemegang saham, pemasaran dapat mengkonsep- ulangannya. Menurut Black et al. (2001), tujuan dari bisnis suatu perusahaan adalah memaksimalkan nilai pemegang saham, sehingga tujuan dari pemasaran juga seharusnya memiliki kontribusi untuk memaksimalkan nilai pemegang saham-nya dengan cara meningkatkan arus kas yang masuk ke dalam keuangan perusahaan. Dengan memiliki tujuan tersebut, secara tidak langsung nilai pemegang saham tersebut akan masuk ke dalam setiap proses aktivitas dari pemasaran. Berdasar *value-based perspective*, tugas dari pemasaran adalah arus kas yang dihasilkan

tinggi dan tidak memiliki risiko kegagalan tingkat pengembalian yang tinggi (Srivastava et al., 1998, 1999). Menurunkan harga produk dan meningkatkan kualitas *service* yang diberikan memang akan meningkatkan kepuasan pelanggan, akan tetapi hal utama yang perlu diperhatikan bagi para pemasar adalah kepuasan pelanggan tidak secara langsung mempengaruhi meningkatnya harga saham dan strategi tersebut akan langsung menggerus *profit margin* perusahaan. Hal ini telah disadari oleh para manajer keuangan dan juga kepuasan pelanggan merupakan arus kas jangka panjang.

- b. Pendekatan nilai pemegang saham menyediakan komunikasi yang lebih efektif bagi pemasaran untuk berkomunikasi dengan fungsi bisnis lainnya. Analisis nilai pemegang saham berakar dari keuangan yang merupakan bahasa yang digunakan oleh para direktur perusahaan. Bila para pemasar dapat menunjukkan bagaimana strategi yang direncanakan dapat memberikan dampak yang positif terhadap keuangan perusahaan, maka posisi tawar dari pemasaran akan meningkat jauh. Nilai pemegang saham bergantung kepada empat hal dalam menganalisis *financial drivers* yaitu tingkat antisipasi arus kas, pemilihan waktu, *sustainability*, dan risiko yang melekat padanya (Rappaport, 1998). Berdasarkan kepada empat hal tersebutlah pemasaran harus mengevaluasi aktivitas dan strategi yang direncanakannya (Srivastava et al., 1998, 1999).
- c. Pendekatan nilai pemegang saham membantu pemasaran dalam mendemonstrasikan pentingnya aset pemasaran tersebut. Sebagian besar dari aset pemasaran bersifat *intangible* dan para pemegang saham sangat menyadari pentingnya *intangible asset* seperti *tangible asset*, serta melakukan *assesment* dalam hal kontribusi aset tersebut untuk memperbesar arus kas yang ada. Aset pemasaran dapat dibagi menjadi dua yaitu *intellectual market based asset* seperti *marketing knowledge* dan *relational market based asset* seperti merek, *strategic relationship*, dan loyalitas pelanggan (Srivastava et al., 1998). Aset pemasaran sangat berharga, dan hal tersebutlah yang dapat dijadikan perusahaan sebagai keunggulan kompetitifnya (Fama, 1991).

- d. Pendekatan nilai pemegang saham melindungi anggaran pemasaran dari kebijakan *profit-maximization*. Terdapat dua cara nilai pemegang saham dalam melindungi anggaran pemasaran, yaitu aset pemasaran yang berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang perusahaan dan memperbesar aset ini dapat dianggap sebagai investasi, serta dengan adanya disain jangka panjang tersebut membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan dapat meningkatkan arus kas dalam jangka pendek. Maksudnya adalah dengan adanya pemotongan anggaran, nilai pemegang saham dapat membuktikan bahwa hal tersebut dapat merusak *firm value*. Menurut Vakratsas dan Amble (1999), pengeluaran pemasaran tidak akan memicu peningkatan penjualan dalam jangka pendek untuk memenuhi *break even requirements* karena elastisitas permintaan mengenai aktivitas pemasaran dan *profit contribution margin* tidak terlalu tinggi. Memotong anggaran dari pemasaran akan meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam jangka pendek, akan tetapi mengurangi profitabilitas jangka panjang perusahaan.
- e. Pendekatan nilai pemegang saham menempatkan pemasaran dalam peran penting untuk proses formulasi strategi. Pemasaran bukan hanya sebagai suatu disiplin ilmu saja, akan tetapi alat yang dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif perusahaan seperti merancang suatu *framework* yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelanggan, mengidentifikasi pertumbuhan, teknik untuk analisis kompetitif, dan sistem untuk mengukur dan meningkatkan loyalitas pelanggan (Hunt, 2000). Hal-hal tersebutlah yang seharusnya menjadikan pemasaran memiliki potensi untuk memainkan peranan yang penting dalam proses formulasi strategi dengan membuat suatu koneksi yang jelas seperti nilai pemegang saham bergantung kepada pembentukan keunggulan kompetitif, dan strategi pemasaran, berkontribusi mengidentifikasi sumber daya untuk keunggulan kompetitif.

Pemasaran memiliki keunikan untuk menyediakan strategi yang cocok untuk meningkatkan nilai pemegang saham dengan mengadopsi strategi yang

dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan perusahaan. Hal tersebut juga akan berhasil dengan adanya dukungan dari keuangan perusahaan. Prinsip yang harus dipegang oleh pemasaran dalam memaksimalkan nilai pemegang saham adalah mentarget pasar yang memiliki *economic return* yang positif dan meningkatkan daya saing yang menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat menciptakan *value* bagi perusahaan dan pelanggan (Lukas et al., 2003); sedangkan proses yang harus dilalui oleh pemasaran yaitu selalu mengembangkan strategi yang dinamis, *resource based view*, dan mengevaluasi kinerja (Lukas et al., 2003).

2.4.2 Reputasi CEO dan Perusahaan.

Seringkali diberitakan dalam media masa perihal pengaruh dahsyat seorang *Chief Executive Officer* (CEO) pada nilai pemegang saham. Apakah melalui transaksi saham, respon terhadap krisis atau dalam penciptaan kreasi dalam bisnis, reputasi seorang CEO memainkan peranan penting dalam menentukan bagaimana lingkungan internal dan eksternal mengevaluasi dan pada akhirnya merespon kepada perusahaan tersebut. Reputasi CEO yang mempunyai pengaruh besar akan meningkatkan ekspektasi dari semua pemangku kepentingan, pengembangan jalur komunikasi, dan kebutuhan akan pesan perusahaan yang disampaikan kepada seluruh konstituennya merupakan kombinasi kebutuhan peran seorang CEO. Dalam perkembangannya reputasi seorang CEO menjadi sangat penting untuk kesuksesan sebuah perusahaan.

Kekuatan sebuah reputasi CEO pada persepsi sebuah perusahaan menentukan dalam pertimbangan nilai pemegang saham (Henry Steward, corporate reputation, 2000). CEO identik dengan reputasi perusahaan. Dalam beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, dampak reputasi CEO ditemukan adanya indikasi :

1. Reputasi CEO dapat mewakili 45% dari reputasi perusahaan.
2. Perusahaan dengan CEO yang paling diinginkan menciptakan rata-rata pertumbuhan 13% *shareholder return*, sebaliknya akan menghasilkan minus 28%.

3. Para analis keuangan dan analis industri menyatakan bahwa 95% mereka akan membeli saham berdasarkan pertimbangan reputasi CEO.
4. Sebanyak 81% dari responden mengatakan bahwa reputasi CEO mempengaruhi opini mereka terhadap perusahaan.

Reputasi seorang CEO bagaikan jalan pintas dalam menilai persepsi perusahaan dan menjadi sebuah pembeda dibandingkan dengan perusahaan yang lain. Hal tersebut bisa menjadikan alat yang sangat berpengaruh dalam menciptakan nilai pemegang saham, memenangkan bantuan pada saat krisis, menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Adapun kriteria CEO dengan kualitas dan efektifitas tinggi adalah sebagai berikut :

1. A champion of company vision and values.
2. An Industry stand-out.
3. A skilled communicator.
4. A master of information.
5. A leader of a strong management team.
6. A fast and forward thinker.
7. An expert in imparting knowledge.

Dalam perkembangan ekspektasi pelanggan yang terus meningkat, penciptaan nilai pemegang saham yang diberikan oleh kualitas suatu produk atau jasa telah bertambah dengan adanya reputasi CEO yang juga memberikan kontribusi. Reputasi CEO telah dipastikan menjadi sangat penting sebagai elemen untuk kesuksesan sebuah perusahaan dalam meningkatkan nilai pemegang saham (Leslie Gaines-Ross, 2000).

BAB 3

KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

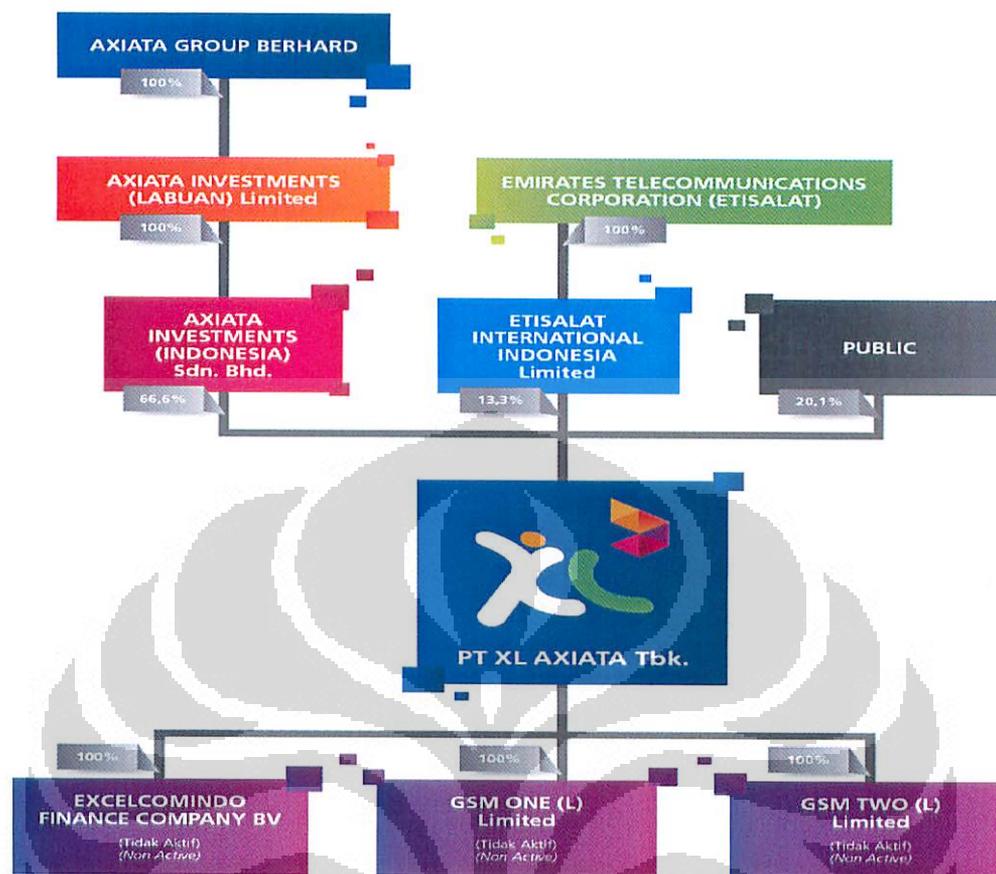
Berdiri pada 6 Oktober 1989 dengan nama PT. Graha Metropolitan Lestari, XL mulai beroperasi sebagai perusahaan perdagangan barang dan jasa umum. Pada tahun 1996, XL memasuki sektor telekomunikasi setelah mendapatkan izin operasi GSM 900 dan secara resmi meluncurkan layanan GSM. Dengan demikian, XL menjadi perusahaan swasta pertama di Indonesia yang menyediakan layanan telepon selular. Perseroan juga mengubah namanya menjadi PT Excelcomindo Pratama, sesuai dengan perjanjian kerjasama antara Grup Rajawali dan tiga investor asing (NYNEX, AIF, dan Mitsui).

Setelah sembilan tahun menjadi perusahaan swasta, XL kemudian melakukan Penawaran Saham Perdana (IPO) pada September 2005 dan mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta, yang sekarang dikenal sebagai Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada saat itu, XL merupakan anak perusahaan Indocel Holding Sdn. Bhd., yang sekarang dikenal sebagai Axiata Investments (Indonesia) Sdn. Bhd., yang seluruh sahamnya dimiliki oleh TM International Sdn. Bhd. ("TMI") melalui TM International (L) Limited. Pada tahun 2009, TMI berganti nama menjadi Axiata Group Berhard ("Axiata").

Pada tahun yang sama PT Excelcomindo Pratama Tbk. juga berganti nama menjadi PT XL Axiata Tbk. untuk kepentingan sinergi. Saat ini, sebagian besar saham XL dipegang oleh Axiata melalui Axiata Investments (Indonesia) Sdn. Bhd. (66,6 persen) dan Emirates Telecommunications Corporation atau Etisalat International Indonesia Ltd. (13,3 persen), dan sisanya dipegang oleh masyarakat (20,1 persen). XL dikenal sebagai pelopor layanan selular kepada anggota masyarakat biasa di Indonesia melalui program tarif hemat "Rp1/detik" pada tahun 2007, yang memungkinkan lebih banyak penduduk berpenghasilan menengah ke bawah menikmati layanan telepon selular. XL telah berkembang

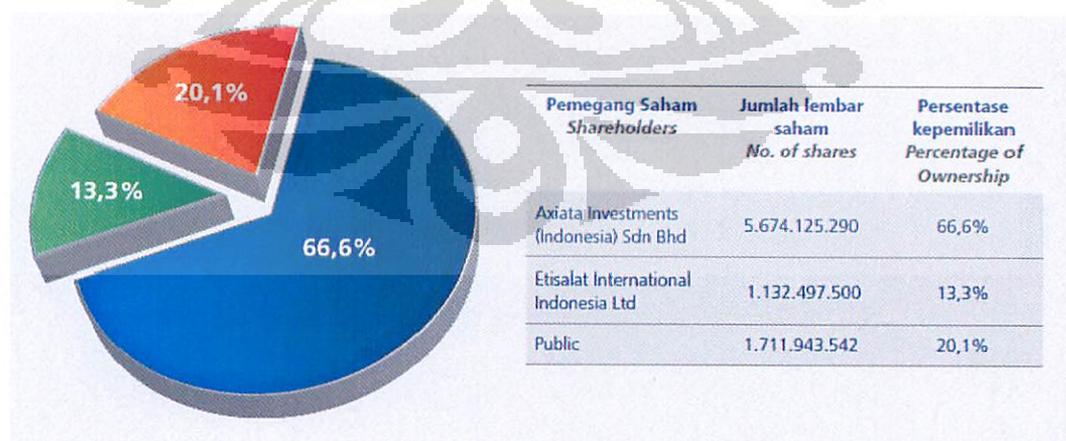
dari perusahaan kecil yang menjual layanan dasar telepon menjadi salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di tanah air, dengan infrastruktur jaringan dan layanan yang sangat luas di seluruh tanah air. XL menyediakan layanan untuk pelanggan ritel dan menawarkan solusi bisnis kepada pelanggan perusahaan. Jaringan XL menggunakan teknologi GSM 900/DCS 1800 dan IMT-2000/3G. XL juga memiliki beberapa lisensi, termasuk *closed regular network (leased line)*, *internet service provider (ISP)*, *Voice over Internet Protocol (VoIP)*, dan *Internet interconnection services (NAP)*. XL bahkan telah memperoleh lisensi untuk *e-Money* (uang elektronik) dari Bank Indonesia, yang memungkinkan XL menyediakan layanan pengiriman uang. Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, XL senantiasa berusaha meningkatkan layanan menyeluruh (*end-to-end*) dan terus berinovasi untuk memenuhi meningkatnya kebutuhan pelanggan. XL selalu dinamis dalam mengelola dan menjalankan usahanya, bersedia belajar, cepat beradaptasi dengan perubahan di industri atau keadaan pasar sehingga mampu memberikan atau menyediakan layanan berkualitas prima kepada pelanggan.

Axiata Investments (Indonesia) Sdn. Bhd. (selanjutnya disebut Axiata Investments Indonesia) sepenuhnya dimiliki oleh Axiata Investments (Labuan) Limited, yang merupakan anak perusahaan yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Axiata Group Berhard ("Axiata"). Didirikan pada Juni 1992, Axiata merupakan pemain baru terdepan di industri telekomunikasi Asia, dan memiliki saham pengendali di sejumlah perusahaan seluler di Malaysia, Indonesia, Sri Lanka, Banglades dan Kamboja. Axiata juga memiliki sejumlah investasi strategis di India dan Singapura. Selain itu, Axiata juga memiliki saham di perusahaan seluler di Thailand. Grup usaha ini, termasuk anak perusahaan dan perusahaan asosiasinya, memiliki hampir 200 juta pelanggan seluler di Asia, yang menjadikannya sebagai salah satu penyedia layanan telepon seluler terbesar dalam hal pendapatan di kawasan, ini. Terdaftar di Papan Utama di Bursa Malaysia pada 28 April 2008, Axiata mempekerjakan lebih dari 25.000 orang di seluruh Asia. Saat ini, Axiata Investment Indonesia memiliki 66,6 persen saham XL.



Gambar 3.1. Struktur Pemegang Saham

Sumber: PT XI Axiata, tbk (2011)



Gambar 3.2. Struktur Pemegang Saham berdasarkan Jumlah Lembar Saham

Sumber: PT XI Axiata, tbk (2011)

Sebagai pemegang saham terbesar di perusahaan publik ini, Axiata Group Berhad memberikan berbagai gagasan demi peningkatan teknologi dan kemampuan perluasan jaringan untuk kedua pihak.

Pada Tabel di bawah ini merupakan sejarah perkembangan PT. XL Axiata, Tbk di Indonesia.

Tabel 3.1. Sejarah Perkembangan PT. XL Axiata, Tbk

Sumber: Sumber: PT XI Axiata, Tbk (2011)

| Tahun | Keterangan |
|-------|---|
| 1996 | Memperoleh izin seluler sistem GSM 900 dan resmi beroperasi secara komersial dengan fokus di area Jakarta, Bandung dan Surabaya. |
| 1997 | Membangun jaringan <i>microcell</i> terpadu di kawasan Segitiga Emas Jakarta |
| 1998 | Meluncurkan <i>brand proXL</i> untuk produk layanan prabayar. |
| 2000 | Mulai memasuki pangsa pasar di Sumatera dan Batam. |
| 2001 | Mendapatkan alokasi spektrum DCS 1800 dan menyelesaikan pembangunan jaringan utama serat optik dan Menghadirkan layanan M-banking dan M-Fun. |
| 2002 | Mendapatkan alokasi jaringan ke daerah Kalimantan dan Sulawesi. Meluncurkan layanan sirkuit sewa dan IP (<i>Internet Protocol</i>). |
| 2004 | Melakukan <i>re-branding</i> logo XL dan mengubah brand 'proXL' dengan produk-produk baru, yaitu <i>jempol</i> (prabayar), <i>bebas</i> (prabayar) dan <i>Xplor</i> (pasca bayar). |
| 2005 | Menjadi anak perusahaan TM Group dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia (dahulu Bursa Efek Jakarta) dengan kode saham EXCL. |
| 2006 | Menghadirkan layanan XL 3G yang "Pertama Terluas dan Tercepat". |
| 2007 | Menjadi pelopor dalam penerapan tarif Rp1/detik. ETISALAT menjadi pemegang saham XL. ETISALAT adalah perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di Timur Tengah. Memulai konsolidasi brand menjadi "prabayar XL" dan "pasca bayar XL". |
| 2008 | TM Group mengumumkan penyelesaian proses demerger, menghasilkan dua entitas yang terpisah, yaitu Telekom Malaysia Berhad ("TM") dan TM International Berhad (sekarang berganti nama menjadi Axiata Group Berhad/"Axiata"), di mana Indocel Holding Sdn. Bhd. secara tidak langsung merupakan anak perusahaan Axiata melalui TM International (L) Limited. Axiata mengakuisisi seluruh kepemilikan saham XL yang dimiliki oleh Khazanah Nasional Berhad, sehingga kepemilikan Indocel Holding Sdn. Bhd. atas XL menjadi 83,8 persen. |
| 2009 | Melakukan Penawaran Umum Terbatas I dalam rangka Penerbitan Hak |

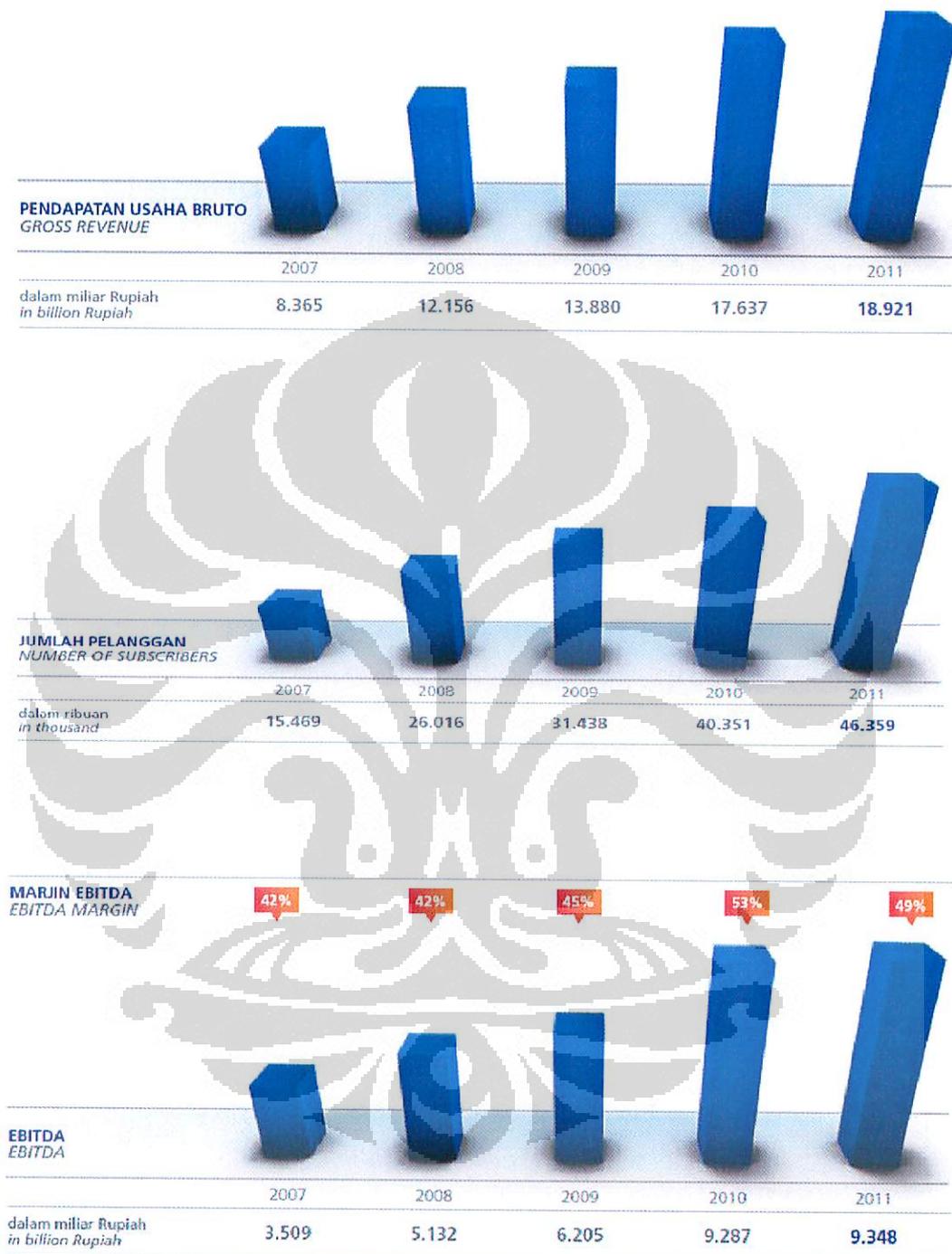
Universitas Indonesia

| | |
|------|--|
| | Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sejumlah 1.418.000.000 saham baru. |
| 2010 | Pemegang saham mayoritas XL - Axiata Investments (Indonesia) Sdn. Bhd. melepaskan sebagian sahamnya (setara 20 persen dari jumlah saham yang diterbitkan) di XL melalui <i>Private Placement</i> dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah saham XL yang dimiliki publik. |
| 2011 | XL mengimplementasi Transformasi secara keseluruhan dalam strategi usaha untuk menekuni usaha masa depan di segmen layanan data dan menjamin kesinambungan pertumbuhan jangka panjangnya. XL mengubah fokus pemasaran yang semula menekankan harga terjangkau dengan memperkenalkan motto baru, <i>XLangkah Lebih Maju</i> , yang mana posisi XL sebagai daya tarik bagi konsumen telekomunikasi menjadi meningkat dan lebih berkualitas untuk semua layanan termasuk layanan Data. |

XL telah memfokuskan usahanya pada jasa pelayanan telekomunikasi seluler sejak memperoleh izin untuk mengoperasikan layanan GSM pada tahun 1996. Sepanjang sejarahnya, XL menerapkan berbagai strategi di usahanya untuk memperoleh posisi yang kuat di pasar. XL juga telah melakukan ekspansi kapasitas jaringan dan cakupan jangkauan penduduk yang dilayani, menerapkan strategi untuk harga, dan memonetisasi usaha layanan percakapan dan SMS guna memenuhi permintaan jasa telekomunikasi seluler yang terjangkau. Pada saat yang sama, XL mampu meningkatkan jumlah pelanggan, pendapatan, dan keuntungan. Selama lima tahun terakhir, XL berhasil meningkatkan pangsa pasar pendapatan sebesar sekitar sepuluh persen mencapai sekitar 20 persen tahun ini dan menjadi penyedia jasa seluler kedua yang handal di tanah air sejak 2010.

Pada tahun 2011, XL membukukan pertumbuhan pendapatan kotor sebesar tujuh persen dari tahun sebelumnya, terutama didorong oleh fokus kami pada bisnis layanan Data, yang pendapatannya meningkat sebesar 61 persen. Hal ini juga didukung oleh pertumbuhan pendapatan SMS sebesar 17 persen dan VAS sebesar 10 persen. Di sisi lain, peralihan penggunaan layanan Percakapan ke Data disertai persaingan harga menyebabkan pendapatan layanan Percakapan turun sampai tujuh persen. Pada tahun 2011, pelanggan XL bertambah sebanyak enam juta orang menjadi 46 juta pelanggan.

Universitas Indonesia





Gambar 3.3 Grafik pendapatan dan Pelanggan PT. XL Axiata, Tbk.

3.2 Visi , Nilai - Nilai Perusahaan dan Pola Pikir Transformasi XL.

Seiring dengan menjadi sebuah perusahaan bertaraf regional yang mempunyai visi, misi, tujuan, dan nilai yang selalu dijadikan pegangan agar dapat mengembangkan sayapnya di dunia persaingan bebas. Visi dan nilai-nilai tersebut adalah:

- a. Visi perusahaan ‘Menjadi juara seluler Indonesia – memuaskan pelanggan, saham dan karyawan “(*To be Indonesia’s cellular champion – delighting customers, shareholders and employees*).
- b. Nilai / *value* dari perusahaan adalah:

Tiga nilai utama XL yang disingkat sebagai “ITS XL” terdiri dari :

- a. Integritas.
Dapat dipercaya dan selalu mematuhi etika profesi dan bisnis.
Segenap jajaran Pimpinan dan Karyawan XL harus:
 1. Jujur dalam berbicara dan bertindak.
 2. Konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan.
 3. Adil dalam memperlakukan pihak lain.
 4. Berdedikasi terhadap perusahaan.

5. Dapat dipercaya dalam mengemban amanat maupun menjalankan tugas.

b. Kerjasama.

Saling mendukung dan secara aktif terlibat dalam mencapai tujuan bersama. Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara individual. Kerjasama memungkinkan kita mencapai tujuan yang lebih tinggi. Agar kerjasama dapat berlangsung efektif, karyawan XL harus:

1. Berpikiran positif dan terbuka terhadap masukan orang lain.
2. Menghargai perbedaan.
3. Peduli terhadap pihak lain.
4. Komunikatif dalam membangun pengertian yang sama.
5. Berbagi pengetahuan dan ketrampilan.
6. Berfokus kepada tujuan bersama.

c. Pelayanan Prima.

Sepenuh hati memberikan solusi terbaik untuk memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan dalam hal ini tidak hanya pelanggan eksternal yang berada di luar perusahaan, namun termasuk juga pelanggan internal yang mencakup rekan kerja, atasan atau bawahan, dan unit kerja lain di dalam perusahaan. Dalam usaha memberikan layanan unggul, perilaku karyawan XL harus mencerminkan perilaku inti sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan.
2. Berorientasi pada solusi terbaik.
3. Efisien dan efektif dalam menghasilkan solusi.
4. Sepenuh hati dalam menjalankan tugas.
5. Berorientasi pada kualitas atas produk dan layanan yang diberikan.
6. Proaktif.

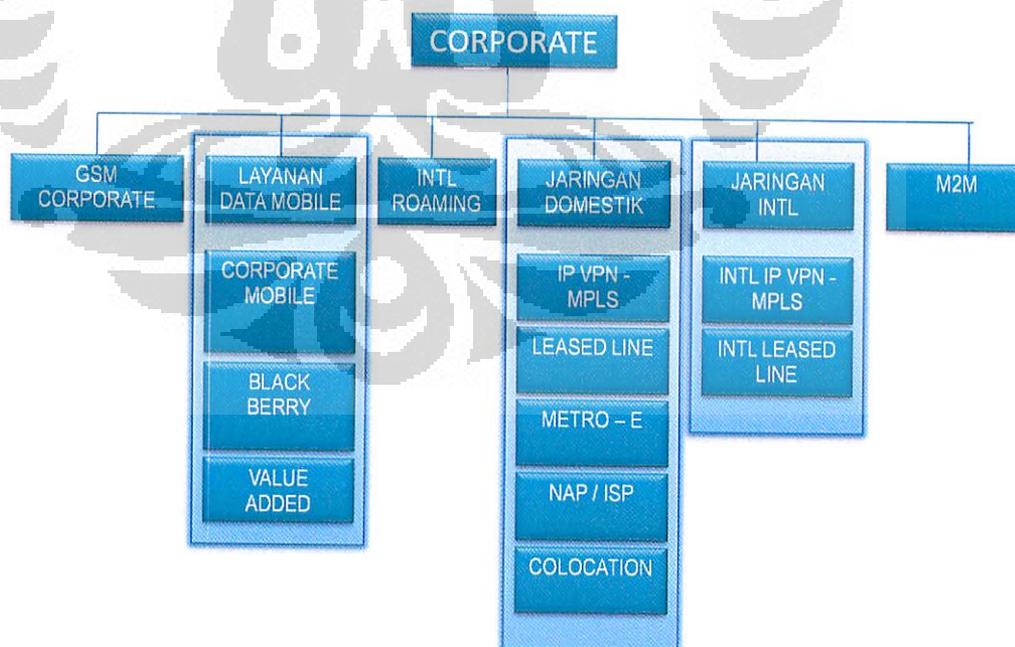
7. Inovatif dan Kreatif dalam memberikan solusi.

- c. Pola pikir Transformasi XL yang baru adalah *FEEL 3.0*, yaitu :
- a. Tegas (*Fast-Eager-Lean*).
 1. Fokus dan tajam dalam bertindak.
 2. Berambisi dan bermental juara dalam bekerja.
 3. Melakukan tugas pada level maksimum untuk efektifitas dan efesiensi.
 4. Persisten dan menyelesaikan tantangan dengan kreatif.
 - b. Sempurna.
 1. Unggul dalam memberikan layanan yang tepat dan berkualitas.
 2. Memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan internal dan eksternal.
 3. Mengejar disiplin dalam operasional-melakukan dengan benar sejak pertama.
 4. Senantiasa melakukan perbaikan terus-menerus.
 - c. Memimpin.
 1. Berpikir jauh untuk memimpin dan menentukan masa depan industri.
 2. Aktif berpartisipasi dalam berpikir dan memberikan layanan/ produk dan solusi yang inovatif.
 3. Berambisi dalam memberikan layanan data, selain Voice & SMS.
 4. Terus menerus mencari kesempatan menjadi yang terdepan di dalam kompetisi

3.3 Produk PT. XL Indonesia.

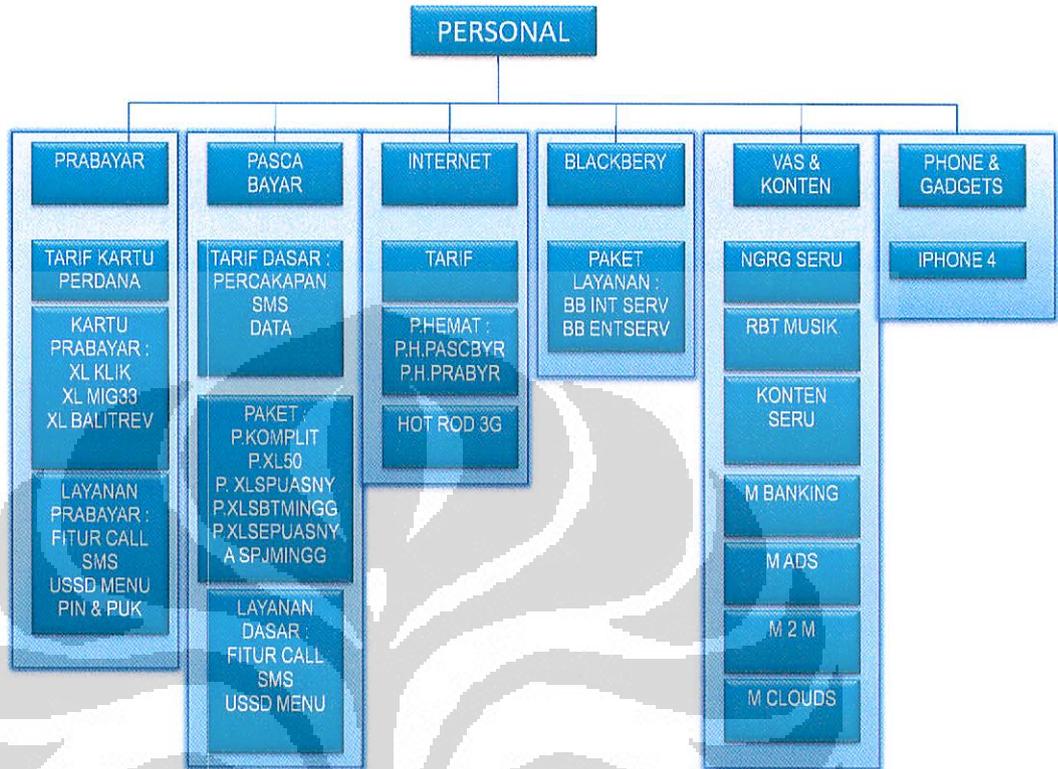
Selain bisnis telekomunikasi seluler, XL juga memanfaatkan jaringannya untuk menyediakan jasa telekomunikasi lainnya dan memonetisasi nilai dari infrastruktur pasif seperti menyewakan tempat di menara dan kapasitas transmisi

di jaringan transmisi serat optik. Pendapatan ini menyumbangkan sekitar sembilan persen dari total pendapatan kotor XL. Pada akhir tahun 2011, XL menyewakan 5.530 tempat di menara kepada operator seluler lain. Sebagai salah satu penyedia jasa telekomunikasi seluler terbesar, XL berkomitmen untuk menyediakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan. XL memulai usahanya dengan fokus pada layanan Percakapan dan SMS karena mereka merupakan kebutuhan dasar untuk sarana komunikasi. Seiring perjalanan waktu, teknologi terus berubah, jalur industri juga berubah, dan perilaku pelanggan dalam berkomunikasi pun ikut berubah. Karenanya, dibutuhkan layanan telekomunikasi yang lebih canggih. Perilaku komunikasi konsumen dewasa ini mulai bergeser ke layanan Data, seiring dengan semakin banyaknya jumlah dan jenis sarana telekomunikasi yang menggunakan layanan Data di pasar. XL mampu dan mau beradaptasi dengan pergeseran yang belum pernah terjadi sebelumnya dan tidak ragu-ragu melakukan perubahan untuk melayani pelanggan kami lebih baik dan untuk memanfaatkan potensi pertumbuhan di masa yang akan datang.



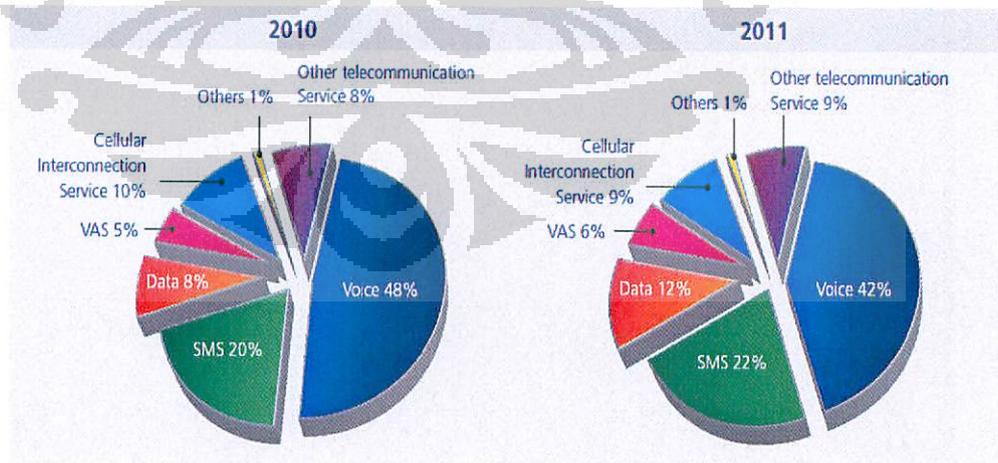
Gambar 3.4. Corporate Produk Layanan XL

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)



Gambar 3.5. Personal dan Korporat Produk Layanan XL

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)



Gambar 3.6. Grafik Prosentase Pertumbuhan Produk Layanan XL

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

3.4 Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagai perusahaan telekomunikasi terkemuka, Untuk menjamin pertumbuhan yang berkesinambungan dalam jangka panjang, XL melakukan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia. XL yakin bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama, *stakeholders* yang penting, dan menjadi pembeda di industri yang dinamis ini. XL telah lama memberikan perhatian pada aspek pemberdayaan sumber daya manusia seperti terbukti dengan adanya budaya perusahaan yang produktif dan proaktif yang menekankan pada pelaksanaan program yang telah menjelma menjadi salah satu kekuatan XL di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. XL tidak hanya mencari bakat terbaik yang tersedia di pasar, tetapi juga memberikan perhatian besar pada pengembangan dan retensi sumber daya manusia melalui berbagai program termasuk pemberian penghargaan berdasarkan kinerja mereka. Struktur organisasi yang fleksibel juga memungkinkan kolaborasi antar fungsi yang bertujuan pencapaian tujuan dan peningkatan efisiensi. XL menyiapkan diri untuk memanfaatkan peluang bisnis layanan Data yang terus bertumbuh dengan memperkenalkan beberapa transformasi penting termasuk perbaikan organisasi yang berfokus pada pelaksanaan program yang lebih baik dan perbaikan pengalaman pelayanan untuk pelanggan. Transformasi ke layanan Data tidak hanya berhenti pada elemen-elemen jaringan, namun XL juga mengambil langkah maju untuk memastikan organisasi telah siap dengan Data. Hal ini dilakukan melalui perombakan organisasi, merekrut bakat baru, serta membentuk direktorat manajemen pelayanan untuk memastikan XL menjadi organisasi yang *data-centric*. Selanjutnya untuk memastikan transformasi di atas sejalan dengan strategi bisnis dan meningkatkan pelaksanaan target operasional, XL membentuk fungsi koordinasi baru yang dipimpin *Chief Operating Officer*, Willem Lucas Timmerman, yang sebelumnya menjabat sebagai CFO, guna memperkuat dan memimpin aspek operasi secara keseluruhan termasuk Pemasaran, Perdagangan, dan Teknologi. XL juga membentuk direktorat baru, Direktorat Manajemen Servis, dengan fungsi utama memberikan pengalaman pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Direktorat ini dipimpin Ongki Kurniawan sebagai *Chief*

Universitas Indonesia

Service Management Officer. Direktorat Manajemen Servis ini membawahi empat aspek penting dari pelayanan, yaitu Strategi dan Arsitektur Pelayanan, Kepastian Pelayanan, Operasional Jaringan dan Pelayanan Pelanggan. Keempat aspek ini terus-menerus akan memperbaiki pelayanan kepada pelanggan. Untuk mempersiapkan diri bersaing di bisnis data, XL telah mengidentifikasi keahlian utama yang dibutuhkan untuk teknologi IP dan merekrut beberapa bakat terbaik yang ada di industri. Guna memiliki sumber daya manusia yang andal di organisasi, XL telah lama menerapkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi untuk program perekrutan, pelatihan, dan pengembangan, serta program perencanaan karier karyawan berdasarkan kompetensi dari setiap karyawan dan disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan guna mendapatkan hasil terbaik.

Sampai akhir 2011, XL mempekerjakan 2.390 karyawan dari berbagai latar belakang pendidikan dan umur. Hampir 86 persen dari karyawan kami berumur di bawah 40 tahun, yang mencerminkan citra XL sebagai perusahaan yang muda dan dinamis dalam menjajaki dan mengembangkan bisnis baru dan dalam beradaptasi dengan tren-tren baru di pasar. Seiring dengan perjalanan waktu, XL terus-menerus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan merekrut karyawan baru yang berpendidikan lebih tinggi. Dari jumlah total karyawan, sekurang-kurangnya 1.852 atau lebih dari dua pertiga adalah tamatan Strata I (Sarjana) dan sisanya adalah lulusan program diploma (431) dan program Sekolah Kejuruan.

Sepanjang tahun 2011, XL menyelenggarakan 556 pelatihan dan lokakarya melibatkan 2.115 karyawan dari semua direktorat dan fungsi. Pelatihan dan lokakarya tersebut mengangkat berbagai topik, termasuk bisnis data bergerak dan fokus bisnis XL, dengan instruktur dari dalam dan luar perusahaan.

Sepanjang tahun 2011, ada dua peristiwa penting yang berkaitan dengan pengembangan talenta. Yang pertama adalah program simulasi bersama talent dari Axiata dan yang kedua adalah kursus singkat bagi pimpinan terbaik XL di INSEAD mengenai Pengembangan Manajemen Umum. Sementara untuk bimbingan khusus atau mentoring, XL menugaskan para Direktur untuk memberikan bimbingan kepada karyawan terpilih.

Universitas Indonesia



Gambar 3.7 Leadership Lounge 2011 Coaching Clinic dan MDS

Knowledge Day 2011 Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

XL mengevaluasi kinerja karyawan secara reguler menggunakan sistem manajemen penilaian kinerja. XL memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerja dan kontribusi mereka kepada perusahaan. Melalui program penilaian kinerja, XL juga mengidentifikasi karyawan berprestasi tinggi dan menyiapkan berbagai program untuk mempertahankan mereka. Salah satu program retensi XL adalah Insentif Jangka Panjang (LTI), XL memberikan saham kepada karyawan level manajer ke atas yang berprestasi dan menyelaraskan minat mereka dengan tuntutan pemangku kepentingan. Pada bulan Juli 2011, XL menerbitkan 10,6 juta lembar saham baru untuk diberikan kepada sekitar 420 karyawan sebagai bagian dari program LTI (2010-2015).

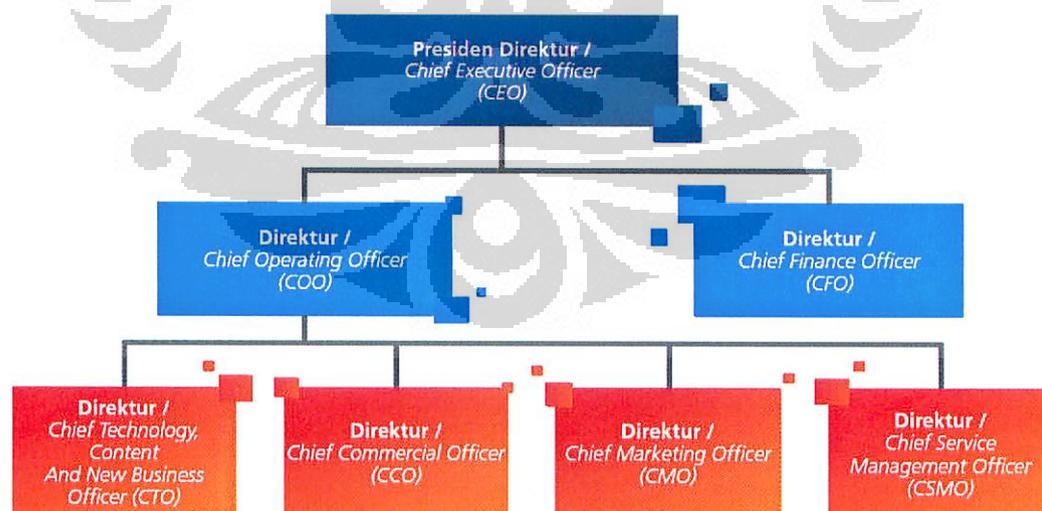
Sejalan dengan pembentukan kebijakan *Clean Company* pada tahun 2008, XL menerapkan Sistem Pelaporan Pelanggaran pada tahun 2011 dengan merancang Mekanisme Pelaporan Pelanggaran sebagaimana diatur dalam kebijakan No.POLHGRA- 018 dan prosedur operasional standar No.SOPHRGA-061. Implementasi *Clean Company Policy* tersebut menunjukkan komitmen XL untuk mematuhi prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik dan pada gilirannya akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memungkinkan karyawan memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan XL. Serikat Pekerja XL atau “SPXL” telah dibentuk sejak tahun 2003 dan telah didaftarkan secara tertulis dan tercatat pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Keberadaan SPXL ini diharapkan dapat menjadi mitra bagi XL dalam

membangun iklim kerja dan lingkungan kerja yang kondusif dengan tetap memperhatikan hak dan kewajiban Pekerja maupun Perusahaan sebagaimana diatur dan tertuang dalam Peraturan Perusahaan dan kebijakan Perusahaan lainnya.

XL akan terus mempercepat inisiatifnya dalam tahun-tahun mendatang agar menjadi perusahaan terbaik untuk bekerja. Karyawan yang senang bekerja di XL tidak hanya berkomitmen untuk kepentingan terbaik perusahaan, tetapi juga menarik dan mempertahankan pelanggan lebih banyak lagi dan menciptakan peluang bisnis baru.

3.5 Struktur Organisasi PT XL Tbk.

Gambar 3.8 di bawah ini merupakan struktur organisasi perusahaan dari PT XL Axiata, Tbk. Organisasi yang kuat dan solid akan menentukan seberapa kuat perusahaan tersebut dalam menghadapi setiap tantangan dalam lingkungan persaingan. Bagi XL, tahun 2012 akan menjadi tahun yang sangat menantang namun komitmen untuk melakukan investasi pada pasar Indonesia dan mendukung ekonomi Indonesia untuk pertumbuhan berkelanjutan yang berjangka panjang harus tetap menjadi prioritas perusahaan.



Gambar 3.8 Diagram Organisasi BOD,

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

| CEO's Office | COO's Office | CFO's Office | CMO's Office | CTO's Office | CCO's Office | CSMO's Office |
|---|---------------------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Corporate Strategy, Transformation & Innovation | Business Strategy & Partnership | Corporate Legal & Regulatory | Business Customer Analytics | IT Development | Commercial Operations Management | Service Strategy & Architecture |
| Corporate Secretary | Procurement Operation | Business Control, Corporate Finance & Treasury | Product Management | Strategic Business & Innovation | Tower Business & Carrier Relation | Service Assurance |
| Audit & Risk Management | | Financial Accounting & Taxation | Strategic Marketing Campaigns | Network Development | Enterprise & Carrier | Service Execution & Improvement |
| Human Capital | Vendor Management | Fraud Management | Marketing Business Control | Product Development | Jabodetabek Region | Service Partner & Management |
| Corporate Communication | National Roaming | Investor Relations | Marketing Brand & Communication | Company Project Management Office | East Region | Revenue Assurance |
| | | | | | West Region | Customer Service |
| | | | | | Central Region | Network Operation Center |
| | | | | | North Region | Field Operation |

Gambar 3.9 Struktur Organisasi PT XL Axiata Tbk.

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

3.6 Corporate Social Responsibility (CSR)

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, perusahaan memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan.

CSR berhubungan erat dengan "*pembangunan berkelanjutan*", di mana ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

XL menjalankan program tanggung jawab perusahaan (CSR) dengan tujuan mendukung program pembangunan pemerintah, termasuk di bidang pendidikan dan bantuan dan pemulihan bencana. Laporan lengkap mengenai CSR XL bisa ditemukan di halaman 161 dari Laporan Tahunan ini. XL mengalokasikan Rp15,4 miliar untuk membiayai kegiatan CSR XL sepanjang 2011, naik 5,5 persen dari tahun sebelumnya sebesar Rp9,6 miliar.

Mengembangkan suatu entitas bisnis yang berkesinambungan untuk jangka waktu yang panjang lebih dari sekadar kinerja keuangan dan operasional sebuah perusahaan. Sebagai anggota masyarakat Indonesia yang dinamis, XL berkomitmen penuh untuk berperan aktif dalam pembangunan komunitas dan

bangsa. Program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) memberikan XL kesempatan untuk memberi sumbangsih kepada masyarakat dan berbagi dengan mereka mengenai pertumbuhan dan keahlian kami di teknologi telekomunikasi melalui berbagai inisiatif untuk mempercepat pembangunan komunitas di mana XL beroperasi. Pada tahun 2011, aktivitas-aktivitas CSR XL berfokus mendukung program Indonesia Berprestasi yang bertujuan mendorong keunggulan, menciptakan semangat kompetisi, dan mendorong prestasi di antara orang Indonesia. Program Indonesia Berprestasi muncul karena antusiasme dan optimisme rakyat Indonesia yang selanjutnya mengilhami XL untuk berperan aktif dalam menciptakan sesuatu yang berbeda, baik pada pendekatan maupun bentuk kontribusi positif bagi pembangunan masyarakat. Indonesia Berprestasi dirancang khusus untuk memberikan kontribusi kepada pembangunan bangsa, terutama pada sektor sosial, kewirausahaan, ekonomi, seni dan budaya, serta lingkungan. Berbagai inisiatif program tanggung jawab sosial yang dilakukan sepanjang tahun berlandaskan pada pilar-pilar tersebut, melalui pemanfaatan sumber daya yang XL miliki untuk mendorong munculnya prestasi dan pengakuan atas karya dan usaha anak bangsa yang telah berkontribusi lebih kepada bangsa dan negara. Indonesia Berprestasi berfokus pada pendidikan, terutama di bidang komunikasi dan teknologi informatika seperti Komputer Untuk Sekolah (KUS), SMS Donasi, Penghargaan Indonesia Berprestasi, dan Penanganan Bencana. Sampai akhir 2011, XL telah melakukan investasi sebesar Rp15.377.979.469,00 miliar untuk program Indonesia Berprestasi melalui inisiatif utama berikut ini:

a. Komputer Untuk Sekolah (KUS)

Didorong oleh keinginan untuk mendukung pembangunan komunitas melalui teknologi informasi dan komunikasi (ICT), XL meluncurkan program KUS, melalui program ini XL berusaha membantu mengurangi kesenjangan penguasaan teknologi melalui promosi kesadaran, edukasi dan kemampuan memanfaatkan teknologi digital pada murid-murid sekolah di Indonesia. ICT menjadi salah satu penggerak utama dalam mendorong kemajuan generasi muda.



Gambar 3.10 Donasi komputer ke sekolah untuk membantu Pemerintah memenuhi target satu komputer untuk setiap 20 murid di SDN Jatimulya 05, Tambun Bekasi.

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

Melalui KUS, XL berharap dapat membantu pemerintah dalam mencapai target rasio komputer-siswa dari satu komputer untuk 2.000 siswa pada tahun 2009 menjadi satu komputer untuk 20 siswa pada tahun 2015. XL berkomitmen penuh untuk melaksanakan program KUS secara berkelanjutan selama lima tahun, sejak diluncurkannya pada tahun 2009. Tahun 2011, bekerjasama dengan PT Huawei Tech Investment, PT Dimension Data Indonesia, dan lembaga kemanusiaan nasional PKPU, XL menyumbangkan lebih dari 200 komputer ke 65 sekolah.

Sampai akhir 2011, XL telah membantu 187 sekolah di seluruh Indonesia, di mana mereka menerima sedikitnya tiga komputer. Selain komputer, XL juga menyumbangkan modem ke sekolah, menyelenggarakan pelatihan komputer untuk para guru, menyediakan akses internet gratis, dan mempromosikan buku Internet Sehat, yang berfungsi sebagai panduan penggunaan internet secara sehat dan bertanggung jawab.



Gambar 3.11 Peluncuran buku Internet Sehat sebagai panduan penggunaan internet secara sehat dan bertanggungjawab dan Pemberian donasi Sistem Informasi Terpadu (Sifoster) untuk 40 sekolah

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

XL juga menyediakan aplikasi Sistem Informasi Sekolah Terpadu (Sifoster), yang mendorong komunikasi efektif antara guru, siswa, dan orang tua secara signifikan melalui perangkat *mobile*. KUS telah berhasil memperbaiki rasio komputer dan siswa di sekolah-sekolah penerima dari satu berbanding 46, menjadi satu berbanding 33. Melalui KUS, XL membantu meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya teknologi informasi dan komunikasi dan mendorong perkembangan di antara angkatan muda Indonesia melalui penggunaan data.

b. SMS Donasi.

Memanfaatkan keunggulan XL dalam bidang telekomunikasi bergerak serta jumlah pengguna telepon seluler yang besar di Indonesia serta didukung oleh komitmen XL untuk memberi kontribusi yang berarti bagi masyarakat dan bangsa, beberapa kali XL meluncurkan beberapa kampanye donasi melalui program SMS Donasi untuk Indonesia. Program ini memberi pelanggan suatu layanan konten positif yang memungkinkan mereka mengambil bagian dalam mengatasi berbagai masalah sosial, termasuk kesehatan, pendidikan, sosio-ekonomi, dan lingkungan dengan cara memberikan donasi melalui SMS. Kehadiran teknologi *mobile* menawarkan kepada pelanggan suatu sarana atau layanan untuk membantu orang lain hanya dengan mengetik kata-kata kunci utama dan mengirim SMS tersebut ke nomor 2000 atau 5000, di mana nomor tersebut mengindikasikan jumlah uang

yang pelanggan ingin didonasikan. Semua dana yang terkumpul dalam program ini disalurkan melalui berbagai mitra donasi terpercaya.



Gambar 3.12 Penyerahan Hasil SMS Donasi untuk disaster relief Gempa Yogyakarta, Tsunami Mentawai serta banjir bandang di Wasior, Papua dan Penggalangan dana untuk melestarikan karya sastra Indonesia bekerjasama dengan Pusat Dokumentasi Sastra H.B. Jassin.

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

Beberapa program SMS Donasi ini adalah SMS Donasi Sastra, yaitu sebuah program pengumpulan dana untuk perlindungan dan digitalisasi sastra Indonesia bekerjasama dengan Pusat Dokumentasi Sastra H.B. Jassin; SMS Donasi Persembahan XL Bagi Negeri, dan SMS donasi untuk korban bencana seperti SMS Donasi Peduli Merapi. Pada bulan November 2011, XL meluncurkan program SMS Donasi “Persembahan XL Bagi Negeri” untuk kedua kalinya, bekerjasama dengan sepuluh institusi: Dompot Dhuafa, ICT Watch, Ikatan Dokter Indonesia (IDI), PKPU, Pundi Amal SCTV, Peradah Indonesia, World Vision Indonesia, World Wildlife Fund (WWF), Yayasan Wakaf Center, dan Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB). Hanya dengan mengetik kata kunci dari institusi tersebut di atas dan kirim SMS tersebut ke nomor 2000 atau 5000, pelanggan XL menyumbangkan uang dalam periode kedua dari program “Persembahan XL Bagi Negeri” yang berlangsung hingga 15 Mei 2012.



Gambar 3.13 Program SMS Donasi “Persembahkan XL Bagi Negeri” bekerjasama dengan ICT WATCH, IDI, PKPU, PDS HB JASSIN, WWF, UNICEF, YACAB.

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

c. Indonesia Berprestasi Award 2011

Merespon antusiasme dan optimisme berbagai elemen sosial untuk terus-menerus membangun Indonesia, XL menyelenggarakan Indonesia Berprestasi Award (IB Award). Penghargaan ini adalah satu bentuk penghormatan XL kepada warga negara Indonesia yang telah memberikan kontribusi signifikan kepada lingkungan dan komunitas di bidang mereka masing-masing. IB Award diluncurkan untuk pertama kalinya pada tahun 2007 dengan tujuan untuk mendorong dan menginspirasi masyarakat luas untuk terus berkontribusi demi kemajuan Indonesia. Pada 2011, penghargaan Indonesia Berprestasi diberikan kepada warga negara Indonesia yang telah mempunyai prestasi luar biasa dengan visi yang jelas dalam bentuk solusi inovatif dari berbagai masalah sosial dan pembangunan. IB Award diberikan kepada individu dan kelompok, di mana kategori individu menerima penghargaan untuk kategori Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Kewirausahaan Sosial, dan Seni dan Budaya, sementara kategori kelompok meliputi penghargaan lintas kategori. Anggota juri adalah Adrie Subono (pengusaha), Atiqah Hasihalon (tokoh masyarakat), Dian Siswarini (Direktur XL), Imam Prasodjo (sosiolog), Ninok Leksono (Rektor UMN), dan Umar Anggara Jenie (akademis)



Gambar 3.14 Pemberian penghargaan kepada warga negara Indonesia yang telah berkontribusi terhadap lingkungan dan komunitas.

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

d. Bantuan Bencana.

Sesuai dengan moto CSR ‘Persembahkan XL Bagi Negeri’, XL, dengan didukung para mitra dan karyawan, XL terus-menerus memberikan yang terbaik kepada masyarakat melalui berbagai program bantuan bencana alam. Program bantuan XL bagi korban bencana alam terdiri dari tanggap bencana dan rehabilitasi bencana. Pada tahun 2011, XL membantu korban letusan Gunung Bromo dan Gunung Dieng selain membantu para korban banjir di beberapa daerah seperti Ciamis, Jawa Barat; Gresik, Jawa Timur; Medan, Sumatera Utara; Bima, Nusa Tenggara Barat dan korban gempa bumi Bali. Salah satu program bantuan bencana alam terbesar tahun 2011 adalah XL Peduli Merapi yang dirancang untuk membantu para korban letusan Gunung Merapi pada bulan Maret 2011, terutama mereka yang kehilangan anggota keluarga dan menderita kerugian harta yang besar. Bekerjasama dengan Pundi Amal SCTV, XL juga mendukung usaha rehabilitasi daerah terlanda bencana Merapi, yaitu merevitalisasi Kali Code di Yogyakarta sepanjang 15 kilometer, serta menanam 25.000 pohon di atas lahan seluas 40 hektar di kaki Gunung Merapi. Program revitalisasi dan penanaman pohon tersebut dibiayai dengan dana yang terkumpul dari pelanggan melalui program SMS Donasi.

XL juga membentuk kemitraan dengan pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta untuk mengembangkan sistim manajemen informasi bencana, termasuk merancang dan meluncurkan portal interaktif www.jogja.siagabencana.net. Selain itu, XL juga menyediakan bantuan kepada korban bencana berupa kebutuhan dasar seperti tenda, logistik (obatobatan, baju, dan selimut), pelayanan telepon umum gratis, listrik, fasilitas *charger* telepon, pulsa, dan akses internet bagi relawan. Program ini dilakukan dengan harapan kegiatan tanggap bencana ini akan membantu para korban.



Gambar 3.15 XL bersama Pundi Amal SCTV melakukan penghijauan kembali di kaki Gunung Merapi, Yogyakarta.

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

Jumlah total dana yang diinvestasikan oleh XL untuk program CSR selama tiga tahun terakhir terus bertambah seiring dengan pertumbuhan XL. Dalam mengembangkan bisnis kami dan transformasi ke layanan Data, XL akan terus berperan sebagai bagian dari masyarakat Indonesia dalam mengembalikan kepada masyarakat apa yang kami telah tabur dan tuai. XL sangat percaya bahwa transformasi ke bisnis layanan Data akan memberikan XL peluang lebih banyak lagi sehingga bisa meningkatkan program CSR dan menjadikan inisiatif program ini mempunyai dampak positif pada kehidupan sosial masyarakat, sekaligus juga memenuhi harapan para pemangku kepentingan.



Gambar 3.16 Investasi CSR dari Tahun 2009 sampai dengan 2011

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

3.7 Implementasi Customer Relationship Management (CRM) dan Brand.

Dalam kurun waktu antara tahun 2008 sampai dengan 2011 PT. XL Axiata, Tbk telah menerapkan strategi CRM dan Brand yang secara tidak langsung berdampak terhadap nilai pemegang saham.

3.7.1 Implementasi CRM dan Brand tahun 2008.

3.7.1.1. Implementasi CRM 2008.

Tujuan XL di 2008 adalah untuk memperkuat penawaran nilai terbaik dari produk utama lewat tarif yang terjangkau, yang tetap diikuti oleh kualitas layanan yang tidak kalah bersaing dibanding produk lain. Selain itu bertujuan menyinambungkan momentum kinerja usaha untuk peningkatan pendapatan dan keuntungan melalui efisiensi operasi dan produktivitas modal, dimana tercakup dalam area :

- a. Layanan Pelanggan.
- b. Produk dan Layanan
- c. Promosi dan pemasaran
- d. Saluran Distribusi
- e. Pengembangan Jaringan
- f. Sumber Daya Manusia

3.7.1.1.1. Pelayanan pelanggan.

Untuk peningkatan layanan kepada pelanggan, di tahun 2008 XL menggunakan *single point of contact* yaitu nomor telepon 818 dan 817. Melalui nomor 818, pelanggan terhubung dengan mesin penjawab untuk informasi yang umum, seperti tarif promosi terkini, produk VAS, dan fitur-fitur terbaru produk XL. Sedangkan nomor 817 adalah nomor layanan pelanggan yang tersambung langsung dengan petugas customer service XL untuk pertanyaan yang spesifik.

3.7.1.1.2. Layanan Bisnis.

Layanan bisnis menawarkan layanan telekomunikasi dari solusi untuk pelanggan korporat serta layanan yang mempunyai ruang lingkup internasional. Solusi yang ditawarkan meliputi layanan telekomunikasi tetap (*Fixed line communication services*), layanan komunikasi bergerak (*Mobile Communication Services*), serta layanan komunikasi konvergen (*Convergence Communication services*) yang terdiri dari *Office Zone*, *hosted PBX*, *machine to machine (wireless ATM, wireless EDC)*, *Wi Fi over picocell* dan *Vehicle Tracking System (XLocation)*. Salah satu aktivitas untuk mendukung 'affordability with quality' bagi layanan bisnis adalah kegiatan *roadshow* di bulan Februari – Maret 2008, yang menawarkan koneksi internet murah untuk pelanggan korporat.

3.7.1.1.3. Inovasi produk.

Didukung oleh teknologi GSM 900/DCS1800 serta teknologi jaringan bergerak seluler IMT-2000/3G, tahun 2008 adalah tahun persaingan yang semakin ketat di industri dikarenakan kegiatan pemasaran dan promosi yang amat gencar, yang dilakukan oleh semua operator seluler. Disamping menawarkan layanan dasar suara dan sms, XL prabayar juga memiliki fitur *3G video calling*, layanan *browsing data*, *MMS*, *GPRS download* dan *browsing internet*. Selain itu, masih ada layanan lain, seperti *m-banking*, *XL-mobile mail*, *voice sms*, *voice music sms*, *Xpressive sms*, *secret sms*, *XL phonebook*, *MW@p* dan *XL instant messenger*.

3.7.1.1.4 Implementasi Brand Tahun 2008.

Peningkatan yang sangat signifikan dalam sejumlah operator GSM dan CDMA di Indonesia beberapa tahun belakangan ini menimbulkan persaingan yang tajam di industri telekomunikasi. Pertengahan 2007, Manajemen XL memulai suatu terobosan strategi dengan: *“Offering value through comparable quality at a better price”*

Sepanjang tahun 2008, strategi ini diimplementasikan berdasarkan prinsip berikut:

- a. Penerapan Tarif yang Terjangkau dan Berkualitas,
- b. Peningkatan Kapasitas
- c. Peningkatan Fokus kepada Pelanggan

Tujuan strategis XL adalah mempertahankan posisi sebagai *provider* layanan telekomunikasi seluler terdepan, dengan menawarkan nilai terbaik bagi pelanggan melalui kualitas layanan seluler yang dapat bersaing dengan kompetitor lain serta tarif yang terjangkau. Inovasi produk, seperti tarif tetap untuk panggilan ke sesama XL, berhasil meningkatkan tarif yang terjangkau dari layanan XL. Keberadaan region semakin kokoh dengan dibukanya lebih banyak kantor dan pusat layanan di daerahdaerah.



Gambar 3.17 Produk XL 2008

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

Implementasi untuk memperkuat Brand.

- a. Skema tarif yang simpel, dengan menyederhanakan cara dalam memilih produk dan layanan bagi pelanggan.
- b. Di 2007 XL masih memiliki tiga GSM produk: *bebas* dan *jempol* untuk Prabayar dan *Xplor* untuk pasca bayar. Pada 2008, XL menyatukan ketiga brand tersebut untuk pasar ritel menjadi: XL.

- c. XL berusaha mempertahankan nilai kompetitif lewat beragam saluran dan media yaitu: *Above the Line*: televisi, cetak, *billboard* iklan, dan internet. *Below the Line*: berbagai acara, *road-show*, promosi bersama dengan perusahaan atau produk lain, pameran, kontes dan materi promosi di seluruh outlet retail. XL juga melakukan alternatif komunikasi untuk memperdalam pengertian akan pesan-pesan yang ingin ditujukan kepada setiap target grup.
- d. Pengukuran efektivitas dalam penguatan brand XL dilakukan untuk memantau brand awarness XL.

3.7.1.1.5 Aktivitas pemasaran produk dan layanan Prabayar XL.

Januari 2008

Untuk meningkatkan durasi panggilan, XL menurunkan tarif percakapan antar sesama XL dan operator dari Rp. 1/detik menjadi Rp. 0,1/detik setelah durasi panggilan tertentu. Tarif bervariasi menurut daerah dimana panggilan dilakukan.

Maret 2008

Untuk meningkatkan frekuensi panggilan dan memaksimalkan pertumbuhan pendapatan, XL meluncurkan skema tarif percakapan baru "Nelpon sepuasnya", yaitu satu tarif percakapan per panggilan sesama nomor XL, tanpa menghitung durasi percakapan. Tarif ini dibagi ke dalam tiga wilayah waktu, dengan tarif terendah Rp. 300 di Sumatra, Sulawesi dan Indonesia bagian Timur, dan Rp. 600 untuk daerah Jawa, termasuk Jakarta dan Kalimantan.

Juni 2008

Untuk meningkatkan menit panggilan dan memaksimalkan penggunaan jaringan, XL menurunkan tarif *super off-peak hours* menjadi Rp 0 per panggilan.

Agustus 2008

XL meluncurkan konsep produk baru di mana pelanggan dapat memilih penawaran tarif terbaik untuk panggilan dan SMS tanpa mengganti kartu SIM. Untuk fleksibilitas ini, XL meluncurkan SIM card tunggal lewat program "XL

Semaumu”. Untuk program ini, kami menawarkan dua pilihan promosi, yang memberikan pelanggan kemudahan untuk pindah dari satu pilihan ke pilihan lain hanya dengan menggunakan kode akses khusus yaitu *500#.

Dua pilihan tarif baru ini adalah:

- a. Promo “Nelpon semaumu”. Dengan akumulasi pemakaian harian sebesar Rp. 1.000,- pelanggan dapat melakukan panggilan ke sesama XL tanpa batas mulai tengah malam sampai jam 5 sore (17 jam).
- b. Promo “SMS semaumu”, ditujukan untuk pelanggan yang lebih memilih untuk mengirim SMS dibandingkan melakukan panggilan telepon. Dengan pilihan ini, pelanggan dapat mengirim SMS dari hanya Rp. 9/sms, mulai jam 12 malam sampai 12 siang.

Selain dari dua pilihan tarif di atas, pelanggan dapat tetap memilih skema tarif yang masih berlaku yaitu “Nelpon Sampai Puas”.

Desember 2008

XL meluncurkan tarif SMS baru dengan memberikan sampai 250 SMS gratis ke sesama pelanggan atau ke operator lain setelah mengirimkan 8 SMS. Pelanggan mempunyai dua kali kesempatan dalam sehari untuk mendapatkan 250 SMS gratis, yaitu dengan mengirim 8 SMS dari jam 12 malam sampai 12 siang dan 8 SMS dari jam 12 siang sampai 12 malam.

3.7.1.1.6 Aktivitas Pemasaran produk dan layanan Pasca Bayar XL.

Pasca bayar XL (sebelumnya bernama **Xplor**) menyediakan layanan seluler lengkap seperti *3G video conferencing*, MMS dan GPRS dan *browsing internet*, serta kenyamanan dan fleksibilitas layanan purna jual dan penagihan. Pengguna XL pasca bayar juga dapat menikmati jelajah internasional di lebih dari 140 negara melalui kerja sama dengan 353 operator seluler, termasuk kerja sama GPRS internasional dengan 133 operator, MMS internasional dengan 52 operator, serta 3G internasional dengan 56 operator di negara lain. Pada tahun 2008 juga diluncurkan proses aktivasi pasca bayar tercepat di industri “XL pasca bayar langsung kring”.

XL juga memulai paket layanan BlackBerry untuk layanan pasca bayar di 2008. Dengan biaya bulanan yang sangat terjangkau, layanan *BlackBerry Internet service (BIS)* dengan fitur *push email, blog updates serta browsing*.

Awal tahun 2008

Tarif untuk produk pasca bayar adalah Rp. 1/detik untuk panggilan ke sesama XL dan Rp. 9/detik untuk panggilan ke operator lain jika menelepon lebih dari tiga menit. Pelanggan dibebankan tarif normal untuk tiga menit pertama, yaitu Rp. 9/detik ke sesama pelanggan dan Rp. 20/detik ke operator lain.

Agustus 2008

XL memberikan panggilan gratis pada malam hari, berlaku untuk panggilan ke sesama pelanggan dari jam 8 malam sampai 8 pagi. Diluar jam ini, kami memberikan panggilan gratis setelah 5 menit dan menurunkan tarif untuk panggilan antar operator setelah 5 menit dari Rp. 20/detik menjadi Rp. 9/detik untuk pelanggan yang membayar *direct debit* kartu kredit.

3.7.1.2 Implementasi CRM dan Brand Tahun 2009.

3.7.1.2.1 Implementasi CRM , Inovasi Produk dan Layanan.

XL melakukan Inovasi dalam layanan dengan menggunakan CRM untuk menyediakan layanan terbaik dengan membantu XL untuk mengerti pandangan pelanggan tentang layanan XL, pencarian solusi yang tepat dan resolusi pengaduan. Sejalan dengan itu XL akan dapat terus meningkatkan kualitas layanan dan memuaskan pelanggannya.

Inovasi Produk dan layanan :

Mempelopori layanan Blackberry harga terjangkau di Indonesia dan merevolusikan penggunaannya di tengah massa. “BlackBerry one” menawarkan

Universitas Indonesia

pilihan kepada pelanggan antara tagihan harian sebesar Rp. 5000 atau bulanan Rp. 150.000. XL Mall dan aplikasi lain.

XL menyederhanakan skema tarif agar para pelanggan dapat mempunyai kebebasan yang lebih dalam memilih layanan.

Layanan *123# pada paket layanan :

- a. “Sampe puas” untuk pelanggan yang bertelepon dengan jangka waktu yang lama, dimana dapat berbicara gratis setelah ditagih untuk beberapa detik pertama.
- b. “Berkali-kali” untuk pelanggan yang sering bertelepon dengan jangka waktu singkat dimana pelanggan ditagih untuk beberapa detik pertama dari beberapa panggilan lalu dapat bertelepon dengan gratis untuk beberapa saat.
- c. “paket CDMA “ mekanisme tarif yang sama dengan operator CDMA ditambah potongan harga 10%.
- d. “Paket Hallow” dan “Paket Yellow” paket layanan yang serupa dengan pesaing dan ditambah dengan potongan harga dan nilai tambah lainnya.
- e. Paket Empati, paket terjangkau untuk pelanggan di Sumatera Barat yang diluncurkan setelah gempa bumi 2009.

Untuk paca bayar, XL memberikan kemudahan dan harga terjangkau dengan memberikan kebebasan membuat anggaran pengeluaran secara efisien dengan meluncurkan paket priority 150, 300, 500 pemakaian bulanan sesuai dengan yang diinginkan.

SMS dengan promosi SMS gratis sesudah ditagih untuk SMS pertama, paket SMS, biaya SMS terjangkau setelah mengirimkan beberapa SMS gratis, SMS gratis sesudah menambah pulsa dalam nilai tertentu.

Layanan data internet diberikan dengan skema sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan pelanggan : Berdasarkan pemakaian, volume, volume tanpa batas.

Salah satu bagian brand XL adalah “ Fun dan Excitement” , dimana value added Service XL telah men jadi saluran pelengkap utama , seperti :

- XL yahoo! , zone mengizinkan pelanggan dengan yahoo! iD untuk mengakses yahoo! Mail, YM dan Yahoo! One Search memlalui ponsel tanpa perlu mengunduh berbagai macam aplikasi.
- XL funbook, untuk Facebook, Friendster, Picasa, Youtube dan sebagainya.
- XL RBT1818 memilih nada sambung pribadi untuk penelepon berbeda, waktu berbeda dan peristiwa penting.

Juga layanan mobile banking, XL mobile, mail, Xpressive SMS, Voice music SMS, XL phonebokk, MW@p dan XL instant messenger.



Gambar 3.18 Iklan Produk XL 2009

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

3.7.1.2.2 Implementasi Brand 2009.

Pada tahun 2009 XL memberikan penawaran “ *Value Beyond Price*” dengan meluncurkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan, seiring upaya peningkatan nilai brand yang mengusung pelanggan, dan seiring upaya peningkatan brand yang mengusung tema “ *Fun and Excitement*” untuk memperbarui brand image XL, maka ditambahkan elemen tersebut.

3.7.1.3 Implementasi CRM dan Brand Tahun 2010.

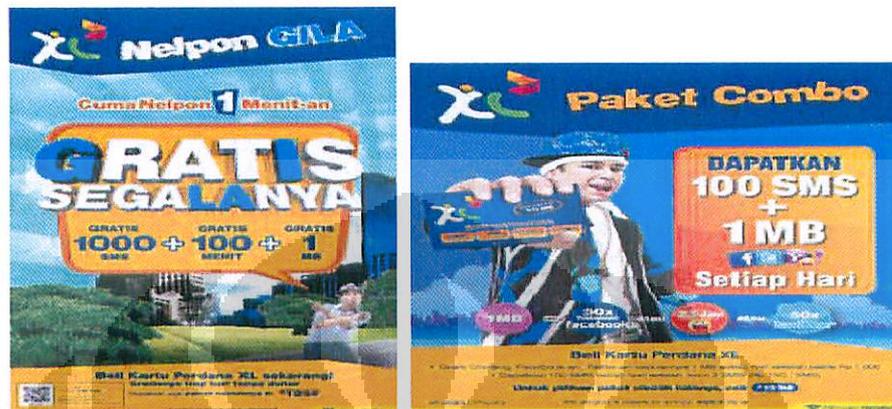
3.7.1.3.1 Implementasi CRM Tahun 2010.

Pada tahun 2010 dilakukan peningkatan CRM (*Customer Relationship Management*) CRM XL dengan melakukan mengintegrasikan semua aplikasi pelanggan untuk menyajikan satu pandangan pelanggan bagi keperluan CSR (*Customer Service Relation*) serta sebagai solusi tunggal untuk keperluan layanan dan pendukung, penjualan dan pemesanan, serta pemasaran dan analisis. *Platform* CRM mendukung CSR XL untuk memiliki pemahaman yang baik mengenai profil pelanggan. Hal ini terintegrasi dengan sistem penagihan utama pelanggan XL yang memungkinkan untuk melihat rincian data pelanggan XL, seperti saldo, jenis paket yang digunakan, serta perilaku penggunaan mereka. Selain itu, CRM juga dapat mendukung *call center* untuk mengubah paket sesuai permintaan pelanggan. CRM *platform* juga digunakan sebagai sarana penanganan keluhan pelanggan dalam sekali telepon (*One Call Resolution*).

3.7.1.3.2 Aktifitas pemasaran dan Inovasi Produk serta layanan.

Di tahun 2010, XL memperluas strategi “*Minutes Factory*” yang telah kami kembangkan pada tahun 2007 untuk mengambil kesempatan dalam pertumbuhan MDS. Strategi pemasaran dan pengembangan produk secara bersamaan bergeser dari pengambilan kapitalisasi skala bisnis menjadi pengembangan produk yang terjangkau, relevan, dan mudah digunakan.

Keterpaduan penawaran layanan percakapan, SMS dan data adalah hal yang penting dalam memastikan relevansi dan menjamin kemudahan dalam penggunaan portfolio produk kami di tahun 2010. Pelanggan semakin mencari penawaran terpadu seperti paket layanan yang mudah dibeli dan digunakan.



Gambar 3.19 Iklan Produk XL 2010

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

Februari 2010

“*Combo*” yang memungkinkan pelanggan untuk menikmati SMS dan akses data gratis setelah pemakaian layanan percakapan ataupun layanan SMS sejumlah tertentu.

Maret 2010

“*Nelpon Gilaaa*” yang menawarkan layanan gratis untuk percakapan sesama pelanggan XL, SMS, dan mengunduh data setelah pemakaian tertentu.

Desember 2010

Tarif bulanan tak terbatas untuk *Mobile Broadband* yang menawarkan gratis untuk percakapan sesama pelanggan XL, SMS, dan MMS.

Desember 2010

Nokia meluncurkan **Glee Ponsel dengan tipe X3-02** yang menawarkan paket gratis RBT dan *wallpaper* Glee, internet sepuasnya, layanan percakapan, SMS, MMS, dan tiket konser Glee. Ponsel ini dilengkapi dengan akses langsung ke XLgo!

Untuk pengguna BB XL memperkenalkan layanan BlackBerry terbatas (yaitu “BB Gaul”). Pelanggan “BB Gaul” yang menjadi target adalah pelanggan

yang membatasi keinginan hanya untuk menjelajah ke jejaring sosial saja. “BB Gaul” menawarkan akses tak terbatas ke dalam aplikasi *chatting* dan jejaring sosial yang paling populer seperti *BlackBerry Messenger*, *Yahoo! Messenger*, *Nokia Messenger*, *Twitter*, *Facebook*, dan lain-lain dengan harga yang terjangkau sebesar sepertiga dari tarif layanan lengkap.

Untuk mengurangi kekhawatiran pengguna layanan BlackBerry di luar Negara Indonesia, pada bulan Oktober 2010, XL menawarkan bebas internasional *roaming* di 7 negara tertentu yang disatukan dalam paket layanan BlackBerry bulanan. Layanan ini merupakan yang pertama di dunia.

Untuk pengguna *Mobile Broadband* dan *Mobile Internet*, XL memperkenalkan paket akses internet harian tak terbatas untuk melengkapi paket bulanan tak terbatas. Pelanggan yang menjadi target layanan ini adalah mereka yang mengakses internet sesekali dan terus menerus.

Dibulan Juli 2010 mekanisme harga diubah dengan memperkenalkan penerapan biaya yang dibebankan berdasarkan lamanya waktu yang digunakan selama mengunduh data.

Di Luar Portfolio Produk

Pengembangan XLgo!, suatu portal WAP, yang bersifat *one-stop* sebagai tempat terpadu dan juga sarana navigasi atas layanan internet maupun produk-produk XL semakin meningkatkan kemudahan bagi pengguna *mobile data* di Indonesia, khususnya mereka yang kurang mengenal dunia internet.

Dibulan April 2010

Kemitraan dengan Motricity sebagai penyedia layanan mobile internet dan penyedia solusi untuk membantu XL dalam meningkatkan pengalaman pelanggannya melalui pengembangan hak paten portal WAP.

DiBulan November 2010

Layanan mobile data XLgo! yang menghadirkan informasi saldo, akses langsung ke aktivitas jejaring sosial, dan berita-berita terkini.

Universitas Indonesia

3.7.1.3.3 Implementasi Brand 2010.

Dalam strategi produk, strategi *brand* XL juga telah beralih dari menyediakan layanan yang terjangkau menjadi menghubungkan antara layanan yang terjangkau, relevan, dan sederhana. Kegiatan kami untuk brand terintegrasi antara kampanye produk dan brand:



Gambar 3.20 Brand dan Produk XL 2010

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

Meluncurkan kampanye *Brand Xlaluuntukmu* pada bulan Juli 2010 .Pesan dari *brand* juga terkandung dalam kampanye - kampanye produk:

- a. Kampanye layanan percakapan dan SMS untuk menciptakan persepsi sebagai yang terunggul di dalam tarif yang terjangkau melalui komunikasi yang mudah dan kreatif seperti Kampanye Paket Combo; Kampanye Buka-bukaan Blak-Blakan; Kampanye nelpon Gila; Kampanye Rp 25.
- b. Kampanye loyalitas pelanggan melalui komunikasi yang langsung dan terarah (segmen profil pelanggan yang spesifik) dan pemberian *reward* seperti undian berhadiah ponsel.

3.7.1.3.4 Pengalaman Pelanggan.

Sejalan dengan usaha meningkatkan brand XL, maka pada pertengahan tahun 2010, XL membentuk unit organisasi, *ICE (Intentional Customer Experience)* yang terdiri dari kelompok senior manajemen dari berbagai fungsi *Network, Marketing, Sales, Distribution Channel, Finance, Customer Service* dan unit lainnya yang terkait. Tim tersebut bertanggung jawab terhadap

pengembangan pandangan *end-to-end* pelanggan dan pengelolaan pelanggan berdasarkan kebiasaan mereka. Pelanggan XL juga menunjukkan kecenderungan tinggi untuk loyal kepada XL walaupun ada peluncuran produk terus menerus dari kompetitor.

3.7.1.4 Implementasi CRM dan Brand Tahun 2011.

3.7.1.4.1 Implementasi CRM 2011.

Pada tahun 2011, XL memperbaharui platform CRM ke versi yang baru yang bernama *Smart Client* yang memungkinkan integrasi sistem sehingga *Customer Service XL* dapat menangani keluhan pelanggan dengan lebih baik. XL mempunyai beberapa penawaran khusus untuk segmen-segmen yang berbeda melalui program *Customer Loyalty Management (CLM)*.

3.7.1.4.2 Inovasi produk dan layanan.

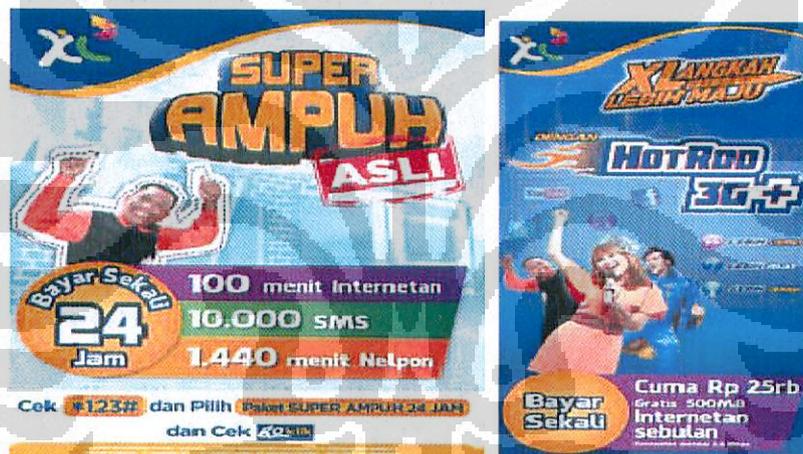
Pada tahun 2011 XL meluncurkan produk Hot Rod dan BB plus. Pada sisi teknologi, XL menciptakan sistem SMS Anti-SPAM supaya bisa menyediakan jasa VAS terpercaya dan sehat. Sistem ini akan disempurnakan terus-menerus tidak hanya untuk SMS Premium tetapi juga SMS biasa.

3.7.1.4.3 Implementasi Brand 2011.

Teknologi yang terus berkembang menempatkan layanan Data sebagai masa depan baru di industri telekomunikasi. XL meluncurkan motto baru, "*XLangkah Lebih Maju*". Motto tersebut mengindikasikan komitmen XL untuk mendukung mengembangkan Indonesia. XL terus-menerus mengembangkan infrastruktur jaringan guna memenuhi tuntutan masyarakat atas layanan telekomunikasi yang lebih baik di Indonesia.

XL menghadirkan pengalaman jaringan yang berbeda di empat kota utama: Jakarta, Surabaya, Medan, dan Denpasar. Kinerja jaringan yang unggul di empat kota ini dikomunikasikan melalui kampanye *“Hot Rod 3G+”*, yang menawarkan koneksi cepat sampai dengan 3,6 Mbps. Sejalan dengan tuntutan konsumen akan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Pengalihan fokus dari harga telah dikomunikasikan melalui beberapa produk yang diluncurkan di tahun 2011 seperti kampanye tarif *“Ampuh dan Super Ampuh 24 Jam”* dan kampanye *“Hot Rod 3G+”*. XL meluncurkan kampanye tarif *“Ampuh dan Super Ampuh 24 Jam”* untuk menyediakan lebih banyak manfaat atau nilai layanan yang lebih tinggi dengan memberikan keuntungan 24 jam untuk layanan Percakapan, SMS, dan Data.



Gambar 3.21 Brand dan Produk XL 2011

Sumber: PT XL Axiata Tbk. (2011)

Kampanye *Hot Rod 3G+* merupakan salah satu inisiatif utama XL untuk memenuhi tuntutan pelanggan akan pengalaman yang lebih baik di layanan komunikasi. Dengan teknologi 3G+, pelanggan bisa menikmati *streaming data* (video) lebih cepat; kurangnya penundaan pengiriman SMS atau *BlackBerry Messenger*, dan panggilan suara yang jelas. XL telah mempromosikan produk VAS secara transparan seperti mengirim pemberitahuan pendaftaran untuk meningkatkan kesadaran pelanggan.

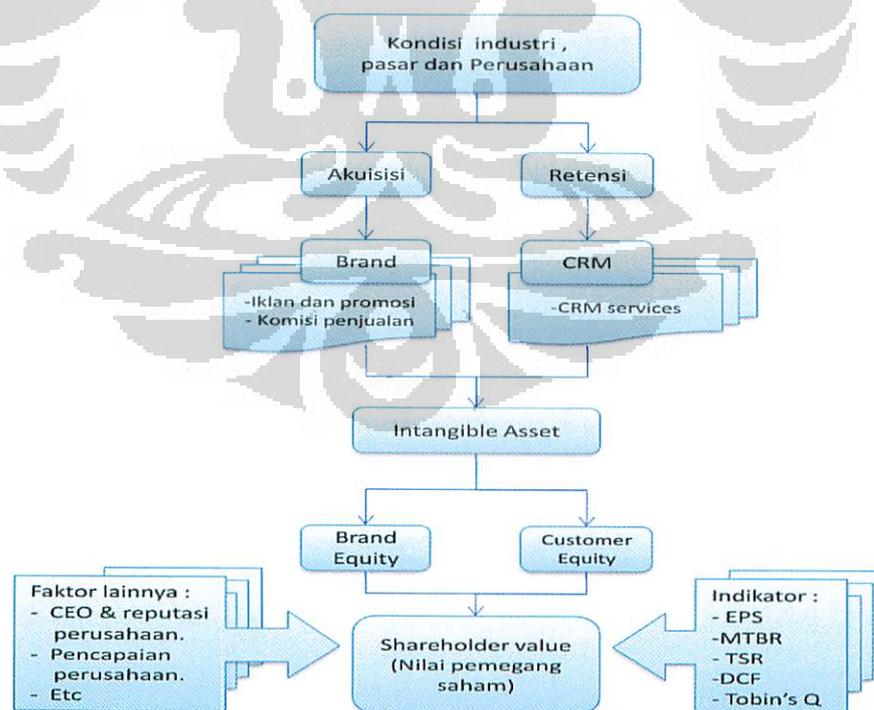
XL menyediakan portal *123*572# untuk memungkinkan pelanggan mengetahui mereka berlangganan jenis layanan yang mana.

Untuk memperkuat posisi *brand* di pasar, XL meningkatkan konsistensi dan visibilitas *brand* dan produk yang sedang dipromosikan di pasar. XL juga menciptakan standarisasi kegiatan untuk semua mitra usaha di seluruh Indonesia dengan merumuskan panduan proses yang jelas untuk mengontrol jenis dan jumlah materi *branding*, termasuk jumlah poster, brosur, dan *shop-blind* untuk setiap toko ritel. Kegiatan-kegiatan ini juga bisa dimonitor secara langsung melalui *Intelligent Canvasser System* (ICS) dan *Intelligent Merchandiser System* (IMS). Kemudian, untuk mendorong partisipasi penyalur di kegiatan *branding*, XL telah memasukkan kegiatan *branding* ke dalam indeks kinerja utama (KPI) dari para *canvasser* dan penyalur.

Satu dari sekian banyak inisiatif yang XL ambil untuk menciptakan visibilitas adalah dengan terus-menerus melakukan kegiatan *branding* permanen seperti mengecat atap rumah atau jembatan di daerah padat penduduk atau yang ramai dengan logo XL. Pada tahun 2011, XL telah mengecat hampir dua juta m² tembok di 150 kota.

BAB 4 ANALISA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai pengaruh dari strategi branding dan strategi *customer relationship management* di PT. XL Axiata, Tbk terhadap nilai pemegang saham, dimulai dengan memahami kondisi industri telekomunikasi di Indonesia untuk mendapatkan gambaran perkembangan kondisi pasar telekomunikasi di Indonesia secara keseluruhan. Kemudian akan di bahas mengenai strategi perusahaan dalam mengakuisisi dan mempertahankan pelanggan dimana dalam usahanya untuk dapat tetap memberikan keuntungan bagi perusahaan dan pemegang sahamnya. Mempertahankan pelanggan yang di lakukan dengan penerapan strategi *Customer relationship management* dan untuk mengakuisisi pelanggan dilakukan dalam strategi branding perusahaan. Aset nirwujud atau *intangible asset* yang dibentuk oleh kedua hal tersebut akan membentuk *Brand Equity* dan *Customer Equity*, dimana kebijakan dalam menjalankan strategi tersebut pada perjalanan periode waktu antara tahun 2009, 2010 dan 2011 terdapat proporsi penekanan yang berbeda berdasarkan pada perubahan kondisi pasar.



Gambar 4.1 Skema pembahasan

(sumber: olahan penulis sendiri)

Hal tersebut akan mempengaruhi nilai pemegang saham yang tercermin dalam indikator nilai pemegang saham. Disamping itu terdapat juga pengaruh lainnya seperti reputasi dari perusahaan, *CEO* dan lain sebagainya. Selanjutnya dari temuan yang didapat diberikan alternatif dan masukan bagi perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan nilai pemegang saham.

4.1 Perilaku Konsumen Telekomunikasi di Indonesia.

Perilaku konsumen dalam menggunakan ataupun membeli suatu produk telepon akan selalu dipengaruhi oleh stimuli dari internal maupun eksternal, karena menurut Solomon (2009), perilaku konsumen adalah suatu proses yang berjalan di dalam diri konsumen. Dengan adanya stimuli yang bersifat eksternal maupun internal tersebut, konsumen akan menggunakan memori yang diperolehnya untuk melakukan pengambilan keputusan konsumen dalam melakukan pembelian. Dalam hal ini, pemasar dari penyedia jasa telekomunikasi dapat berlaku sebagai stimuli eksternal yang mempengaruhi konsumen untuk melakukan pembelian.

Merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk mengetahui perilaku konsumen dalam memakai dan membeli dan menggunakan produk karena hal ini akan memberikan informasi yang dapat mengubah keputusan perusahaan dalam penggunaan strateginya. Dengan melakukan berbagai penelitian akan perilaku konsumen, perusahaan juga dapat mengetahui potensi pasar yang ada. Menurut Salomon (2009), perilaku konsumen adalah suatu studi mengenai proses yang berkaitan dengan seorang individu atau sebuah kelompok dalam melakukan pemilihan, pembelian, penggunaan, ataupun pembuangan suatu produk, jasa, ide, ataupun pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan. Bahkan Salomon juga menambahkan bahwa memahami, bukan sekedar mengenal, perilaku dari konsumen suatu produk akan memberikan dampak yang baik terhadap bisnis perusahaan.

Dalam penggunaan layanan telekomunikasi terdapat perubahan perilaku konsumen yang pada awal tahun 2000 an lebih banyak menggunakan voice dan sms, maka seiring perkembangan teknologi dan aplikasi telah bergeser ke penggunaan layanan data. Seiring perjalanan waktu, teknologi terus berubah, jalur industri juga

berubah, dan perilaku pelanggan dalam berkomunikasi pun ikut berubah. Sehingga dibutuhkan layanan telekomunikasi yang lebih canggih dengan semakin banyaknya jumlah dan jenis sarana telekomunikasi yang menggunakan layanan data di pasar.

Tabel 4.1 Populasi Konsumen Indonesia

| Segmentasi KONSUMEN | Pengeluaran / hari (US\$) | Tahun 2010 | | |
|------------------------|------------------------------|------------|---------|-------------|
| | | % Populasi | % Total | % Kumulatif |
| KELAS BAWAH | < 1,25 | 14,00 | 43,30 | 43,30 |
| | 1,25 - 2 | 28,30 | | |
| KELAS MENENGAH | 2 - 4 | 38,50 | 56,50 | 99,80 |
| | 4 - 6 | 11,70 | | |
| | 6 - 10 | 5,00 | | |
| | 10 - 20 | 1,30 | | |
| KELAS ATAS | >20 | 0,20 | 0,20 | 100,00 |

(Sumber : swa08, 2012)

Pada tahun 2010 didapat data pertumbuhan kelas menengah yang mengalami kenaikan yang cukup tinggi. Jumlah penduduk kelas menengah Indonesia terus bertambah dan itu berarti semakin banyak anggota masyarakat yang mampu membeli perangkat tersebut, yang pada akhirnya mendorong jumlah permintaan akan layanan Data. Daya beli kelas menengah yang mampu untuk membeli perangkat telepon bergerak dan kebutuhannya akan layanan komunikasi data semakin meningkat. Dalam survey yang telah dilakukan oleh lembaga survey “Consumer3000” terdapat perilaku kelas menengah yang sangat dinamik, munculnya karakter – karakter unik. Umumnya kelas menengah mengalami revolusi dari pertumbuhan yang cepat, sehingga mengalami pergeseran dari pemikiran konvensional dan modern (Swa 08, 2012). Perbedaan kemampuan daya beli secara signifikan berpengaruh terhadap karakter dan identifikasi konsumen di kelas menengah. Dalam hal ini pemasar harus mengetahui trend dan perilaku konsumen yang berubah karena hal tersebut mencerminkan bagaimana pemasar akan bertindak dalam menghadapi segmentasi tertentu. *Dengan mengetahui perilaku konsumen ini akan menghasilkan insight brand, bagaimana produk dijual dan bagaimana bentuk mengkomunikasikannya (Ayu tantri, XL).*

Dengan penetrasi *Personal Computer* dan telepon tetap yang rendah, masyarakat Indonesia terpaksa memenuhi kebutuhan Data mereka dengan perangkat bergerak. Dengan penetrasi perangkat bergerak mencapai 74 persen, sekitar 98 persen penduduk Indonesia mengakses internet melalui perangkat bergerak sehingga tidak heran kalau Indonesia menjadi negara dengan perkembangan pengguna internet bergerak tercepat in kawasan. Perilaku berkomunikasi masyarakat Indonesian pun terus beralih ke pesan lewat IP. Pada tahun 2011, di industri terlihat adanya pertumbuhan telepon pintar sebesar 180 persen dan *feature phones* 40 persen. Hal ini juga didukung oleh jumlah penduduk Indonesia dengan penghasilan menengah dan pendapatan per capita yang terus bertambah sehingga memungkinkan semakin banyak penduduk Indonesia menggunakan layanan Data.

Faktor menarik lainnya yang mendorong penggunaan Data di Indonesia adalah ketersediaan dan popularitas kegiatan jejaring sosial melalui perangkat yang *data-capable* termasuk seperti *Facebook*, *BlackBerry Messenger*, *Yahoo Messenger*, dan *Twitter*. Indonesia sekarang mempunyai 40,8 juta pengguna Facebook, kedua terbesar sesudah Amerika Serikat, dan 6,3 juta akun Twitter, ketiga terbesar sesudah Jepang dan Korea Selatan. Indonesia juga dikenal sebagai negara pengguna BlackBerry terbesar kedua.

4.2 Kondisi Industri Telekomunikasi di Indonesia.

Kondisi perekonomian global saat ini yang diprediksi masih belum menentu dan perubahannya akan bisa menjadi kompleks dapat mempengaruhi kondisi perekonomian di Indonesia. Ditengah ketidak menentuan tersebut kondisi perekonomian Indonesia masih optimis dan diprediksi akan meningkat pada tahun 2012 dibandingkan tahun 2011 (Swa 2012). Dimana Pendapatan Domestik Bruto Indonesia cenderung naik dari tahun 2008 sebesar Rp. 4.948.668,4 (miliar) dengan PDB per kapita USD 2.245 menjadi Rp. 7.435.760 dan PDB perkapita USD 3.400 pada tahun 2011. Pada tahun 2012 diprediksi menjadi Rp. 9.000.000 (miliar) dan PDB per kapita menjadi USD 4.000. Hal ini mengalami pertumbuhan sebesar kurang lebih 12% atau lebih dari 18% sejak tahun 2008. (sumber : BPS).

Rata – rata inflasi juga di prediksi akan menurun dari tahun 2008 sebesar 10,31% hingga pada tahun 2011 sebesar 5,5% dan pada diprediksi tahun 2012 sebesar 5,3% (sumber bank Indoinesia) . Disamping fluktuasi nilai kurs rupiah terhadap dollar yang relatif stabil dan nilai investasi di Indonesia yang cenderung meningkat pada nilai 16.000 (miliar) untuk PMDN dan USD 93.500 (USD million) untuk PMA telah mendorong adanya pertumbuhan di semua sektor industri strategis di Indonesia.(Sumber BPKM). Untuk GDP Indonesia juga mengalami pertumbuhan yang lebih baik dari tahun 2011 yang mencapai 1,12 % diprediksi menjadi 1,18% di tahun 2012, (IMF, World economic Outlook database, 2011).

Hal tersebut juga mendorong pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia dengan peningkatan pertumbuhan terhadap infrastruktur dan pasar pengguna jasa telekomunikasi di Indonesia. Berdasarkan data pengguna smartphone yang telah melebihi 7.5 juta pada tahun 2011 dan pengguna layanan telepon seluler sebesar 250 juta pengguna yang melebihi jumlah penduduk di Indonesia pada tahun 2012 sebesar 240,7 juta jiwa ,diprediksi akan terus mengalami peningkatan yang signifikan.

Tabel 4.2. Pengguna Layanan Komunikasi Indonesia

| DATA PENGGUNA | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | Pengguna seluler (juta) | 150 | 175,8 | 210 | 250 |
| 3 | Pengguna smartphone (juta) | 1,5 | 2,5 | 4,6 | 7,59 |
| 3 | Pengguna Blackberry (ribu) | - | 600 | 2,54 | 6,15 |
| 4 | Pengguna Iphone (ribu) | - | 15 | 70 | 120 |
| 5 | Pengguna Facebook (juta) | 0,831 | 14,68 | 32,13 | 41,78 |
| 6 | Transaksi e-commerce (USD Milliar) | - | 3 | 3,4 | 3,6 |

(sumber : SWA Q3 2011)

Penetrasi SIM Card yang telah melebihi 100% akan menekan profit dan pendapatan operator telekomunikasi karena pasar sudah dalam kondisi jenuh atau *saturation*. Disamping itu pemain telekomunikasi di Indonesia sudah terdapat lebih dari 10 perusahaan yang saling bersaing dengan ketat untuk berebut di pasar telekomunikasi di Indonesia. Dibandingkan dengan Cina yang berpenduduk sekitar 1 milyar tidak mempunyai operator telekomunikasi sebanyak di Indonesia. Dalam

kondisi seperti ini para operator sangat menghindari adanya perang harga seperti di awal pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia pada awal 2005.

Tabel 4.3 Pasar pangsa seluler dan FWA 2010

| OPERATOR SELLULER | | Tahun 2010 |
|-------------------|-----------|------------|
| | | % PASAR |
| GSM | TELKOMSEL | 38,70% |
| | INDOSAT | 18,42 % |
| | XL | 16,90 % |
| | OTHERS | 25,98 % |

(Sumber : MIX, 2011)

Operator telekomunikasi banyak yang mentransformasikan bisnisnya ke bisnis data dan internet, jika dalam perkembangannya akan terjadi perang harga lagi, maka industri telekomunikasi akan dirasa sangat berat dalam perkembangannya. Hal tersebut mendorong adanya konsolidasi di bidang telekomunikasi. Konsolidasi diperlukan untuk efisiensi dan efektifitas, seperti konsolidasi infrastruktur, services, entitas.

Tabel 4.4. Omset Industri Telekomunikasi Indonesia

| Omset Industri Telekomunikasi Indonesia | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|
| Total Omset (Rp. triliun) | 84 | 91 | 102 |

(sumber : SWA 01 2011)

Pada dasarnya bisnis telekomunikasi tidak akan berhenti untuk berkembang. Transformasi bisnis yang sudah ada ke bisnis baru di Industri telekomunikasi di Indonesia akan semakin meningkat persaingannya. *PT. XL Axiata, Tbk dalam perjalanan bisnisnya sudah mencanakan untuk bertransformasi ke bisnis baru yang lebih fokus kepada layanan Mobile Data System (MDS) dan optimis untuk dapat terus berkembang dan menjadi salah satu pemain besar kedua di Indonesia, (Ayu Tantri).* Perubahan Industri dan perilaku pengguna telekomunikasi akan menciptakan peluang value creation pada PT. XL Axiata, Tbk.

4.3 Penerapan Strategi Customer Relationship Management (CRM) tahun 2008 sampai dengan 2011 di PT. XL Axiata, Tbk.

Tujuan perusahaan yang ingin dicapai dalam tahun 2008 dan 2009 adalah untuk memperkuat penawaran nilai terbaik dari produk utama lewat tarif yang terjangkau, yang tetap diikuti oleh kualitas layanan yang tidak kalah bersaing dibanding produk lainnya. Sebelum diterapkan strategi CRM pendefinisian tujuan perusahaan harus jelas, Terdapat beberapa aspek yang saling mempengaruhi satu sama lain, menurut, *John G Freeland - The ultimate CRM Handbook.. Aspek yang saling mempengaruhi dan yang terpenting adalah pelanggan, saluran distribusi, brand, dan Customer Relationship Management (CRM)*, dimana aspek – aspek tersebut harus dapat saling bekerja secara bersinergi untuk dapat memberikan hasil maksimal.

Strategi CRM yang diterapkan oleh XL terdapat dalam tujuan perusahaan yang saling mempengaruhi pada aspek :

- a. Pelayanan pada Pelanggan, yaitu meningkatkan kualitas dari Customer Service.
- b. Produk dan Layanan, yaitu semakin menawarkan tarif terjangkau untuk produk utama yaitu voice dan SMS.
- c. Promosi dan pemasaran, meliputi konsolidasi kegiatan pemasaran serta pengenalan produk dan jasa melalui brand tunggal ‘XL’. Di samping itu, semakin memperkuat pemasaran dan di daerah untuk memperkuat brand.
- d. Saluran Distribusi, dengan menyempurnakan manajemen distribusi agar dapat memperluas jangkauan dan persediaan produk.
- e. Pengembangan Jaringan, termasuk meningkatkan kapasitas jaringan untuk meningkatkan kualitas.
- f. Sumber Daya Manusia, melalui peningkatan kompetensi dan kinerja melalui pelatihan yang berkesinambungan serta pengukuran prestasi berbasis kinerja; mengubah cara berpikir agar sejalan dengan strategi bisnis.

Pengembangan jaringan dengan peningkatan kapasitasnya, dukungan belanja modal sekitar USD 1,2 miliar, XL meningkatkan kapasitas jaringan yang mampu mendukung upaya memaksimalkan kualitas jaringan dan layanan. Disamping itu ditingkatkan pula kemampuan billing system. Pada saat ini XL mengoperasikan 16.729 menara BTS di seluruh Indonesia, yang menjangkau 90% dari populasi Indonesia.

Peningkatan Fokus kepada Pelanggan, XL meningkatkan fokus terhadap pelanggan dengan mentransformasikan sistem distribusi. Dalam hal ini, XL memberi kesempatan para dealer untuk lebih berfokus pada pengembangan retail daripada penjualan partai besar dan meningkatkan segmentasi pasar serta menetapkan target penjualan. Pasar seluler Indonesia masih memiliki potensi yang sangat besar untuk terus bertumbuh, yang tentunya semakin mempertajam kompetisi di industri. Di tahun 2008, penetrasi kartu SIM mencapai sekitar 64%, sedangkan penetrasi pelanggan masih di bawah 40%, sehingga masih terbuka luas kesempatan untuk pertumbuhan bisnis yang menguntungkan di industri telekomunikasi pada tahun 2009.

Selain itu adalah bagaimana CRM dapat menopang semua tujuan perusahaan melalui semua informasi yang didapat dari pelanggan. *Dimana CRM merupakan sebuah inisiatif berkesinambungan dalam meningkatkan pengetahuan perusahaan terhadap pelanggannya, yang merupakan dukungan kepada pelanggan secara konsisten melalui semua jalur komunikasi dan fungsi bisnis berdasarkan pada informasi pelanggan, pekerja dan rekan bisnis (Malcom Mc Donald, 2005).*

Strategi CRM ditekankan kepada dukungan layanan pelanggan yang baik diwujudkan dengan menggunakan *single point of contact*, dimana pelanggan dapat mengakses semua informasi yang dibutuhkan, sesuai dengan salah satu keuntungan yang dapat diambil dari penerapan CRM, yaitu dapat mengetahui cara untuk meningkatkan pelayanan pada pelanggan. Pelayanan pada pelanggan pada XL diwujudkan dengan nomor *single point of contact* 818 dan 817. Melalui nomor 818, pelanggan terhubung dengan mesin penjawab untuk informasi yang umum, seperti tarif promosi terkini, produk VAS, dan fitur-fitur terbaru produk XL. Sedangkan nomor 817 adalah nomor layanan pelanggan yang tersambung langsung dengan petugas customer service XL untuk pertanyaan yang spesifik.

Persaingan yang dihadapi XL tidak hanya dalam harga, tetapi salah satu faktor yang teridentifikasi melalui penerapan CRM adalah tingkat pelayanan pelanggan yang lebih menentukan. Pada tahun 2009, Inovasi dalam layanan dengan menggunakan CRM untuk menyediakan layanan terbaik dengan membantu XL untuk mengerti pandangan pelanggan tentang layanan XL, pencarian solusi yang tepat dan resolusi pengaduan. Sejalan dengan itu XL akan dapat terus meningkatkan kualitas layanan dan memuaskan pelanggannya. Strategi CRM pada tahun 2009 menghasilkan efisiensi yang cukup signifikan, seperti terlihat pada laporan keuangan terdapat indikasi beban penjualan dan pemasaran yang menurun karena diterapkannya perencanaan iklan yang strategis, sehingga biaya iklan dan promosi turun 31%. Selanjutnya karena adanya restrukturisasi saluran distribusi, komisi penjualan berkurang 21%.

Pada tahun 2010 dilakukan peningkatan CRM (Customer Relationship Management) XL dengan mengintegrasikan semua aplikasi pelanggan untuk menyajikan satu pandangan pelanggan bagi keperluan *Customer Service Relation (CSR)* serta sebagai solusi tunggal untuk keperluan layanan dan pendukung, penjualan dan pemesanan, serta pemasaran dan analisis.

Platform CRM mendukung Customer Service Relation XL untuk memiliki pemahaman yang baik mengenai profil pelanggan dan kondisi pasar. Implikasi manajemen oleh CRM salah satunya adalah memberikan pengertian yang mendalam suatu pangsa pasar. (Malcom Mc Donald, 2005).

Melalui platform tersebut dapat diintegrasikani dengan sistem penagihan utama pelanggan XL yang memungkinkan untuk melihat rincian data pelanggan XL, seperti saldo, jenis paket yang digunakan, serta perilaku penggunaan mereka. Selain itu, CRM juga dapat mendukung *call center* untuk mengubah paket sesuai permintaan pelanggan. XL menyediakan portal *123*572# untuk memungkinkan pelanggan mengetahui mereka berlangganan jenis layanan yang mana.

CRM *platform* juga digunakan sebagai sarana penanganan keluhan pelanggan dalam sekali telepon (*One Call Resolution*). Eskalasi dan kecepatan penanganan gangguan dan keluhan dapat di tingkatkan. Semua data yang masuk di

CRM dapat diekstrak dan diringkas sedemikian rupa menjadi materi yang padat informasi, seperti segmentasi pelanggan, keluhan pelanggan, dan *track usage*. Dari data-data ini, kami dapat menganalisa dan menawarkan paket layanan yang lebih baik, sesuai dengan kebutuhan pelanggan, serta mampu menangani keluhan pelanggan tepat waktu. Di tahun 2010 mekanisme harga diubah dengan memperkenalkan penerapan biaya yang dibebankan berdasarkan lamanya waktu yang digunakan selama mengunduh data untuk memudahkan pelanggan dalam mengkonfirmasi biaya komunikasi, harga berlangganan atau paket yang dipilihnya.

Pada tahun 2011, XL memperbaharui platform CRM ke versi yang baru yang bernama *Smart Client* yang memungkinkan integrasi sistem sehingga *Customer Service XL* dapat menangani keluhan pelanggan dengan lebih baik. Cara lain untuk menahan pelanggan adalah melalui pemberian penghargaan dan nilai lebih atau keuntungan kepada pelanggan. Hal ini dilakukan dengan meluncurkan program loyalitas terhadap pelanggan.

XL mempunyai beberapa penawaran khusus untuk segmen-segmen yang berbeda melalui program *Customer Loyalty Management (CLM)*. Sepanjang tahun 2011, XL telah melebarkan kerjasama dengan pihak ketiga untuk memberikan keuntungan yang bukan di bidang telekomunikasi kepada pelanggan seperti diskon atau penawaran dengan perusahaan makanan dan minuman. Penekanan implementasi strategi CRM pada pengalihan fokus layanan percakapan dan SMS ke MDS, memperbaiki kualitas layanan, meningkatkan retensi pelanggan dan memperkuat brand positioning.

4.4 Penerapan Strategi Brand 2008 sampai dengan 2011 di PT. XL Axiata, Tbk.

Pada tahun 2008, Manajemen XL memulai suatu terobosan strategi dengan: *“Offering value through comparable quality at a better price”*. Strategi ini diimplementasikan berdasarkan prinsip berikut: *Penerapan Tarif yang Terjangkau dan Berkualitas*, XL mempertahankan posisi terdepan dalam hal tarif, yaitu mengubah bisnis model XL menjadi tarif rendah dengan volume tinggi volume

tinggi, didukung penyediaan jaringan yang memadai. Sebagai hasilnya, XL melampaui pertumbuhan pendapatan industri.

Menurut Ayu Tantri (Brand General manager PT. XL) Pada tahun 2008 dan tahun 2009 XL lebih fokus untuk memperbesar market dengan mengakuisisi pelanggan, hal ini dikarenakan banyak sekali resource yang belum dimaksimalkan utilisasinya, misalnya jaringan dan BTS, sehingga dengan memberikan preferensi harga yang lebih murah akan dapat dengan cepat meningkatkan market share.

Tujuan strategis XL adalah mempertahankan posisi sebagai *provider* layanan telekomunikasi seluler terdepan, dengan menawarkan nilai terbaik bagi pelanggan melalui kualitas layanan seluler yang dapat bersaing dengan kompetitor lain serta tarif yang terjangkau. Strategi ini telah berjalan baik dan mendorong peningkatan pendapatan serta volume pemakaian secara signifikan. XL merupakan pelopor dalam industri dan telah memperkuat posisinya dengan meraih tambahan pangsa pasar pendapatan sekitar 5% pada tahun 2008. Sepanjang 2008 tersebut, XL telah melanjutkan strategi yang sama ditambah dengan memberikan tambahan pengalaman berkomunikasi yang berkualitas. Strategi tersebut memperlihatkan hasil yang positif sepanjang 2008, sebagai berikut: Pendapatan Rp 12.156 miliar, EBITDA Rp 5.132 miliar, Marjin EBITDA 42%, Pertumbuhan pelanggan 68%. Inovasi produk, seperti tarif tetap untuk panggilan ke sesama XL, berhasil meningkatkan tarif yang terjangkau dari layanan XL. Keberadaan region semakin kokoh dengan dibukanya lebih banyak kantor dan pusat layanan di daerah - daerah.

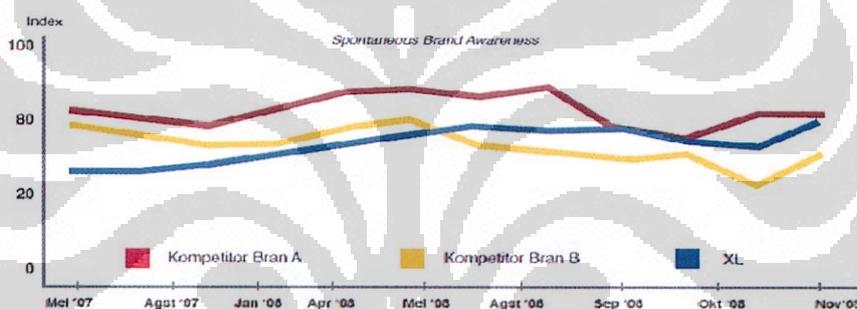
Strategi untuk memperkuat Brand XL dilakukan dengan cara :

- a. Skema tarif yang simpel, dengan menyederhanakan cara dalam memilih produk dan layanan bagi pelanggan.
- b. Di 2007 XL masih memiliki tiga GSM produk: “*bebas*” dan “*jempol*” untuk Prabayar dan “*Xplor*” untuk pasca bayar. Pada 2008, XL menyatukan ketiga brand tersebut untuk pasar ritel menjadi: XL.
- c. XL berusaha mempertahankan nilai kompetitif lewat beragam saluran dan media yaitu: *Above the Line*: televisi, cetak, *billboard* iklan, dan internet. *Below the Line*: berbagai acara, *road-show*, promosi bersama dengan perusahaan atau produk lain, pameran, kontes dan materi promosi di seluruh

outlet retail. XL juga melakukan alternatif komunikasi untuk memperdalam pengertian akan pesan-pesan yang ingin ditujukan kepada setiap target grup.

- d. Pengukuran efektivitas dalam penguatan brand XL dilakukan untuk memantau brand awarness XL. (Ayu Tantri,XL)

Sepanjang implementasi strategi brand terlihat hasilnya dengan tingginya *brand awareness* XL, serta peningkatan *product image* XL, yaitu kualitas dan tarif yang terjangkau. Melalui program riset pasar untuk memantau brand, terlihatpeningkatannya. XL *spontaneous brand awareness* di 2008 menguat menjadi nomor 2 di industri. Pada Januari 2008, XL berada pada level 74, yang meningkat berturut-turut ke 80 di April, 81 di Mei, 82 di Juli, 83 di Agustus, dan 84 pada bulan November 2008.



Gambar 4.2 Grafik Index Brand Awarness XL2008

(Sumber dari PT Excelcomindo Pratama Tbk. 2008)

Pada tahun 2009 XL memberikan penawaran “ *Value Beyond Price*” dengan meluncurkan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, seiring upaya peningkatan nilai brand yang mengusung pelanggan, dan seiring upaya peningkatan brand yang mengusung tema “ *Fun and Excitement*” untuk memperbarui brand image XL, maka ditambahkan elemen tersebut dengan tujuan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan memperkuat atribut merek. *Hal ini karena persaingan tidaklah hanya dalam faktor harga, tetapi dengan membuat skema yang menarik akar pelanggan menjadi semakin loyal terhadap XL, XL menambahkan pengalaman yang bersifat emotif kepada pelanggan dalam menggunakan layanan XL. Dengan mengubah gambaran terhadap XL diharapkan akan memberikan dampak image yang baru dan lebih baik.* (Ayu Tantri)

Strategi tersebut berdampak kepada kinerja keuangan yang cukup baik sebagai berikut : Pendapatan mencapai Rp. 13.880 Miliar , meningkat sekitar 49 %, dengan EBITDA : Rp. 6.205 Miliar, sedangkan Margin EBITDA : 45 % .Jumlah pelanggan meningkat 26 juta pada tahun 2008 menjadi 31,4 juta.

Hasil yang dicapai :

- a. Peningkatan pasar dua kali lipat menjadi 18-19% pada akhir 2009. Hal tersebut di tunjang oleh : inovasi yg berkelanjutan, fokus dalam pengelolaan resiko serta GCG, rendahnya laju pengangguran, rendahnya laju inflasi, peningkatan positif perekonomian Indonesia, serta nilai tukar mata uang yang menguntungkan.
- b. Banyak penghargaan yang diterima oleh XL yang secara tidak langsung akan menaikkan citra dari perusahaan, seperti Penghargaan Best innovation in marketing dan penghargaan pelayanan Blackberry mendapat Award, karena permintaan yg sangat melonjak untuk layanan SMS, data dan blackberry.

Pada tahun ini juga diluncurkan layanan untuk BlackBerry dengan memelopori layanan Blackberry harga terjangkau di Indonesia dan merevolusikan penggunaannya di tengah massa. “BlackBerry one” menawarkan pilihan kepada pelanggan antara tagihan harian sebesar Rp. 5000 atau bulanan Rp. 150.000. XL Mall dan aplikasi lain. Sehingga memenangkan berbagai award untuk best innovation marketing.

Dalam tahun 2010 strategi *brand* XL juga telah beralih dari menyediakan layanan yang terjangkau menjadi “*menghubungkan antara layanan yang terjangkau, relevan, dan sederhana*”. Dimana kegiatan XL untuk brand terintegrasi antara kampanye produk dan brand.

Meluncurkan kampanye Brand “*Xlalu Untukmu*” pada bulan Juli 2010 .Pesan dari *brand* juga terkandung dalam kampanye - kampanye produk:

- a. Kampanye layanan percakapan dan SMS untuk menciptakan persepsi sebagai yang terunggul di dalam tarif yang terjangkau melalui komunikasi yang mudah dan kreatif seperti Kampanye Paket Combo; Kampanye Buka-bukaan Blak-Blakan; Kampanye nelpon Gila; Kampanye Rp 25.

- b. Kampanye loyalitas pelanggan melalui komunikasi yang langsung dan terarah (segmen profil pelanggan yang spesifik) dan pemberian *reward* seperti undian berhadiah ponsel.

Sejalan dengan usaha meningkatkan brand XL dengan menambah pengalaman pelanggan terhadap brand XL, maka pada pertengahan tahun 2010, XL membentuk unit organisasi, *ICE (Intentional Customer Experience)* yang terdiri dari kelompok senior manajemen dari berbagai fungsi *Network, Marketing, Sales, Distribution Channel, Finance, Customer Service* dan unit lainnya yang terkait. Tim tersebut bertanggung jawab terhadap pengembangan pandangan *end-to-end* pelanggan dan pengelolaan pelanggan berdasarkan kebiasaan mereka. Pelanggan XL juga menunjukkan kecenderungan tinggi untuk loyal kepada XL walaupun ada peluncuran produk terus menerus dari kompetitor.

Hal ini dibuktikan melalui hasil survei dari Nielsen Indonesia di bulan Desember 2010. Survei tersebut menunjukkan bahwa XL sebagai operator nomor 2 dalam 'kualitas jaringan' dan 'tarif terjangkau' untuk semua layanan. XL juga dinilai sebagai nomor satu untuk produk yang paling direkomendasikan di tahun 2010 (sumber PT.XL Axiata, Tbk).

Dalam memperkuat Brand Positioningnya di tahun 2011, XL menempatkan layanan Data sebagai masa depan baru di industri telekomunikasi. XL meluncurkan motto baru, "*XLangkah Lebih Maju*". Motto tersebut mengindikasikan komitmen XL untuk mendukung dalam mengembangkan Indonesia. XL terus-menerus mengembangkan infrastruktur jaringan guna memenuhi tuntutan masyarakat atas layanan telekomunikasi yang lebih baik di Indonesia.

Menurut Ayu Tantri, Brand General Manager PT. XL Axiata, Tbk, "*XL memberikan inovasi dengan meningkatkan pengalaman konsumen untuk menggunakan teknologi terbaru yang lebih cepat, menggunakan jaringan 3G++ yang lebih baik dari yang ditawarkan oleh provider lain, di kota – kota besar di Indonesia, layanan tersebut sudah menjadi keharusan dan akan terus dikembangkan ke seluruh Indonesia pada akhir 2012, hal tersebut yang menjadikan strategi brand di tahun 2011 sebagai komitmen untuk XL selangkah lebih maju*". XL menghadirkan pengalaman jaringan yang berbeda di empat kota utama: Jakarta, Surabaya, Medan, dan Denpasar. Kinerja jaringan yang unggul di empat kota ini

dikomunikasikan melalui kampanye “*Hot Rod 3G+*”, yang menawarkan koneksi cepat sampai dengan 3,75 Mbps. Sejalan dengan tuntutan konsumen akan kualitas pelayanan yang lebih baik. Layanan tersebut lebih unggul dalam hal kecepatan dibanding beberapa operator lain yang menawarkan hal yang sama. Untuk itu dalam branding di gunakan motto “*XLangkah Lebih Maju*”.

Pengalihan fokus dari harga telah dikomunikasikan melalui beberapa produk yang diluncurkan di tahun 2011 seperti kampanye tarif “Ampuh dan Super Ampuh 24 Jam” dan kampanye “*Hot Rod 3G+*”. XL meluncurkan kampanye tarif “Ampuh dan Super Ampuh 24 Jam” untuk menyediakan lebih banyak manfaat atau nilai layanan yang lebih tinggi dengan memberikan keuntungan 24 jam untuk layanan Percakapan, SMS, dan Data. Dengan teknologi 3G+, pelanggan bisa menikmati *streaming data* (video) lebih cepat; kurangnya penundaan pengiriman SMS atau *BlackBerry Messenger*, dan panggilan suara yang jelas. XL telah mempromosikan produk VAS secara transparan seperti mengirim pemberitahuan pendaftaran untuk meningkatkan kesadaran pelanggan. XL menyediakan portal *123*572# untuk memungkinkan pelanggan mengetahui mereka berlangganan jenis layanan yang mana.

Untuk memperkuat posisi *brand* di pasar, XL meningkatkan konsistensi dan visibilitas *brand* dan produk yang sedang dipromosikan di pasar. XL juga menciptakan standarisasi kegiatan untuk semua mitra usaha di seluruh Indonesia dengan merumuskan panduan proses yang jelas untuk mengontrol jenis dan jumlah materi *branding*, termasuk jumlah poster, brosur, dan *shop-blind* untuk setiap toko ritel. Kegiatan-kegiatan ini juga bisa dimonitor secara langsung melalui *Intelligent Canvasser System* (ICS) dan *Intelligent Merchandiser System* (IMS). Kemudian, untuk mendorong partisipasi penyalur di kegiatan *branding*, XL telah memasukkan kegiatan branding ke dalam indeks kinerja utama (KPI) dari para *canvasser* dan penyalur. Satu dari sekian banyak inisiatif yang XL ambil untuk menciptakan visibilitas adalah dengan terus-menerus melakukan kegiatan *branding* permanen seperti mengecat atap rumah atau jembatan di daerah padat penduduk atau yang ramai dengan logo XL. Pada tahun 2011, XL telah mengecat hampir dua juta m² tembok di 150 kota.

4.5 Pengaruh CRM dan Brand terhadap Nilai Pemegang Saham.

4.5.1 Pengaruh CRM dan Brand terhadap EPS, MTBR, TSR, DCF, Tobin's q.

Dalam implementasi strategi brand di PT. XL Axiata, Tbk dari tahun 2008 sampai dengan 2011 terlihat bahwa strategi yang di lakukan disesuaikan dengan perkembangan pasar. Efektifitas dari strategi yang diterapkan selalu di ukur dengan melakukan Brand Tracking, untuk melihat sejauh mana Brand knowledge dan Brand Loyalty di capai pada daerah sasaran implementasi yang terbagi dalam beberapa region. Pembagian region tersebut adalah :

1. Region Jabodetabek.
2. Region sentra : Meliputi Jawa barat dan Jawa Tengah.
3. Region East : Meliputi Jawa Timur, NTB, NTT dan Bali.
4. Region West : Meliputi Sumatera.
5. Region North : Meliputi Kalimantan Sulawesi dan Papua.

Brand tracking dilakukan setiap bulan dan dievaluasi dalam setiap kwartal. Dimana rentang waktu pengaruh strategi brand yang diterapkan terhadap hasil penjualan adalah sekitar satu sampai dua kwartal. (Ayu Tantri, Brand General Manager, PT. XL Axiata, Tbk). Sedangkan brand tracking dilakukan dalam setiap bulan untuk memantau hasil yang dicapai terhadap key performance indicator dan sebagai bahan pertimbangan dan feedback untuk pertimbangan perencanaan dan pelaksanaan strategi selanjutnya agar di dapatkan cara – cara implementasi dan hasil lebih baik. Pengukuran dilakukan terhadap Customer Loyalty Index (CLI), Customer Satisfaction Index (CSI), dan Brand Awareness dan hasil penjualan, market share dan jumlah pelanggan.

Menurut Penekanan strategi brand lebih kepada *emotive approach* yaitu pendekatan secara emosional kepada pelanggan dengan menganalisa perilaku pelanggan terhadap *need, wants and desire*. (Ayu Tantri, XL).

Dalam penentuan biaya untuk membangun brand terlihat adanya kompromi pendekatan top down dan bottom up (Felix, Finance Corporate Finance, PT. XL Axiata, Tbk),, dimana akan dihasilkan titik temu dari target yang ditetapkan dan rincian biaya pelaksanaan implementasi strategi brand dalam setahun. Kontrol

terhadap investasi marketing dilakukan dengan ketat dan bertahap sesuai dengan road map yang direncanakan dalam setahun. (Felix, XL) Seringkali komitmen management untuk dapat membangun BE diwujudkan dengan support seluruh divisi untuk pencapaian hasil sesuai dengan target yang ditetapkan. Dalam investasi brand tidak akan secara langsung terlihat hasilnya seperti dalam penjualan. Hasilnya merupakan akumulasi dari semua kegiatan terintegrasi yang dilakukan bisa berupa brand awarness dan brand knowledge yang akan mengarah ke brand loyalty, sehingga dengan marketing expense yang tinggi tidak akan harus selalu menghasilkan sales yang tinggi pula. Kuncinya adalah bagaimana mengontrol pelaksanaan strategi yang diterapkan agar dapat efisien dan efektif secara circular. Hasil penjualan merupakan salah satu indikator yang sangat relevan dalam indikator keberhasilan dilihat dari segi laporan keuangan dan akan mempengaruhi juga terhadap nilai pemegang saham. Pengaruh dari strategi Brand dan CRM yang diterapkan, berdasarkan Customer Equity dan Brand Equity akan menghasilkan pendapatan (*revenue*), yang selanjutnya akan berdampak pada kas masuk perusahaan. Dalam pendapatan yang meningkat, maka dalam laporan keuangan akan langsung menunjukkan EBIT, EBITDA dan Earning per share (EPS) yang semakin meningkat. Baik pendapatan, EBIT, EBITDA dan EPS yang meningkat merupakan indikator bahwa kinerja perusahaan yang meningkat, yang selanjutnya akan berdampak pada kenaikan nilai pemegang saham.

Indikator terhadap kinerja perusahaan yang dilihat oleh para investor sebagai hal positif adalah yang dapat memberikan nilai lebih terhadap harga sahamnya. Dalam hal ini kontribusi dari Customer Equity dan Brand Equity pada nilai pemegang saham terlihat dari Earning per share (EPS), market to book ratio (MTBR), Total shareholder return (TSR), Discounted cash flows (DCF) dan Tobin's Q. Indikator tersebut yang akan dilihat oleh investor sebagai sebuah dari nilai pemegang saham. Berdasarkan pengamatan terhadap perkembangan pendapatan dari tahun 2009, 2010 sampai dengan tahun 2011, menunjukkan bahwa jumlah pendapatan kuartal PT. XL Axiata, Tbk mengalami trend kenaikan secara stabil, kecuali untuk periode maret 2011 yang mengalami penurunan.

Pada hasil pantauan perkembangan EPS menunjukkan kestabilan dan kecenderungan dalam peningkatan dari tahun 2009, 2010 dan 2011, seiring dengan kestabilan dan trend yang meningkat dari pendapatan perusahaan. Namun pada

kuartal september 2011, EPS PT. XL Axiata, Tbk mengalami penurunan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa secara umum EPS akan berkorelasi positif dengan pendapatannya, kecuali terdapat hal-hal yang tidak biasa atau sebab lainnya.

Market to book Ratio (MTBR) yang mencerminkan rasio harga pasar saham terhadap *book value equity* yang jika menunjukkan nilai lebih dari 1 (satu) menunjukkan bahwa nilai saham PT. XL Axiata, Tbk mempunyai nilai lebih dari nilai bukunya, sekaligus menunjukkan bahwa pemegang saham melihat prospek pertumbuhan nilai buku ekuitas yang sebagian besar dikarenakan adanya perolehan laba secara konsisten dan terus menerus. MTBR menunjukkan kecenderungan yang terus meningkat dari tahun 2009, 2010 sampai dengan 2011. Pada periode maret 2010, terdapat kenaikan signifikan yang merupakan dampak *rebound* pasar saham setelah mengalami penurunan ekonomi secara global pada tahun 2009 akibat krisis ekonomi yang terjadi di dunia.

Total Stock Return yang diperlihatkan dalam rentang waktu 2009, 2010 sampai dengan 2011 terlihat hasil yang cukup fluktuatif, dimana terdapat pencapaian positif dalam kurun waktu 2009 sampai pertengahan kuartal kedua tahun 2011. Hal ini masih memberikan hasil yang lebih baik dari perhitungan beberapa TSR operator yang lainnya, seperti Indosat.

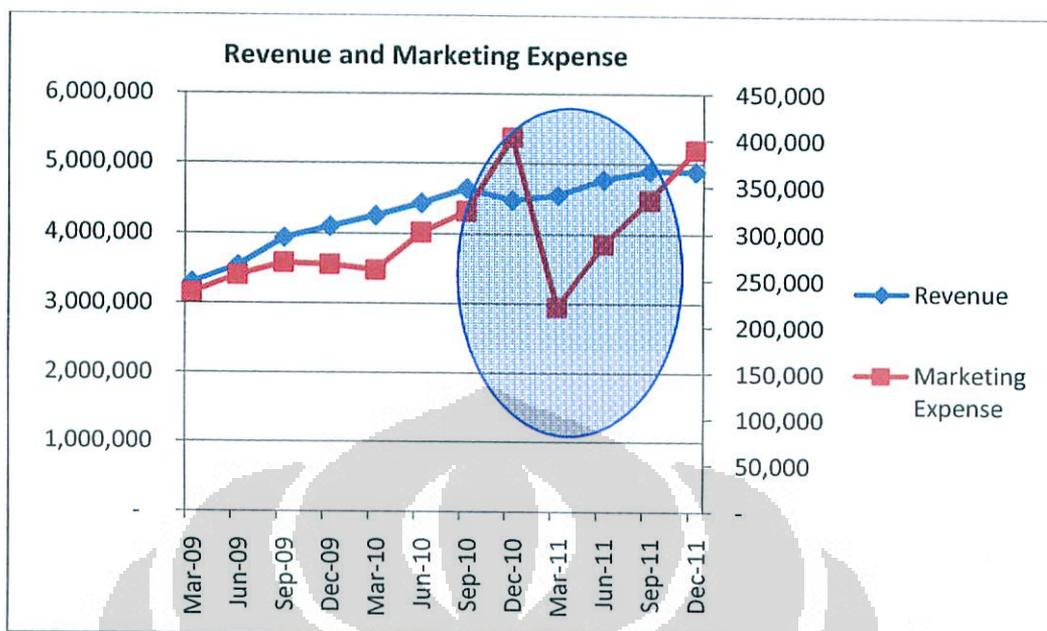
Discounted Cash Flow (DCF) merupakan indikator dalam melihat proyeksi cash flow beberapa tahun kedepan yang bisa dihasilkan dalam pengambilan keputusan untuk budgeting atau implementasi suatu program. Untuk mencerminkan cash flow yang didapat, maka valuation dari cash flow dicerminkan oleh DCF. Perhitungan nilai DCF didapat melalui angka budgeting untuk marketing expenses yang meliputi : *Advertising promotion, CRM services dan sales marketing fee* yang bervariasi dalam setiap tahunnya. Dari marketing expense tersebut didapat angka untuk perhitungan DCF. Lebih lanjut dalam perhitungan DCF sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti Discount rate, Tax, Penjualan, Capital expenditure dan Operational expenditure (expense capital dan efisiensi). Penjualan atau sales termasuk sebagai faktor yang menentukan dalam menghasilkan nilai DCF, meskipun persentasenya tidak bisa diprediksi. PT. XL Axiata, Tbk memberlakukan discount rate sebesar 12% lebih kecil dari Indosat yang memberlakukan discount rate sebesar 14%. Hal tersebut terlihat lebih realistis dalam memandang suatu investasi yang ditunjukkan rata-rata pencapaian nilai DCF PT. XL Axiata, Tbk lebih besar dari

pencapaian operator lain. Pencapaian hasil dari implementasi strategi CRM dan Brand terlihat pengaruhnya pada nilai pemegang saham. Dimana terlihat secara tidak langsung pada pendapatan yang mempengaruhi EPS, MTBR dan TSR serta DCF yang bernilai positif.

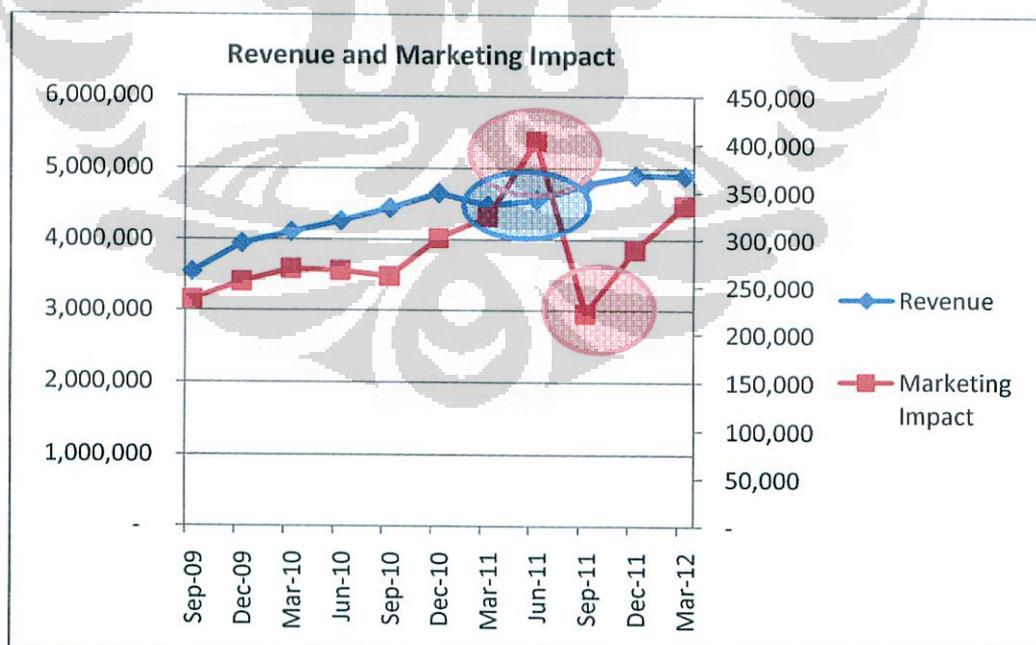
Adapun Tobin's Q PT. PT. XL Axiata, Tbk secara umum juga mengalami trend yang meningkat dari tahun 2009, 2010 dan 2011, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada periode tersebut mengalami peningkatan.

Pada periode bulan juni dan september tahun 2011 (Q2 dan Q3) , pada grafik Revenue terhadap Marketing Investment, terlihat terdapat arah trend kenaikan dari revenue perusahaan awal tahun 2009 dan mengalami sedikit penurunan pada kwartal 3 bulan september 2011. Hal tersebut terlihat berhubungan dengan penurunan investasi marketing pada dua kwartal sebelumnya yang berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan. Dengan adanya penurunan investasi marketing yang berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan tersebut ternyata terlihat juga dengan trend yang sama pada grafik yang lainnya, yaitu EPS, MTBR, TSR, DCF dan Tobin's Q pada periode antara satu sampai dua kwartal. Hal tersebut lebih lanjut dikarenakan karena adanya pengurangan budget marketing untuk dialokasikan pada investasi pengembangan infrastruktur layanan terbaru, disamping beberapa sebab lainnya. Hal tersebut ternyata berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, budget marketing pada kwartal selanjutnya ditambah untuk dapat mengembalikan kinerja sehingga memperoleh kembali dengan trend positif seperti sebelumnya. Hal tersebut berhasil dengan naiknya tren grafik indikator nilai pemegang saham pada kwartal 4 bulan desember 2011 dan cenderung tetap naik pada awal kwartal 1 bulan maret 2012.

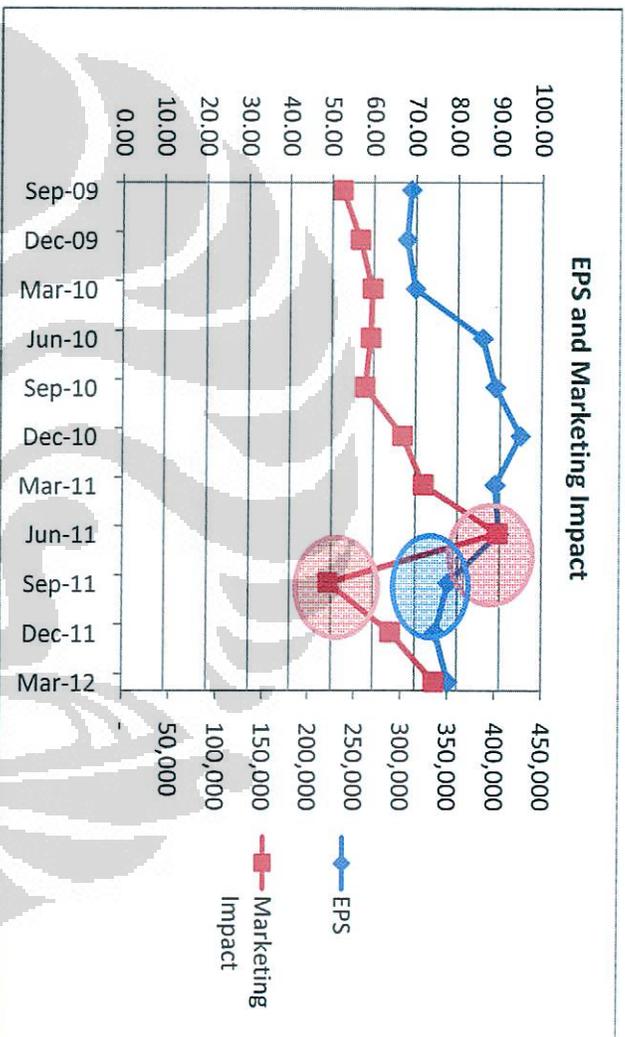
Dalam indikator nilai pemegang saham yang terlihat bahwa terdapat hubungan erat antara investasi marketing dengan nilai pemegang saham, dengan demikian peranan investasi marketing dalam CE dan BE dalam hal ini harus memberikan kontribusi maksimal untuk dapat menguatkan nilai pemegang saham.



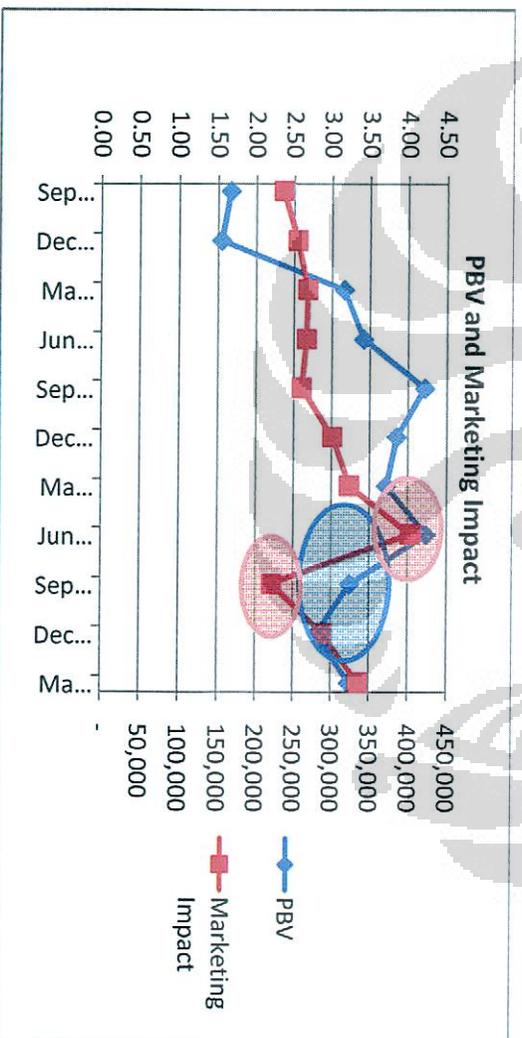
Gambar 4.3 Grafik Revenue terhadap Marketing Investment



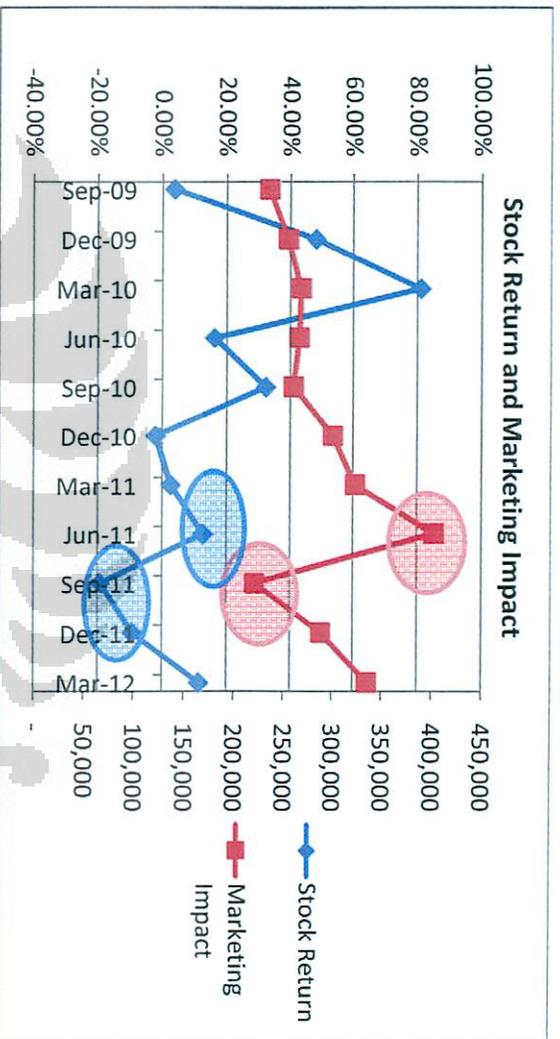
Gambar 4.4 Grafik Revenue terhadap Marketing Impact



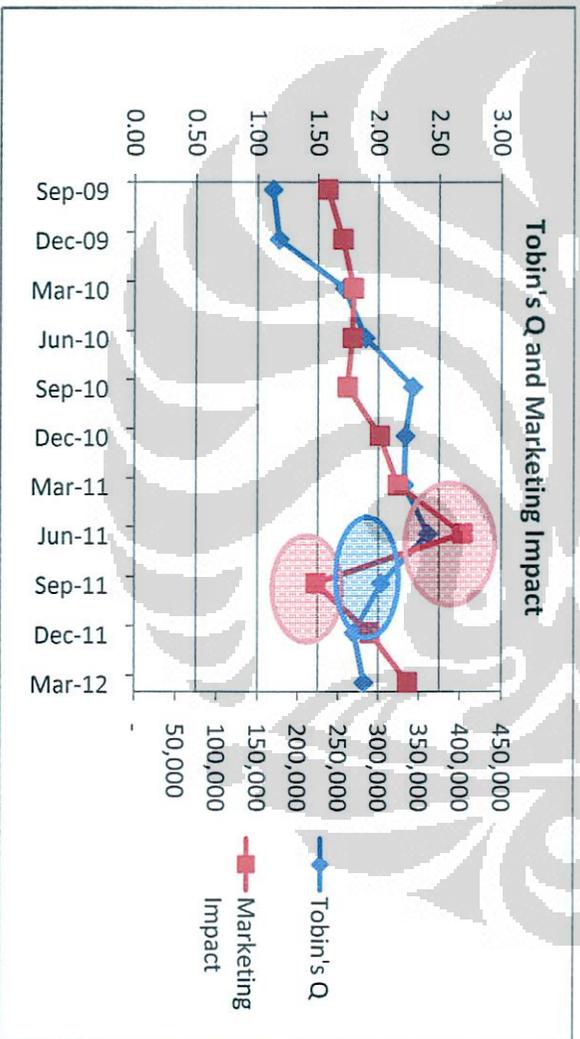
Gambar 4.5 Grafik EPS terhadap Marketing Impact



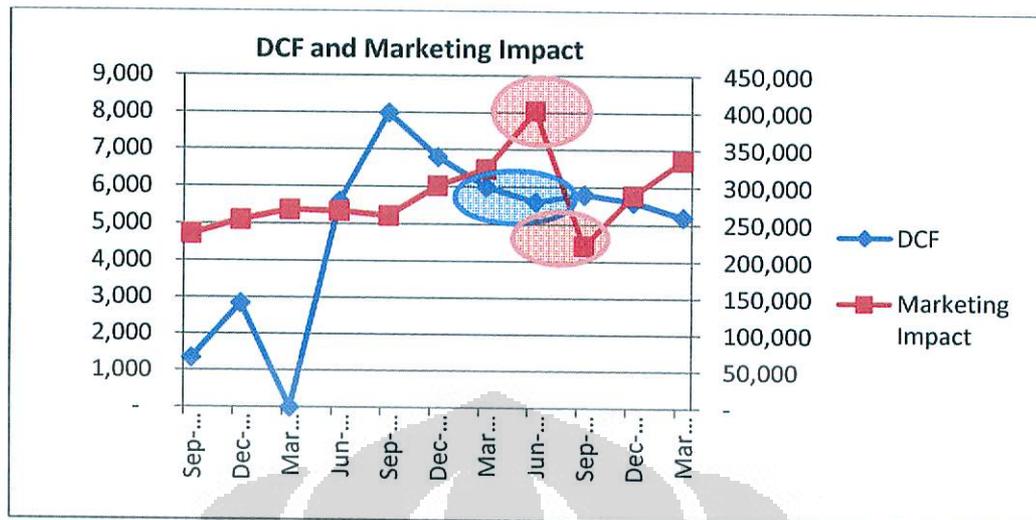
Gambar 4.6 Grafik Market to book value (PBV) terhadap Marketing Impact



Gambar 4.7 Grafik Total Stock Return terhadap Marketing Impact



Gambar 4.8 Grafik Tobin's Q terhadap Marketing Impact



Gambar 4.9 Grafik DCF terhadap Marketing Impact

Brand Equity yang lebih tercermin dari penerapan strategi branding dan Customer Equity yang tercermin dalam Customer Relationship Management mempunyai proporsi yang berbeda dalam penerapannya.

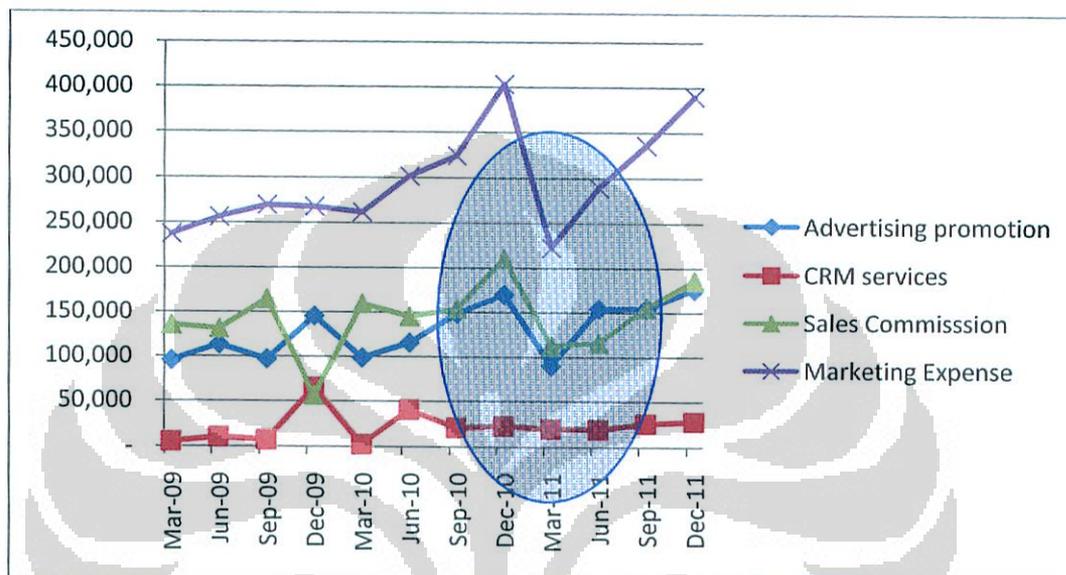
Strategi Brand dan CRM yang diterapkan dalam kurun 2009 sampai dengan 2011 mengalami perubahan. Pemilihan penekanan pada faktor yang lebih meningkatkan Customer Equity atau Brand Equity serta gabungan keduanya dalam memberikan hasil yang maksimal bagi nilai pemegang saham dengan memperhatikan kondisi pasar. Pada awal tahun 2009, bahkan sebelumnya strategi lebih ditekankan dalam meningkatkan Brand Equity. Hal ini sejalan dengan masih terbukanya penetrasi pasar untuk SIM card. Untuk itu XL berupaya terus untuk membuka jaringan baru (coverage) dan meningkatkan kapasitas jaringan untuk dapat menambah market share dengan merebut pasar potensial yang ada di seluruh Indonesia. Alasan lain adalah masih kurangnya utilitas dari jaringan yang ada sehingga akan berdampak kurang optimalnya sumberdaya yang digunakan. Penguatan Brand Equity (BE) yang lebih fokus kepada akuisisi tercermin dengan hasil yang dicapai dalam usahanya untuk menumbuhkan pelanggan baru. Sejak tahun 2008 dari 26 juta pelanggan menjadi 31,4 pada tahun 2009 dan 40,4 juta

pelanggan sampai dengan tahun 2010 terlihat pertumbuhan pelanggan yang cukup signifikan.

Pada periode 2010 dan 2011 dimana terjadi penetrasi telepon genggam yang tinggi dari tahun – tahun sebelumnya, terlihat bahwa pertumbuhan pelanggan menurun. Hal ini dikarenakan karena pasar telekomunikasi yang sudah mulai jenuh. Pertumbuhan pelanggan pada tahun 2010 sampai dengan 2011 hanya naik sekitar 15% dibandingkan periode sebelumnya yang mencapai 28%. Hal ini menyadarkan pengambil keputusan di XL bahwa usaha – usaha untuk meningkatkan pelayanan dan retensi pelanggan harus dikuatkan untuk dapat meningkatkan Customer Equity (CE). Dengan menguatkan CE maka akan menjamin sustainability perusahaan dalam industri telekomunikasi tersebut. Retensi pelanggan menjadi sangat penting manakala digunakan sebagai salah satu cara agar pelanggan tidak berpindah ke provider lain. Pencapaian ini berhasil dalam periode 2011 dengan adanya penurunan perpindahan pelanggan sekitar 7% dari tahun 2010, sehingga total pelanggan adalah sekitar 46,4 juta pelanggan. CRM dalam hal ini sangat berperan untuk menganalisa penyebab dan menangani keluhan pelanggan, dengan mengetahui inisiatif yang dapat dilakukan melalui profile pelanggan dan pemberian penghargaan bagi pelanggan dan menaikkan nilai pelanggan. Jumlah persentase keluhan pelanggan telah menurun sebesar 16% dari tahun 2010. Hal lain yang dilakukan adalah mengimplementasikan teknologi penunjang dalam menaikkan nilai pelanggan seperti menciptakan sistem SMS anti spam, single platform CRM dan peningkatan software CRM smartclient yang memungkinkan customer service dapat menangani pelanggan dengan lebih baik lagi. Dalam hal ini XL lebih menekankan kepada penguatan *Customer Equity*.

Hal yang perlu digaris bawahi adalah pada saat kwartal dua ke kwartal 3 bulan juni sampai dengan september 2011 terjadi penurunan yang cukup signifikan pada periode tersebut. Analisa yang terlihat pada penurunan performansi perusahaan sangat berdampak pada citra XL. Dimana terlihat dengan strategi penguatan CE pada tahun 2011 didasarkan atas pertumbuhan pelanggan yang mulai menipis, dikarenakan pasar yang mulai jenuh. Management XL mencoba untuk menurunkan biaya investasi marketing dengan penurunan sekitar 44.8% dibandingkan kwartal sebelumnya. Untuk penurunan biaya investasi marketing yang terdiri dari : Biaya iklan dan promosi, Pelayanan CRM, Komisi penjualan. Adapun biaya iklan dan

promosi mengalami penurunan sebesar 47,1%, sedangkan biaya pelayanan CRM mengalami penurunan hanya 13%, untuk biaya komisi penjualan yang berdampak pada penjualan mengalami penurunan sebesar 46,5%. Hal tersebut langsung berdampak pada pendapatan perusahaan yang menurun pada periode tersebut. Biaya investasi marketing tahun 2011 juga menurun dari tahun 2010 sekitar 3%.



Gambar 4.10 Grafik Komponen Investasi Marketing.

Secara tidak langsung dengan penurunan tersebut akan berdampak pada aktifitas branding yang dilakukan oleh XL dalam menaikkan pendapatan dari penjualannya yang dipengaruhi oleh penurunan biaya promosi dan iklan serta komisi penjualan. Dalam hal ini penguatan CE seharusnya tetap dijaga agar konsisten dalam pengelolaannya untuk tetap mempertahankan pertumbuhan nilai pemegang saham. Penambahan budget untuk memperkuat BE dilakukan pada kwartal selanjutnya dengan cara bertahap. Kenaikan diberikan sebesar 71,5% untuk biaya iklan dan promosi, serta penambahan sebesar 3,2 % untuk komisi penjualan, dan bahkan pengurangan untuk biaya pelayanan CRM sebesar 3,5%. Dimana secara keseluruhan total biaya investasi penjualan dinaikkan sebesar 30,2%.

Pada kwartal akhir 2011 dilakukan penambahan untuk biaya iklan dan promosi menjadi 48,8% dan komisi penjualan sebesar 39,5%, sedangkan untuk

pelayanan CRM telah menjadi 29,05%. Secara keseluruhan kenaikan biaya investasi penjualan telah meningkat menjadi 42,97% sejak awal tahun 2011. Penambahan biaya tersebut telah mengembalikan kinerja XL dalam trend yang positif.

XL dalam hal ini merupakan perusahaan provider telekomunikasi yang tidak hanya menyediakan produk tetapi juga layanan. Secara jelas CE dibangun karena adanya faktor – faktor : interaksi dengan pelanggan yang dapat membangun database, struktur biaya yang rendah dalam melayani pelanggan, teknologi oriented yang mensupport sistem database, pilihan dan strategi fokus ekuitas pada masa bertahan ditengah perubahan dan relationship marketing serta time horizon pada perkembangan perusahaan kedepan.

Disamping itu fokus untuk membangun BE juga didasari atas pilihan dan fokus stratejik perusahaan dalam melihat perkembangan kompetisi di industri telekomunikasi, struktur biaya, time horizon pada awal perkembangannya.

Berdasarkan analisa yang telah dilalui sepanjang 2009,2010 sampai dengan 2011 terlihat adanya pergeseran penekanan dalam meningkatkan BE dan CE. Pada dasarnya BE dan CE dapat berdiri sendiri tanpa saling mendukung (Leone et al. 2006). Dalam penerapan di XL ternyata dibutuhkan adanya dukungan antara BE dan CE dengan proporsi yang tepat sesuai dengan perkembangan pasar.

4.5.2 Pengaruh Lainnya.

Nilai pemegang saham terpengaruh oleh banyak hal, disamping faktor tangible perusahaan , seperti margin pendapatan yang terus meningkat, pembagian deviden dan lainnya, faktor – faktor intangible juga mempengaruhi nilai pemegang saham. Salah satunya adalah nilai reputasi perusahaan. Nilai reputasi perusahaan dapat dibangun dengan pencitraan yang positif yang melekat dalam perusahaan tersebut. Hal itu ditandai dengan pencapaian – pencapaian yang telah diperoleh dalam kinerjanya yang diakui oleh suatu lembaga independen yang kredibel dalam menilainya. Berbagai pencapaian PT. XL Axiata, Tbk yang telah diperoleh dalam meningkatkan reputasi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Adanya penghargaan atau award yang di peroleh PT. XL Axiata, Tbk., baik dalam konteks kinerja perusahaan dan profile eksekutifnya.
2. Diumumkannya susunan direksi, komisaris dan pengurus baru melalui RUPS.
3. Pencapaian hasil target atau prestasi, pembagian besar deviden.
4. Keberhasilan dalam peluncuran inovasi produk, layanan dan jaringan yang terbaru.
5. Penerapan Good corporate governance (GCG).
6. Program Corporate Sosial Responsibility (CSR).

Menurut Ayu Tantri, Brand General Manager PT. XL, Axiata, Tbk, salah satu hal yang dapat mempengaruhi nilai pemegang saham adalah adanya pemberitaan di media yang positif terhadap perusahaan, seperti halnya adanya penghargaan yang diperoleh XL dan adanya inovasi produk yang diluncurkan. (Ayu Tantri, XL). Selain itu Reputasi CEO telah dipastikan menjadi sangat penting sebagai elemen untuk kesuksesan sebuah perusahaan dalam meningkatkan nilai pemegang saham (Leslie Gaines-Ross, 2000).

Adapun terdapat hal – hal yang paling berpengaruh pada saat indikasi nilai pemegang saham XL bergerak naik diantaranya adalah pada saat :

1. Periode September 2009 sampai dengan Juni 2011 mengalami kenaikan EPS yang cukup signifikan, sebesar 30,4%.
2. MTTBR periode desember 2009 sampai dengan september 2010, sebesar 266% dan sempat mengalami penurunan awal tahun 2011 dan bergerak naik lagi pada juni 2011.
3. TSR pada periode september 2009 dari 4% hingga periode maret 2010 mencapai puncak tertinggi sebesar 81%. Tetapi kemudian turun pada periode selanjutnya dan berfluktuasi.

Hal – hal yang mendorong adanya kenaikan tersebut diantaranya adalah :

- a. Pada tanggal 23 Desember 2009, XL secara resmi mengganti nama dari PT. Exelcomindo Pratama Tbk, menjadi PT. XL Axiata Tbk. Axis dan XL menandatangani kerjasama nasional roaming.

- b. Pada tanggal 1 Februari 2010, XL meluncurkan varian baru layanan program XL BlackBerry One, bernama XL BlackBerry Gaul, dengan tarif hanya Rp. 2.000/hari.
- c. Pada tanggal 30 September 2010, Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atas layanan data dan *internet broadband* yang terus meningkat, XL menambah frekuensi 3G untuk meningkatkan kualitas layanan data. Dengan penambahan frekuensi ini, total frekuensi yang dimiliki oleh XL saat ini menjadi 2 x 10 Mhz (1960-1970 MHz / 2150-2160 MHz).
- d. Pada tanggal 6 Oktober 2010, XL memperoleh ijin *e-Money (Electronic Money)* dari Bank Indonesia. Layanan ini merupakan instrumen pembayaran yang disediakan untuk pelanggan kami untuk menyelesaikan transaksi-transaksi komersial sederhana seperti pembayaran barang/jasa, tagihan dan pembelian barang baik yang terlihat atau tidak terlihat melalui ponsel tanpa menggunakan uang tunai.
- e. Pada tanggal 2 November 2010, XL meluncurkan program promo layanan tarif *international roaming* semurah tarif panggilan lokal yaitu Rp 2.500/menit di 4 negara: Malaysia, Bangladesh, Sri Lanka, serta Kamboja. Tarif ini bisa untuk melakukan panggilan ke Indonesia dan juga ke negara di mana pelanggan berada, serta SMS.
- f. Pada tanggal 10 Mei 2011, XL mengumumkan perubahan dalam kewenangan Direksi. Dalam perubahan kewenangan ini, Willem Lucas Timmermans yang sebelumnya menjabat sebagai Direktur Keuangan akan menjalankan tugas baru sebagai *Chief Operating Officer (COO)*. Joy Wahjudi yang sebelumnya menjabat sebagai Direktur Commerce akan mengemban tugas-tugas baru dan wewenang sebagai *Chief Marketing Officer (CMO)*, bertukar posisi dengan P. Nicanor V. Santiago III yang akan mengambil peran baru sebagai *Chief Commercial Officer (CCO)*. Sementara itu, dalam rangka meningkatkan fokus pelanggan dan memastikan XL memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan, XL mengubah nama Direktorat Layanan Jaringan menjadi Direktorat Layanan & Teknologi dengan Dian Siswarini sebagai Kepala Layanan & Technology Officer (CSTO). Adapun posisi Direktur Utama/*Chief Executive Officer (CEO)* tetap dipegang oleh Hasnul Suhaimi.

- g. Diraihnya beberapa penghargaan, diantaranya adalah :
1. IR Global ranking 2009, XL menjadi satu – satunya perusahaan Indonesia yang masuk dalam Best Ranked Companies for Investor Relations Global Ranking (IRGR) 2009. Mendapatkan Top 5 Financial Disclosures Companies di Asia oleh Mzir.com
 2. Telkom Asia Award, Pertama di Indonesia dalam Best Mobile Carrier dan Best Emerging Market Carrier , oleh Telecom Asia Group.
 3. Euromoney – Asia Best managed Companies of 2009, Penyelenggara majalah Euromoney untuk kategori Overall most Convincing and Coherent Strategy Indonesia.
 4. CEO Idaman (Best CEO), Presdir Xl meraih dua buah penghargaan yang diselenggarakan majalah Ekonomi, CEO Indaman 2009 bidang Industri Telekomunikasi dan Salah satu sepuluh CEO Idaman 2009 untuk lintas Industri.
 5. The Best Innovation in Marketing 2009, Dari Majalah Marketing, merupakan penghargaan ketiga kalinya berturut-turut.
 6. Broadband Award 2009, Gadget Award 2009, Penyelenggara oleh Majalah Broadband untuk kategori Best Blackberry Services, Best Innovation BlackBerry Provider, dari majalah Gadget.
 7. Forsel Award 2010, XL meraih dua penghargaan Forsel Award 2009 dari majalah Forsel untuk dua kategori, yaitu Program Inovatif (Editor Choice) untuk program XL BlackBerry Tarif Harian (BlackBerry One) dan *Person of The Year* untuk Presiden Direktur XL, Hasnul Suhaimi.
 8. Global Telecoms Business – Innovation Award 2010, XL dan Ericsson menerima penghargaan bergengsi *Global Telecoms Business – Innovation Award 2010* untuk kategori “Inovasi dalam Jaringan Core” (*Core Network Innovation*). Penghargaan ini ditujukan kepada solusi berupa *MSC Pool* terbesar di dunia yang disuplai oleh Ericsson untuk XL Axiata.
 9. Indonesia Best CFO 2010, Willem Lucas Timmermans, Direktur Keuangan XL meraih penghargaan sebagai Top 10 Indonesia *Best Chief Financial Officer* 2010 dari majalah SWA.

10. Indonesia Cellular Award 2010, XL meraih pengakuan dari masyarakat berupa penghargaan sebagai *Best BlackBerry Service* dan *Best Value Added Service* dalam ajang Indonesia Cellular Award 2010.
11. Asia's Best Companies 2010, Dalam ajang *Asia's Best Companies 2010* yang diselenggarakan majalah FinanceAsia, XL terpilih sebagai salah satu dari 10 besar perusahaan terkemuka di Indonesia yang meraih tiga penghargaan sekaligus yaitu *Best Managed Company*, *Best Corporate Governance* dan *Best Investor Relations*.
12. Frost & Sullivan-Indonesia Best Practice Awards, XL meraih penghargaan *Frost & Sullivan-Indonesia Best Practice Awards* untuk dua kategori, yaitu *Service Provider of the Year* dan *Mobile Service Provider of The Year*.
13. Best CEO 2010, Presiden Direktur XL, Hasnul Suhaimi, meraih penghargaan Best CEO 2010. Penghargaan yang diinisiasi oleh majalah SWA ini mendasarkan penilaian atas dua parameter (CEO Index) yakni kepemimpinan dan komitmen karyawan.
14. 2011 Investor Award : Majalah Investor memberi penghargaan kepada XL sebagai entitas terbaik untuk sektor Infrastruktur dalam ajang Investor Award 2011. CEO XL, Hasnul Suhaimi, juga dianugerahi penghargaan bergengsi *2011 Top Executives of Listed Company*.
15. 2011 All Asia Executive Team Rankings : Manajemen executive XL diakui oleh 522 portofolio manager dan penanam modal serta 348 analyst sisi penjual melalui All Asia Executive Team rankings 2011 yang dipublikasi di majalah Institutional Investor. Untuk bidang telekomunikasi, CEO XL, Hasnul Suhaimi meraih posisi kedua CEO terbaik yang dinominasi oleh analis penjual. Willem Timmermans juga dinominasi sebagai Best CFO diposisi pertama oleh pihak pembeli dan posisi kedua oleh pihak penjual.
16. 2011 Frost & Sullivan Asia Pacific ICT Awards XL mendapatkan penghargaan *Wireless Service Provider of the year*, *Service Provider of the Year*, dan *CEO of the Year* atas nama Hasnul Suhaimi.

17. 2011 Indonesian Cellular Award : XL meraih penghargaan di empat kategori, yakni Best of The Best Data Package, Best Customer Growth, Best GSM Operator, dan Best BlackBerry Service di acara 2011 Indonesia Cellular Awards.
18. 2011 SWA 100 Indonesia Best Wealth Creators : XL mendapatkan tiga penghargaan dari majalah SWA dalam acara 2011 SWA 100 Indonesia Best Wealth Creators, yakni juara pertama dalam *Best Indonesian Public Companies in 2011* untuk kategori Layanan Telekomunikasi, *the ASEAN Best Public Companies in 2011*, dan *Best Indonesian Public Companies in 2011*, yang semuanya berdasarkan pada Metode WAI (*Wealth Added Index*).
19. 2011 Program & PR People of the Year : XL menerima tiga penghargaan dari majalah Mix. CEO XL Hasnul Suhaimi memperoleh *Gold Winner* untuk *PR People of the Year in 2011* di kategori CEO, sedangkan Pimpinan Komunikasi Perusahaan XL meraih *Gold Winner* untuk *PR People of the Year in 2011* di kategori *Spokesperson*. XL juga mendapatkan *Bronze Winner PR Program of the Year in 2011* di kategori Marketing PR atas programnya “XL Network Rally”.

Penurunan yang terjadi dalam titik paling rendah pada kuartal kedua menuju kuartal tiga tahun 2011 dimana terjadi penurunan pendapatan dari maret 2011 sebesar 3,6% dan terdapat kenaikan pada bulan juni 2011 sebesar 1,5%. Indikasi terlihat adanya penurunan pengeluaran anggaran pada marketing yang berpengaruh sekitar satu sampai dua kuartal terhadap hasil penjualan. Marketing ekspense yang mengalami penurunan sebesar sekitar 44,87% pada maret dan juni 2011.

Pada akhir kuartal 2011 terjadi kenaikan , hal ini di pengaruhi oleh :

1. Pada 30 September 2011, XL menyelenggarakan RUPS LB, yang telah menyetujui adanya penambahan anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan. Pada RUPS LB ini, Perseroan menyetujui pengangkatan Bapak James Carl Grinwis Maclaurin selaku Komisaris, dan Bapak Mohamed Adlan

bin Ahmad Tajudin dan Bapak Ongki Kurniawan yang keduanya diangkat selaku Direktur.

2. 23 Oktober 2011, Melalui layanan seluler yang berkualitas, XL berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. Salah satu layanan yang saat ini dan saat masa datang sangat dibutuhkan adalah akses layanan telepon seluler yang berkualitas, yang sekaligus mampu mendukung kehadiran berbagai layanan data. Untuk memastikan pelanggan dapat menikmati layanan internet dan data yang berkualitas, XL menyelenggarakan *XL HotRod 3G+ Racing Event* di empat kota besar, yaitu Jakarta, Surabaya, Medan, dan Denpasar.
3. 29 Desember 2011, Pembangunan konstruksi jaringan kabel bawah laut Batam-Dumai-Melaka (BDM) yang menghubungkan Indonesia dengan Malaysia secara langsung telah selesai. Ketersediaan serat optik sepanjang 400 km ini akan memainkan peranan penting dalam mendorong dan mendukung penyediaan jaringan internasional yang berkualitas seiring dengan terus meningkatnya permintaan layanan data di kawasan ini.

4.6 Alternatif strategi CRM dan Brand dengan pendekatan Nilai Pemegang Saham.

4.6.1 Kondisi Bisnis XL kedepan.

Permintaan layanan Data yang besar terlihat jelas dari jumlah pelanggan data XL yang naik menjadi 25,2 juta orang pada akhir tahun, yang berarti 55 persen dari jumlah total pelanggan XL yang mencapai 44,3 juta orang pada tahun 2011, dibanding 52 persen atau 20,8 juta pelanggan data pada tahun sebelumnya. Sebagai tambahan, jumlah handset data naik menjadi 78 persen dari 72 persen terhadap total pelanggan tetap XL (sumber: XL).

Di industri yang sudah jenuh dan penuh persaingan, pengalaman pengguna telah mengganti harga sebagai salah satu pembeda utama, pertimbangan utama dalam memilih atau mempertahankan penyedia komunikasi bergerak. Pada saat XL memasuki era data, XL sangat percaya bahwa pelayanan Data yang memperlihatkan kehandalan, konsistensi, dan kualitas merupakan pembeda utama dimana pelanggan akan rela untuk membayar.

XL telah mengambil keputusan strategis untuk beralih ke bisnis layanan Data yang menawarkan potensi pertumbuhan yang besar dan berbagai peluang di tengah pasar segmen layanan Percakapan yang semakin jenuh. Layanan komunikasi yang menggunakan Data akan terus bertambah, dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi tradisional dari orang ke orang saja. Peluang juga berkembang untuk komunikasi dari mesin ke mesin (M-to-M). Bisnis ini di kemudian hari menjanjikan potensi yang lebih besar karena banyaknya peluang yang dapat dijajaki dan tidak terbatas pada populasi manusia saja. XL telah mulai menjajaki bisnis Data di bidang usaha baru seperti *m-commerce* dan *m-payment* dan hal ini akan terus dikembangkan di masa mendatang. Infrastruktur jaringan yang baik untuk layanan Data membutuhkan investasi yang besar dan ekspansi di operasi usaha. XL tengah mempersiapkan diri untuk menghadapi era baru tersebut. Sampai dengan akhir 2011, XL telah melakukan investasi besar-besaran pada jaringan 3G/Data dan akan terus melakukan investasi yang besar untuk mendukung pertumbuhan permintaan dan peluang dari layanan Data. Untuk mempercepat dan memiliki jaringan yang efisien dan berbiaya rendah, XL terbuka untuk saling berbagi infrastruktur di kemudian hari. Telaah bisnis model yang dikembangkan oleh XL mengacu kepada :

1. Customer value proposition (CVP).
2. Profit formula.
3. Key Resources.
4. Key Processes.

Pada CVP di tekankan pada usaha menciptakan bentuk dalam suatu format yang dapat memaksimalkan CVP. Diantaranya adalah penentuan target pelanggan, memastikan pemberian solusi menyeluruh terhadap problem dan kebutuhan pelanggan, penawaran yang pas untuk memuaskan pelanggan. Tidak hanya mengenai apa yang terjual tapi bagaimana produk atau jasa tersebut terjual. Pada dasarnya adalah bagaimana perusahaan dapat menawarkan sesuatu yang lebih baik dari pesaingnya.

Membentuk formula keuntungan dapat di lakukan dengan cara membuat *revenue model* atau model pendapatan yang berhubungan dengan harga dan volume. Volume dikaitkan dengan besar pasar, berapa kali pembelian, dan sebagainya. Struktur biaya atau *cost structure* juga dibutuhkan untuk mengetahui berapa biaya yang dibutuhkan secara total. Hal tersebut meliputi *economic of scale*, biaya

langsung dan tidak langsung. *Margin Model* digunakan untuk mengetahui berapa banyak setiap transaksi yang dilakukan untuk dapat mencapai keuntungan yang diinginkan. *Resource velocity* digunakan untuk mengetahui seberapa cepat sumber daya yang dibutuhkan untuk digunakan mendukung target sesuai volume yang diinginkan. Dalam *resources velocity* termasuk utilisasi aset, inventory turn, lead times dan lain sebagainya. *Key resources* (KR) dibutuhkan untuk memberikan keuntungan nilai proporsisi pelanggan, yang meliputi karyawan atau *people*, teknologi dan produk, peralatan, informasi, channel, partnership, kerjasama atau aliansi, dan merek. *Key Processes* (KP) meliputi proses dalam mendesain, pengembangan produk, yang dilakukan dengan dasar pendekatan terhadap pelanggan dan *channels*. (Mark, Clayton, Christensen, Henning, harvard business review, 2008).

Berdasarkan acuan bisnis model tersebut direalisasikan dalam empat inisiatif transformasi penting di tahun 2011 dan tahun 2012, yaitu:

1. Mengalihkan fokus dari layanan Percakapan dan SMS ke MDS.
2. Memperbaiki kualitas pelayanan.
3. Meningkatkan retensi pelanggan.
4. Memperkuat *brand positioning*.

Dengan inisiatif-inisiatif transformasi yang dipercepat pada tahun 2011, XL berada pada jalur yang benar dan yang telah memiliki persiapan yang baik untuk mengembangkan usaha ini. Karena berbagai inisiatif ini akan dilanjutkan pada tahun 2012 bersama dengan inisiatif-inisiatif yang baru, XL yakin akan mampu menyediakan pengalaman pelanggan yang berbeda dan andal, jaringan Data yang berkapasitas tinggi dan berbiaya rendah dan menjadi pemimpin di layanan *mobile data*.

4.6.2 Strategi “Brand Relevance”.

Dalam masa sekarang untuk memenangkan persaingan merek di pasar dapat ditempuh dengan strategi difokuskan pada peningkatan preferensi merek. Keunggulan suatu produk akan terlihat pada saat konsumen memilih suatu produk berdasarkan visibilitas dan kredibilitasnya, dimana terdapat beberapa produk yang layak dipertimbangkan. Pilihan konsumen akan terjadi pada produk yang memiliki

salah satu dimensi atau unsur yang tidak terdapat dalam produk – produk pesaingnya.

Preferensi brand bisa dikembangkan melalui inovasi tambahan untuk membuat suatu merek menjadi lebih menarik atau dapat diandalkan. Adapun cara yang sering dilakukan adalah dengan menawarkan harga lebih murah. Bisa juga dengan mengandalkan penawaran lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Disini, sumber daya dikerahkan untuk menghasilkan komunikasi secara lebih efektif dengan iklan yang lebih cerdas, promosi yang lebih berdampak, sponsorship yang lebih terlihat, dan lebih banyak melibatkan sosial media.

Strategi predefensi merek sangat sulit untuk bisa mengeluarkan merek dari kekacauan pasar. Ini karena strategi seperti ini masih berfokus dan berkomitmen pada penawaran, model bisnis dan target segmen yang ada. Pemasar yang menggunakan model preferensi merek klasik seperti ini semakin sulit sukses di pasar yang dinamis seperti sekarang ini (Aaker 2010). Ini karena strategi tersebut tidak membuat pelanggan termotivasi untuk mengubah loyalitasnya terhadap suatu merek.

Merek pun dianggap konsumen serupa atau tidak ada perbedaan dengan merek lainnya sehingga pelanggan tidak termotivasi untuk mencari alternatif. Selanjutnya, ketika pemasar menawarkan sesuatu yang lebih, pesaing biasanya menanggapi sehingga keuntungan yang dipetik dari strategi itu seringkali berumur pendek. Karena itu, strategi yang lebih menekankan pada margin, tidak akan menghasilkan profitabilitas yang memuaskan. Hal tersebut juga terjadi pada industri telekomunikasi seluler di Indonesia. Sejak tahun 2007 sampai dengan 2012 terjadi pergeseran nilai dalam industri ini. Strategi dengan mengandalkan harga murah yang terjadi lambat laun sudah tidak menjadi sesuatu yang relevan bagi operator telekomunikasi dalam memenangkan pasar.

Dalam melihat kondisi tersebut, dapat digunakan strategi dengan menciptakan kategori atau subkategori baru atau dikenal dengan “Brand Relevance” (Aaker 2010). Dalam strategi ini, pemilihan kategori atau subkategori merupakan langkah penting dalam menentukan dimensi yang harus ada pada suatu merek sehingga dianggap relevan.

Penurunan kinerja suatu brand menurun bukan disebabkan merek tersebut telah kehilangan kemampuannya dalam mendeliver nilai atau loyalitas penggunaannya memudar, akan tetapi penurunan kinerja itu karena merek-merek tersebut menjadi kurang relevan (Aaker 2010). Dalam arti bahwa nilai yang dijual brand yang

menurun tadi tidak lagi sesuai dengan perilaku pembelian konsumen yang lebih tertarik pada kategori atau subkategori baru atau bisa jadi merek yang kinerja menurun tadi karena brand tersebut tidak lagi dipertimbangkan oleh konsumen karena kehilangan energi dan visibilitas. Penambahan – penambahan kategori baru yang ada akan dapat menciptakan kategori atau subkategori baru dan bahkan mengubah persaingan di bisnis telekomunikasi.

Sebaliknya, sebuah inovasi substansial atau transformasional mungkin tidak melibatkan perubahan dalam penawaran. Namun, penciptaan kategori atau subkategori baru bisa terjadi manakala dilakukan pembangkitan kembali yang bisa diberikan kepada sebuah merek dengan melibatkan asosiasi – asosiasi baru yang menyentuh emosional dan mengikat pada konsumen.

Disini perusahaan harus melakukan transformasional atau inovasi substansial, bukan hanya bersifat artifisial atau tambahan untuk memberikan penawaran yang mengubah apa yang selama ini dibeli oleh konsumen. Brand relevance menekankan pada :

1. Metode branding, yaitu pentingnya mendefinisikan, posisi, dan secara aktif mengelola persepsi dari kategori atau subkategori baru. Disini ditekankan pentingnya mengelola persepsi konsumen terhadap kategori atau subkategori.
2. Menekankan pada kebutuhan untuk menciptakan hambatan masuk merek pesaing sehingga waktu dimana pesaing dalam keadaan tidak relevan menjadi semakin panjang. Membuat pesaing tidak relevan atau kurang relevan, berarti membuat apa yang selama itu menjadi kekuatan pesaing benar-benar menjadi kelemahan.
3. Menekankan pentingnya inovasi substansial dan inovasi transformasional sebagai jalur menjadi kategori atau subkategori baru.
4. Kategori dan subkategori dapat diciptakan di setiap kesempatan untuk menciptakan sebuah kategori baru atau menggunakan inovasi transformasional.
5. Terdapat resiko bagi perusahaan yang menciptakan kategori dan sub kategori baru. Dimana resiko juga terjadi pada perusahaan yang telah kehilangan relevansi brand nya, sehingga harus dihindari. Dinamika relevansi merupakan kesempatan untuk menciptakan pasar baru, namun hal itu juga mengandung risiko bagi merek-merek yang mengabaikan dinamika

pasar, baik karena mereka tidak menyadari perubahan di pasar atau terlalu memfokuskan diri pada strategi yang telah bekerja di masa lalu.

Brand relevance yang dapat diterapkan di XL, Axiata, Tbk adalah sebagai berikut :

1. Membangun brand dengan menekankan pada kualitas dan nilai lebih sebagai operator telekomunikasi. Hal ini haruslah dilakukan dengan meningkatkan faktor pendukung kualitas layanannya, seperti : Jaringan yang bagus, penanganan pelanggan yang baik juga, pelayanan dan produk yang relevance.
2. Inovasi dengan menghadirkan layanan berbasis 3G++ di semua node coverage XL di seluruh Indonesia. Dengan memberikan positioning produk dengan teknologi diatas pesaingnya, sesuai dengan tema Xlangkah lebih maju.
3. Menghadirkan layanan untuk dapat mensupport service telekomunikasi tanpa adanya kendala platform yang ada. Sebagai salah satu contoh pada saat ini terdapat beberapa platform dalam Instant messaging, seperti : symbian, Blackberry, IOS, android, untuk itu dapat di support untuk semua platform (multiplatform).
4. Co branding dengan perangkat komunikasi yang memberikan layanan dan feature inovatif.
5. Memberikan layanan untuk aplikasi dan konten yang interaktif dari picture, animasi dan game untuk lebih melibatkan emotional, spiritual dan pengalaman pelanggan.
6. Memberikan paket layanan yang inovatif (sms, bb full service, voice dan kuota data).
7. Pemberian layanan yang unik dan kreatif seperti tracking mobile dan mobile survailance, mobile smart home control, dan fasilitas clouds mobile dan layanan yang menarik lainnya.

4.6.3 CRM untuk peningkatan layanan pelanggan dan akuisisi pelanggan.

Dalam masa sekarang ini, CRM tidak hanya digunakan untuk dapat memberikan informasi informasi :

1. Analisa pelanggan.
2. Segmentasi pasar.
3. Mengatur target aktifitas marketing.
4. Memprediksi model perilaku pelanggan.
5. Historis pelayanan pelanggan.
6. Pola akses self service.
7. Historis marketing pelanggan.
8. Mengukur retention customer.
9. Mengukur loyalitas pelanggan.
10. "Single view" pelanggan.
11. Analisa pendapatan.
12. Informasi pelanggan (demographic, life cycle dan lifestyle).
13. Score customer respoinsiveness terhadap bentuk pelayanan dan komunikasi yang berbeda.
14. Indentifikasi bentuk yang berbeda dari produk atau layanan yang digunakan.

Adapun hasil yang didapat dari penerapan CRM adalah membantu dalam sebuah pengertian yang mendalam terhadap kondisi pasar, segmentasi pasar, differentiation, positioning dan branding serta Integrated communication. (Malcom Mc Donald, Marketing plan, 2005). Menurut Ira Rubiyanti (Leader Customer Service Knowledge Management XL) pada pelanggan pasca maupun pra bayar telah dapat diidentifikasi profil penggunaanya cukup akurat, dimana untuk pelanggan pra bayar sejak diwajibkannya registrasi pengguna telah memungkinkan untuk dapat mengidentifikasi pelanggan, dan dalam jumlah 85% yang meregistrasi validitas data mencapai 70 . Adapun secara detail nya adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi pelanggan yang paling memberikan keuntungan.
2. Memberikan layanan kepada pelanggan yang menguntungkan menjadi lebih baik.

3. Mengatur situasi yang tidak menguntungkan menjadi lebih baik.
4. Identifikasi life time value of customer.
5. Mengurangi customer churn.
6. Menemukan prospek yang menguntungkan.
7. Memasarkan produk dengan benar.
8. Menekan biaya penjualan dan biaya marketing.
9. Meningkatkan efektivitas dari komunikasi marketing dan direct marketing.
10. Meningkatkan pelayanan pelanggan.
11. Fokus dalam internet e-commerce kepada konsumen yang tepat.
12. Fokus marketing kepada konsumen yang tepat.
13. Memperkuat dan menyaring strategi marketing.
14. Mencapai competitive advantage.

Layanan untuk pelanggan yang masuk dalam most profitable salah satunya dilakukan dengan penentuan segmentasi terhadap pelanggan tersebut untuk di berikan perlakuan khusus, seperti data reload dan pemberian bonus kuota data tambahan. Selanjutnya dalam retensi pelanggan, terdapat dalam pemberian total layanan solusi terhadap keluhan pelanggan. Peningkatan tersebut terdapat dalam proses penanganan dan eskalasinya, sampai diberikannya solusi total terhadap pelanggan.

Dalam retensi pelanggan ditekankan kepada tujuan untuk mendapatkan *repeat buying*, pembelian kembali yang lebih meningkat frekwensinya, konsumsi yang meningkat atau *increase consumption*, terjadinya *cross selling*, dan *share of wallet* (SOW) dan positif WOM, akibat dari loyalitas pelanggan yang ada.

Lebih lanjut dalam perjalanannya CRM telah digunakan untuk dapat mengakuisisi pelanggan. Dimana baik itu pelanggan baru atau menarik lagi pelanggan lama yang telah berpindah untuk kembali lagi menggunakan layanan XL (*Win back*). Dari jalinan hubungan yang terjadi dengan pelanggan akan memberikan kepuasan pelanggan yang nantinya bisa menjadikan efek positif *worth of mouth* (WOM). Hal ini dapat dilihat dari tipikal masyarakat indonesia yang mempunyai nomor kartu telepon yang lebih dari satu. Bahkan dalam di Indonesia nomor telepon yang beredar melebihi jumlah penduduk yang ada. Setiap pengguna telepon disamping mempunyai nomor utama juga mempunyai beberapa nomor lainnya. Disinilah celah

dari operator untuk dapat memberikan layanan dan produk yang sesuai untuk market sekunder yang dapat diakuisisi tersebut. (Ira Rubiyanti). Sehubungan dengan berkembangnya media yang digunakan, maka XL melakukan usaha untuk fokus dalam internet dan e-commerce pada pelanggan dilakukan dengan membentuk divisi divisi khusus dalam menangani pelanggan lewat sosial media seperti *Facebook* dan *twitter* dalam @adxlcare. Dimana secara interaktif diberikan informasi yang dibutuhkan dan penanganan keluhan pelanggan secara menyeluruh. (Ira Rubiyanti)

Dalam hal akuisisi dan retensi pelanggan diperhatikan pula tentang biaya yang dibutuhkan dan target hasil yang dicapai melalui biaya rata – rata akuisisi yang didefinisikan sebagai total biaya yang dikeluarkan untuk akuisisi dibanding dengan jumlah pelanggan yang akan diakuisisi dan biaya rata – rata retensi yang didapat dari total biaya yang dikeluarkan untuk retensi dan jumlah pelanggan yang akan dipertahankan. Pada pendekatan untuk menentukan target pelanggan yang menguntungkan dan hubungannya dengan pelanggan digunakan analisa CLV. Dimana CLV dapat menentukan nilai batas dalam keputusan perusahaan untuk mengakuisisi pelanggan baru. (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, marketing metrics, 2006).

Hal tersebut diatas merupakan pengembangan CRM yang telah dilakukan oleh XL Axiata, Tbk dalam fokus untuk memberdayakan CRM pada masa mendatang dalam memberikan keuntungan membangun Customer equity yang berdampak kepada peningkatan nilai pemegang sahamnya.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Temuan Utama.

Dalam perubahan perilaku konsumen telekomunikasi telefoni yang berubah akan menciptakan suatu peluang baru. Perkembangan konsumen kelas menengah, daya beli yang terus meningkat akan memberikan petunjuk bagi perusahaan dalam menentukan produk yang dijual dan bagaimana mengkomunikasikannya kepada pasar. Industri telekomunikasi yang terus berkembang karena didorong oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia dan market potensial yang besar merupakan daya tarik tersendiri. Dengan kondisi seperti itu penerapan strategi Brand dan Customer Relationship Management (CRM) di PT. XL Axiata, Tbk, (XL) sangatlah penting untuk dapat memberikan kontribusi positif bagi pendapatan, daya saing perusahaan dan nilai pemegang saham.

Brand strategi yang diterapkan pada dasarnya harus memperkuat Brand Equity dan CRM yang diterapkan akan membangun Customer Equity perusahaan. Brand strategi yang diterapkan oleh XL dalam kurun waktu 2009, 2010 sampai dengan 2011 memberikan pengaruh adanya hubungan terhadap kontribusi nilai pemegang saham, begitupula dengan penerapan CRM. Sebagai indikator yang digunakan untuk melihat nilai pemegang saham seperti Earning per Share (EPS), Market to Book Ratio (MTTBR), dan Total Share holder Return (TSR), Discounted Cash Flows (DCF) dan Tobin's Q pada kurun waktu 2009, 2010 sampai dengan 2011 pada grafik terlihat rata – rata trend peningkatan, yang mengindikasikan bahwa strategi BE dan CE dapat dinilai cukup baik dalam memberikan kontribusi pada nilai pemegang saham. Akan tetapi hal tersebut tidak terlepas dari analisa per kwartal (4 bulan) yang terlihat adanya perubahan cukup signifikan yang terjadi. Perubahan tersebut harus diantisipasi agar nilai pemegang saham dapat memberikan nilai positif dengan memberikan penekanan pada fokus dalam penguatan BE atau CE dan kombinasi keduanya secara konsisten.

Adapun pada strategi Brand dan CRM yang diterapkan membutuhkan dukungan diseluruh sumber daya yang ada, untuk memaksimalkan dalam model bisnis yang diberikan oleh XL. Hal ini dikarenakan perubahan industri telekomunikasi yang telah berubah. Pada awal tahun 2009 dan sebelumnya (tahun 2008) XL lebih menekankan pada perluasan coverage, peningkatan kapasitas dan perluasan pasar. Hal ini sangat berkaitan dengan akuisisi pelanggan untuk ekspansi pasar. Hal tersebut dikarenakan pangsa pasar yang masih cukup besar, kurang maksimalnya utilitas sumber daya yang ada, seperti jaringan dan BTS, sehingga strategi ditekankan kepada akuisisi pelanggan untuk meningkatkan *market share*. Hal yang paling mudah untuk meningkatkan preferensi konsumen terhadap produk XL adalah dengan memberikan harga yang murah (lebih terjangkau) dari kompetitornya. Hal tersebut dilakukan sejalan dengan penekanan pada Brand Equity untuk dapat memberikan dampak bagi akuisisi yang lebih efektif dan efisien. Dengan strategi tersebut hasil yang cukup signifikan didapat dengan pertumbuhan pelanggannya.

Dalam perjalanan waktu pada periode 2011 dimana pertumbuhan pelanggan sudah semakin menipis dikarenakan jenuhnya penetrasi SIM card dan persaingan yang ketat diantara penyedia jasa telekomunikasi, maka preferensi harga sudah menjadi tidak relevan. Strategi yang diterapkan oleh XL adalah dengan mengubah penekanan lebih kepada CE melalui strategi CRM yang dijalankannya. Hal tersebut sedikit menimbulkan dampak terhadap nilai pemegang sahamnya dengan terlihat adanya penurunan performansi pada Q2 ke Q3 tahun 2011. Sehingga dilakukan usaha untuk mengembalikan nilainya agar menjadi lebih baik. Usaha yang dilakukan adalah dengan menguatkan BE melalui penambahan anggaran untuk aktifitas branding melalui promosi dan iklan yang lebih gencar, selain itu juga dilakukan dengan penambahan anggaran untuk komisi penjualan yang ditujukan untuk memperbaiki kinerja pendistribusian produk.

Nilai pemegang saham juga dipengaruhi oleh hal – hal positif yang meningkatkan citra perusahaan., yaitu reputasi CEO dan perusahaan. Melalui penghargaan yang diterima, pengumuman RUPS, pencapaian hasil, keberhasilan meluncurkan inovasi produk, jaringan, layanan baru, penerapan Good corporate governance, program Corporate sosial responsibility dan lain sebagainya. Dalam

hal ini telah banyak hasil pencapaian yang diperoleh XL untuk dapat memberikan pengaruh pada nilai pemegang saham. Dari penghargaan sebagai penyedia jaringan terbaik, produk inovatif, Best CEO, peluncuran produk, 10 perusahaan dalam asia's best companies, investor award, All Asia Executive rankings, dan lain sebagainya. Disamping itu pencapaian yang diraih seperti peluncuran produk inovatif, dan keberhasilan pembangunan infrastruktur penunjang menjadi hal yang sangat membantu dalam menaikkan nilai pemegang saham.

5.2. Implikasi Manajerial.

Fokus untuk memperkuat Customer Equity (CE) atau Brand Equity (BE) merupakan suatu pilihan strategik perusahaan. CE ataupun BE dapat berdiri sendiri tanpa adanya saling mendukung diantaranya, ataupun sebaliknya. Dalam hal ini ada beberapa hal yang saling berhubungan antara CE dan BE. Pemilihan untuk menerapkan penekanan pemilihan BE atau CE adalah unik tergantung dari Industri dan kondisi setiap perusahaan. Dalam hal ini untuk produk telekomunikasi XL mempunyai proporsi penguatan BE dan CE yang seimbang, artinya BE dan CE tidak bisa berdiri sendiri dan haruslah saling mendukung. Proporsi untuk penekanan pada penguatan BE dan CE juga didapat dari acuan implementasi tahun – tahun sebelumnya dan pertimbangan kondisi pasar kedepan.

Penguatan BE dalam hal ini diaplikasikan dengan penerapan Brand strategi dan penguatan CE dengan strategi *Customer Relationship Management* yang dapat memberikan hasil maksimal nilai pemegang saham. Indikator yang dapat digunakan seperti EPS, TSR, MTTBR, DCF dan Tobin's Q memberikan gambaran trend yang lebih kepada adanya hubungan kepada nilai pemegang saham. Dimana strategi brand maupun CRM haruslah didukung oleh semua sumberdaya yang ada agar dapat menghasilkan hasil maksimal terhadap bisnis perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan keuntungan dan berdampak baik pada nilai pemegang saham. Faktor – lain yang dapat mempengaruhi nilai pemegang saham adalah reputasi perusahaan dan CEO. Hal tersebut dapat memberikan dampak psikologis yang baik akan prediksi kedepan perusahaan tersebut dan tentu akan memberikan dampak yang baik kepada nilai pemegang

saham. Hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana mempersiapkan strategi brand dan CRM tersebut untuk masa depan agar tetap bisa memberikan keunggulan kompetitif dari perusahaan yang terus berkesinambungan. Penciptaan strategi brand yang tetap relevan dengan masa datang adalah salah satu kunci kekuatan. Penciptaan subkategori dan kategori baru yang dapat memberikan keuntungan dan keunggulan kompetitif dan dapat diterima oleh pasar merupakan hal mutlak yang harus dilakukan dengan seksama. Brand atau merek sebagai janji ke pelanggan haruslah relevan dengan apa yang diberikan atau diterima oleh pelanggan untuk terus dapat memberikan kontribusi pendapatan yang positif dan berdampak bagus pada nilai pemegang saham. Dalam strategi CRM diterapkan dengan memaksimalkan fungsinya sehingga tidak hanya sebagai cara untuk mempertahankan pelanggan saja, tetapi lebih dari itu adalah untuk mengakuisisi pelanggan. Dalam hal ini baik Brand strategi dan CRM akan dapat saling mendukung lebih *solid* dalam memaksimalkan nilai pemegang saham.

5.3. Keterbatasan Penelitian.

Dalam melakukan penelitian ini ditemukan adanya keterbatasan mengenai beberapa data primer, tetapi penulis menggantikannya dengan data sekunder yang relevan dan hal ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap jalannya penelitian.

5.4. Saran Penelitian.

Untuk mempertajam ruang lingkup penelitian dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan, penelitian dapat dilakukan dengan metode kualitatif sekaligus juga kuantitatif untuk lebih menguatkan hasil penelitian. Selain itu, tidak menutup kemungkinan untuk diadakan penelitian lanjutan mengenai detail program aktifitas penjualan dan mengukur efektifitas dan efisiensinya dalam memberikan kontribusi pada nilai pemegang saham. Hal ini tentu diperoleh akses waktu yang yang tidak sebentar.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, D. A. & Shansby, J. 1982. *Positioning Your Product. Business Horizons*, Vol 25, May/June, pp. 56-62.
- Aaker, D. A., Batra, R., & Myers, J. G. 1996. *Advertising Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- Aaker, 2010. *Brand Relevance, Making Competitors Irrelevant*.
- Aaker, Erich Joachimsthaler 2000. *Brand Leadership*.
- Ayu Tantri (Brand GM PT. XL Axiata, Tbk) Juni 2012. Wawancara Personal.
- Black, A., Wright, P., dan Davis, J. 2001. *Search Of Shareholder Value: Managing The Drivers Of Performance 2nd Edition*. Prentice Hall. London.
- Alessio Abbate, Phd Student in Marketing and Communication University of Salerno, Luigi Cantone, University of Naples Federico II. " *Linking Shareholder Value Creation to Marketing Equity: The virtuous Circle of Marketing Investmens* " , 2006
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., dan Jaffe, J. 2010. *Corporate Finance 9th Edition*. McGraw Hill. Singapore.
- Bryan A. Lukasa*, Gregory J. Whitwella, Peter Doyleb, Faculty of Economics and Commerce, University of Melbourne, Parkville, Victoria 3010, " *How can a shareholder value approach improve marketing's strategic influence?* ". 2003.
- Bucklin, R. E. & Gupta, S. 1999. *Commercial Use of UPC Scanner Data: Industry and Academic Perspectives. Marketing Science Journal*, 18(3), 247 – 273.
- Charles Pahud Mortanges, Allard Van Riel, 2003, *Brand Equity and Shareholder Value, European Management Journal Vol.21 No.4 pp 521-527*.
- Don Peppers, Martha Rogers, 2004, *Managing Customer Relationships, Wiley*.
- Dunn, M. dan Halsall, C. 2009. *The Marketing Accountability Imperative: Driving Superior Returns on Marketing Investments*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint. San Francisco.
- Eugene Anderson, Fornell, Sanal, 2004, *Customer satidfaction and shareholder value, journal of marketing*.

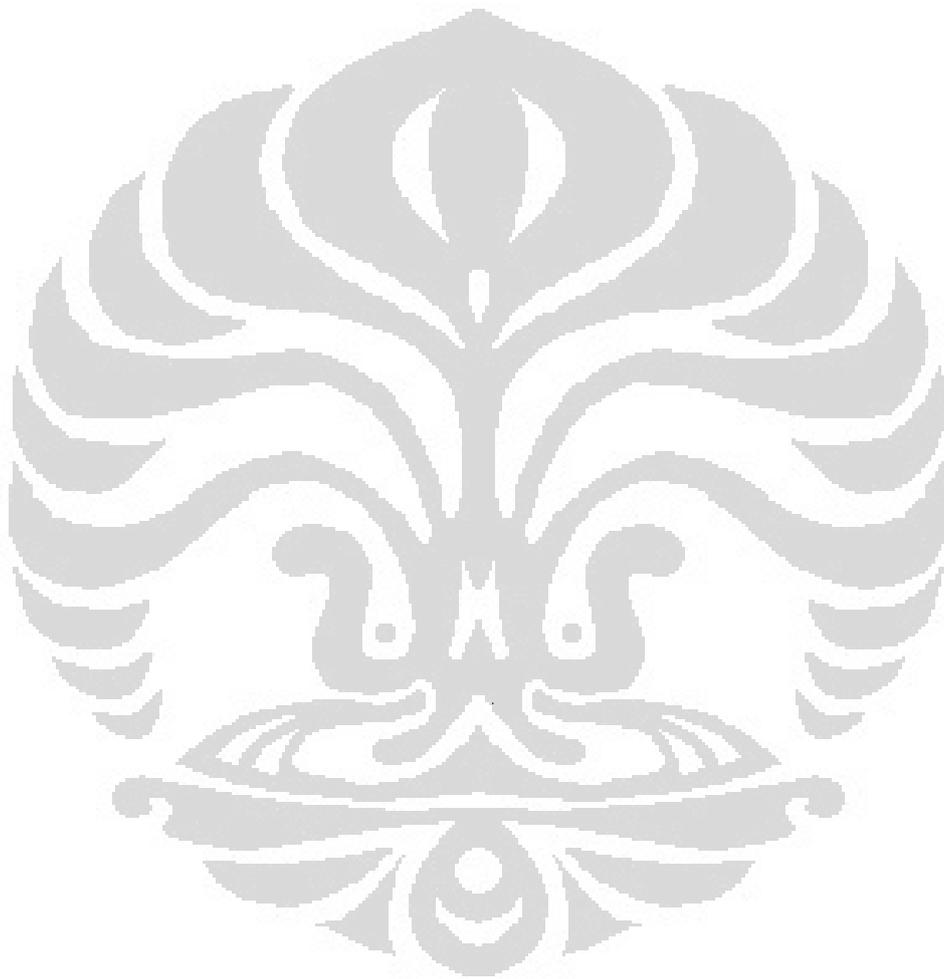
- Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006, *Marketing Metric, 50+ Metric Every Executive Should Master*, Wharton School Publishing.
- Felix, (Corporate Finance PT. XL Axiata, Tbk) ,Juni 2012 Wawancara Personal.
- Geoffrey N. C Bick, University Witwatersrand, 2009,*Increasing Shareholder Value through building Customer and Brand Equity*.
- Gupta, A. K., Rai, S. P., dan Wilemon D. 1986. *A Model for Studying R&D/Marketing Interface in the Product Innovation Process. Journal of Marketing*, 50, 7 – 17.
- Gupta, Sunil dan Lehmann, D. R. 2003. “Customers as Assets”. *Journal of Interactive Marketing* 17 (1): 9-24.
- Harvard Business Review, 2010, *Manage Marketing by the Customer Equity Test*.
Nick Ferra, 1997, *Using Shareholder value to evaluate strategic choice*.
- Hunt, S. D. 2000. *A General Theory Of Competition: Resources, Competences Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks (CA). Sage Publications.
- Hutt, M. D. 1995. *Cross-Functional Relationships in Marketing*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 351 – 357.
- Indocommercial, CIC no.424-425, *Perhubungan dan telekomunikasi*, Capricorn consulting.
- Ira Rubiyanti, (Knowledge Management Manager, CS PT. XL Axiata, Tbk) Juni 2012 Wawancara Personal.
- Johnson, Christensen, Kagermann, *Reinventing your business model*, 2008.
John Gerzema, Ed Lebar, Anne Rivers, *Measuring the contribution of brands to shareholder value*, 2008.
- John G. Freeland, *The Ultimate CRM Handbook*, 2003Mc GrawHill.
- JP Morgan, *research financial*, 2008 – 2001.
- Kotler, P. dan Keller, K. L. 2011. *Marketing Management 13th Edition*. Pearson-Prentice Hall. New Jersey.
- Kumar, V.dan Petersen, J. A. 2005. *Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence. Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 33, No. 4, pages 504-519. University of Connecticut.

- Kotler, P. dan Keller, K. L. 2011. *Marketing Management 13th Edition*. Pearson-Prentice Hall. New Jersey.
- Kee H. Chung, Stephen Pruitt, 1994, *A simple Approximation on Tobin's Q*, *Financial Management Vol.23, No.3*, p 70-74.
- Leslie Gaines ross, Marsteller, 2000, *CEO Reputation, A key Factor in Shareholder Value*.
- Lukas, B. A., Whitwell, G. J., dan Doyle, P. 2003. *How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence*. *Journal of Business Research*, 58, 414 – 422.
- Majalah Swa 0, 2012 *Profil konsumen Indonesia*.
- Majalah Mix, desember 2011, *Strategi challenger*.
- Majalah swa 23, november 2011, *Penyedia layanan BB harus lebih interaktif*.
- Majalah swa 01, januari 2011, *Transformasi bisnis operator telekomunikasi*
- Majalah swa 01 2012, *Industri telekomunikasi Indonesia*.
- Malcom Mc Donald, *Marketing Plans*, 5th 2005, Elsevier.
- Mandiri sekuritas, *laporan audit*, 2008-2011.
- McDonald, M & Dunbar, I. 2004. *Market Segmentation*. Elsevier Butterworth. Oxford.
- Mitchell, V. W. dan Wilson, D. F. 1998. *Balancing Theory And Practice – A Reappraisal of Business-To-Business Segmentation*. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 429 – 445.
- Peter Doyle, 2001, *Shareholder value based brand strategies*.
- PT. XL Axiata, Tbk. Laporan Tahunan 2008-2011 Jakarta.
- Prahalad, C. K. dan Ramaswamy, V. 2004. *Co-Creating Unique Value with Customers*. *Strategy And Leadership*, 32(3), 4-9.

- Rappaport, A. 1998. *Creating Shareholder Value*. Simon & Schuster Inc. New York.
- Richard Jones, 2005, *Finding Sources of brand value, Developing a stakeholder model of brand equity*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., dan Jaffe, J. 2010. *Corporate Finance 9th Edition*. McGraw Hill. Singapore.
- Solomon, M. R. 2009. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being Ed. 9*. Pearson International Edition: New Jersey.
- Srinivasan, S. & Hanssens, D. M. 2009. "Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions," *Journal of Marketing Research*, 46 (May), 293–312.
- Srivastava, R. K. & Reibstein, D. J. 2004. *Metrics for Linking Marketing to Financial Performance*. Working paper, October.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., dan Fahey, L. 1998. *Market-Based Assets and Shareholder Value*. *Journal of Marketing*, 62, 2 – 18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., dan Fahey, L. 1999. *Marketing, Business Process, And Shareholder Value: An Organizationally Embedded View Of Marketing Activities And The Discipline Of Marketing*. *Journal of Marketing*, 63(Special issue), 168 – 179.
- V. Kumar 2008. *Managing Customer for Profit*. Wharton School Publishing.
- Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler (2009) "Services Marketing" *Integrating Customer Focus Accross the Firm : The Financial and Economic Impact of Service*, 542-568.
- Yahoofinance.com
- Young, R. A., Weiss, A. M., dan Stewart, D. W. *Marketing Champions: Practical Strategies For Improving Marketing's Power, Influence, and Business Impact*. Wiley Interscience. New York.
- Zinkhan, G. M. dan Verbrugge, J. A. 2000. *The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm*. *Journal of Business Research*, 50, 143–148. University of Georgia.

Zinkhan, G. M. & Zinkhan, F. C. 1994. *Capital Budgeting*. London: Barmarick Publishing, ISBN: 1853850489.

Zeithaml, Bitner, Gremier, 2009, *5th Service Marketing*, McGraw Hill.



Tabel 4.5 Tabel Indikator Nilai Pemegang Saham

| Nilai Pemegang Saham Indikator | PERIODE PER KWARTAL 2009 - 2011 | | | | | | | | | | | | | | Keterangan |
|--------------------------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|------------|
| | Mar-12 | Dec-11 | Sep-11 | Jun-11 | Mar-11 | Dec-10 | Sep-10 | Jun-10 | Mar-10 | Dec-09 | Sep-09 | Jun-09 | Mar-09 | | |
| BV equity per share | 1,558 | 1,607 | 1,531 | 1,453 | 1,467 | 1,377 | 1,281 | 1,191 | 1,105 | 1,242 | 777 | 707 | 577 | | |
| Price per share | 5,050 | 4,525 | 4,975 | 6,150 | 5,450 | 5,300 | 5,400 | 4,075 | 3,500 | 1,930 | 1,300 | 1,250 | 910 | | |
| Marketing Investment | 290,275 | 389,935 | 336,219 | 289,483 | 222,345 | 403,379 | 324,399 | 301,950 | 261,597 | 267,646 | 269,456 | 256,086 | 237,180 | | |
| Advertising promotion | 131,008 | 175,804 | 154,239 | 154,117 | 89,848 | 169,863 | 148,837 | 115,604 | 98,629 | 145,467 | 97,092 | 113,471 | 95,590 | | |
| CRM services | 18,049 | 28,522 | 26,432 | 19,511 | 20,235 | 23,414 | 21,514 | 41,163 | 3,233 | 65,616 | 7,882 | 11,114 | 6,065 | | |
| Sales Commission | 141,218 | 185,609 | 155,548 | 115,855 | 112,262 | 210,102 | 154,048 | 145,183 | 159,735 | 56,563 | 164,482 | 131,501 | 135,525 | | |
| Marketing Impact (lag) | 336,219 | 289,483 | 222,345 | 403,379 | 324,399 | 301,950 | 261,597 | 267,646 | 269,456 | 256,086 | 237,180 | - | - | lag 2 Q | |
| 1 Revenue (mil Rp) | 4,892,347 | 4,898,444 | 4,776,650 | 4,554,960 | 4,482,724 | 4,650,167 | 4,440,737 | 4,261,327 | 4,106,408 | 3,946,570 | 3,548,843 | 3,308,435 | 2,902,203 | | |
| 2 Earning Per Share (EPS) | 78.00 | 75.00 | 78.00 | 90.00 | 89.00 | 95.00 | 89.00 | 86.00 | 70.00 | 68.00 | 69.00 | 131.00 | -31.00 | | |
| 3 EBITDA (mil Rp) | 2,300,932 | 2,224,285 | 2,277,816 | 2,382,108 | 2,418,113 | 2,499,523 | 2,164,369 | 2,336,573 | 2,017,504 | 1,948,791 | 1,918,007 | 2,522,914 | 988,867 | | |
| 4 Market to Book Ratio (PBV) | 3.24 | 2.82 | 3.25 | 4.23 | 3.72 | 3.85 | 4.21 | 3.42 | 3.17 | 1.55 | 1.67 | 1.77 | 1.58 | | |
| 5 Total Stock Return (%) | 11.60% | -9.05% | -19.11% | 12.84% | 2.83% | -1.85% | 32.52% | 16.43% | 81.35% | 48.46% | 4.00% | 37.36% | -1.09% | | |
| 6 Tobin's q | 1.88 | 1.80 | 2.02 | 2.41 | 2.21 | 2.22 | 2.29 | 1.89 | 1.72 | 1.18 | 1.13 | 1.13 | 1.08 | | |
| 7 DCF (Rp) | 5,200 | 5,600 | 5,800 | 5,600 | 6,000 | 6,800 | 8,000 | 5,600 | - | 2,850 | 1,350 | 1,350 | - | | |