

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri telekomunikasi di Indonesia terus berada dalam kondisi persaingan yang sangat ketat, di mana setiap operator dituntut untuk melakukan inovasi berkelanjutan demi mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar mereka. Dinamika ini didorong oleh perubahan cepat dalam teknologi digital dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi terhadap kualitas layanan data dan konektivitas. Untuk menghadapi tantangan tersebut, banyak perusahaan kini memilih strategi melalui penggabungan usaha (merger) sebagai upaya untuk memperkuat fundamental bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperluas jangkauan jaringan secara signifikan. Strategi ini bukan hanya tentang bertahan, tetapi juga tentang menciptakan skala bisnis yang lebih besar agar mampu bersaing secara global dan memberikan respons cepat terhadap kebutuhan masyarakat digital. Dengan demikian, penggabungan ini menjadi langkah strategis yang vital untuk memastikan eksistensi dan daya saing jangka panjang di pasar telekomunikasi nasional.

Kebutuhan akan skala bisnis yang lebih besar inilah yang kemudian direspons oleh XL Axiata dan Smartfren, yang secara resmi menyepakati rencana penggabungan usaha. Kesepakatan awal mengenai merger strategis ini diumumkan kepada publik pada 11 Desember 2024, menandai dimulainya babak baru dalam industri telekomunikasi Indonesia (Nistanto, 2024). Proses formal berlanjut dengan persetujuan resmi dari para pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa

(RUPSLB) yang dilaksanakan secara terpisah pada 25 Maret 2025. Selanjutnya, merger tersebut dinyatakan berlaku efektif secara hukum pada 16 April 2025, yang secara resmi melahirkan entitas baru bernama PT XLSmart Telecom Sejahtera Tbk (XLSmart). Proses merger ini mencerminkan komitmen investasi yang masif, dengan nilai transaksi yang diperkirakan mencapai lebih dari Rp 104 triliun, menunjukkan besarnya ambisi perusahaan untuk mendominasi pasar digital di masa depan (Lestari, 2025).

Pembentukan XLSmart hadir dengan harapan besar untuk menjadi pemain yang jauh lebih kuat, inovatif, dan kompetitif, baik di tingkat nasional maupun regional. Melalui entitas baru ini, perusahaan menargetkan peningkatan kapasitas jaringan yang superior serta efisiensi biaya operasional yang lebih baik, sehingga mampu menjawab kebutuhan masyarakat akan layanan digital yang semakin beragam dan berkualitas. Namun, tantangan utama pasca-merger terletak pada upaya rebranding atau pembaruan identitas merek secara menyeluruh. Proses *rebranding* ini memerlukan strategi komunikasi pemasaran yang terpadu dan cermat, terutama di pusat-pusat regional seperti Kota Surabaya yang menjadi *hub* operasional *East Region*. Oleh karena itu, strategi *Integrated Marketing Communication* (IMC) menjadi krusial untuk memastikan pesan merek baru XLSmart tersampaikan secara konsisten, menciptakan citra merek yang positif, dan mempertahankan loyalitas pelanggan di tengah persaingan yang ketat. Adapun profil lengkap perusahaan PT XLSmart Telecom Sejahtera Tbk., yang meliputi sejarah merger secara rinci, visi misi, serta struktur organisasi yang relevan dengan unit penelitian, akan diuraikan lebih lanjut pada Bab II sebagai bagian dari konteks industri dan profil objek penelitian.

Meskipun merger XL Axiata dan Smartfren berhasil menciptakan entitas baru yang unggul secara operasional dan finansial, keberhasilan di tingkat korporat tidak serta merta menjamin sukses di tingkat pasar. Dalam konteks bisnis, penggabungan aset dan infrastruktur (*merger teknis*) hanya merupakan tahap awal, sementara tantangan sesungguhnya terletak pada pembaruan identitas merek (*rebranding*) XLSmart agar diterima dan dipercaya oleh konsumen. Proses *rebranding* ini menjadi krusial karena XLSmart harus mengelola warisan dua *brand* lama yang memiliki persepsi dan loyalitas pelanggan yang berbeda.

Tantangan pertama dalam proses *rebranding* XLSmart adalah munculnya kebingungan merek (*brand confusion*) antara pelanggan lama dari XL Axiata dan Smartfren, yang masing-masing telah memiliki citra, nilai, dan janji merek yang berbeda. Rojas-Lamorena (2022) menegaskan bahwa *brand confusion* sering terjadi ketika perusahaan melakukan perubahan identitas tanpa strategi komunikasi yang jelas dan terintegrasi, sehingga dapat mengikis loyalitas dan *brand equity* yang telah dibangun sebelumnya. Tantangan berikutnya adalah bagaimana XLSmart mampu menjaga kredibilitas janji merek khususnya terkait peningkatan kualitas jaringan dan layanan data di tengah skeptisisme konsumen. Menurut Swaminathan (2016), keberhasilan membangun *customer-based brand equity* pada fase *rebranding* sangat bergantung pada konsistensi pesan dan pengalaman merek yang dirasakan konsumen secara langsung. Selain itu, merger juga membawa tantangan budaya internal. Penggabungan dua perusahaan dengan budaya kerja yang berbeda menuntut adanya komunikasi yang efektif agar karyawan mampu beradaptasi dengan identitas korporat baru. Lim (2017) menyatakan bahwa komunikasi internal yang buruk selama proses

perubahan organisasi dapat meningkatkan kecemasan, resistensi, dan menghambat integrasi budaya. Oleh karena itu, keberhasilan *rebranding* XLSmart tidak hanya ditentukan oleh komunikasi eksternal kepada pelanggan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam membangun komunikasi internal yang kolaboratif dan partisipatif.

Untuk mengatasi risiko komunikasi dan menanggapi skeptisisme pasar yang ditimbulkan oleh merger, *Integrated Marketing Communication* (IMC) merupakan strategi wajib yang menentukan keberhasilan di pasar. IMC menjadi kerangka teori yang mampu menyelaraskan setiap pesan dari berbagai saluran komunikasi perusahaan, memastikan bahwa citra *rebranding* XLSmart tersampaikan sebagai satu suara dan satu visi (*one voice, one look*).

Dalam konteks ini, keberhasilan merger secara finansial sangat bergantung pada keberhasilan komunikasi, karena IMC berfungsi sebagai jembatan yang mentransformasikan aset gabungan menjadi nilai merek yang dipercaya konsumen (Belch & Belch, 2015, hlm. 15). Pada konteks komunikasi pemasaran terpadu, konsistensi pesan antar saluran sangat penting untuk menjaga kejelasan identitas merek. Sebuah Penelitian yang berjudul “*Komunikasi Pemasaran Integratif: Meningkatkan Citra Merek Melalui Saluran Digital*” (Alifia et al., 2025) menegaskan bahwa perusahaan yang menggunakan saluran digital secara terintegrasi dan menjaga desain serta pesan yang konsisten lebih berhasil memperkuat citra merek. Begitu pula studi “*Komunikasi Pemasaran Terpadu dan Ekuitas Merek Gojek Cabang Yogyakarta*” (Lestari & Sirine, 2019) menunjukkan bahwa elemen promosi, iklan, dan *corporate design* secara bersama-sama memengaruhi persepsi pelanggan terhadap *brand equity*. Dengan demikian, penerapan IMC secara terpadu adalah upaya krusial

untuk membangun kepercayaan, mengubah keraguan menjadi loyalitas, dan memenangkan hati serta pikiran *stakeholder* pasca-transformasi besar-besaran ini.

Proses merger yang diikuti dengan *rebranding* merupakan transformasi strategis yang melibatkan penyatuan identitas merek, penyesuaian strategi komunikasi, dan pembentukan persepsi baru di mata publik. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Integrated Marketing Communication* (IMC) memiliki peran penting dalam menjaga konsistensi pesan dan membangun persepsi publik saat perusahaan melakukan perubahan merek (Kitchen & Burgmann, 2015; Kliatchko, 2008). Namun, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada konteks *rebranding* yang terjadi secara mandiri, bukan pada situasi pasca-merger yang membawa tantangan tambahan seperti integrasi budaya organisasi dan segmentasi pasar yang berbeda. Di Indonesia, penelitian mengenai IMC dalam *rebranding* perusahaan telekomunikasi pasca-merger juga masih sangat terbatas. Hal ini menciptakan kesenjangan akademik yang penting untuk diisi, terutama untuk memahami bagaimana strategi IMC dapat membantu perusahaan seperti XLSmart membangun identitas merek baru di tengah kompleksitas pasar telekomunikasi.

Kota Surabaya dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki peran strategis dalam proses *rebranding* XLSmart. Setelah resmi berdiri pada 16 April 2025, perusahaan meluncurkan identitas barunya di kota ini dan menjadikannya sebagai pusat East Region, yang mencakup Jawa Timur, Bali, dan NTB. Hampir semua keputusan besar, mulai dari strategi komunikasi hingga operasional, diarahkan dari Surabaya. Data terbaru menunjukkan bahwa pasca-merger, XLSmart memiliki lebih dari 94,5 juta pelanggan dan menguasai sekitar 25–27% pangsa pasar nasional, dengan pertumbuhan

paling menjanjikan berada di East Region. Dalam acara peluncuran di Surabaya pada 30 April 2025, Presiden Direktur & CEO XLSmart, Rajeev Sethi, menegaskan: *“Pembentukan XLSmart adalah langkah besar untuk memperluas dan memperkuat peran kami dalam mendukung pemerataan konektivitas nasional. East Region, dengan potensi pasarnya yang besar dan beragam, menjadi fokus penting dalam strategi ekspansi dan transformasi layanan kami”*.

Situs resmi xlaxiata.co.id juga menyebut Surabaya secara eksplisit sebagai pusat aktivitas pemasaran, termasuk branding, edukasi pelanggan, dan distribusi konten. Dengan posisi ini, Surabaya menjadi tempat paling representatif untuk melihat bagaimana strategi komunikasi pemasaran terpadu (IMC) dijalankan dalam mendukung rebranding XLSmart, tanpa harus melibatkan seluruh wilayah East Region.

Perlu dicatat bahwa data resmi yang dipublikasikan XLSmart masih bersifat nasional dan belum merinci jumlah pelanggan maupun pangsa pasar per wilayah. Misalnya, laporan media detik finance yang menyebutkan bahwa *“XLSmart mencatatkan 82,6 juta pelanggan per Semester II/2025,”* namun angka tersebut merujuk pada total pelanggan secara keseluruhan, bukan khusus *East Region*. Oleh karena itu, pemilihan Surabaya sebagai locus representatif dianggap relevan dan valid secara metodologis, karena kota ini merupakan pusat operasional East Region sekaligus lokasi utama pelaksanaan strategi komunikasi perusahaan. Dengan demikian, fokus penelitian di Surabaya bukan hanya keputusan praktis, tetapi juga langkah akademis yang tepat untuk memahami strategi *rebranding* XLSmart pasca-merger dari titik terdekat dengan pusat geraknya.

1.2.Rumusan Masalah

Bagaimana strategi komunikasi pemasaran terpadu (*Integrated Marketing Communication/IMC*) yang diterapkan dalam mendukung proses *rebranding* XLSmart pasca-merger di wilayah *east region* (Jawa Timur, Bali, dan NTB) yang pusatnya ada di Kota Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis secara mendalam peran *Integrated Marketing Communication* (IMC) dalam strategi *rebranding* pasca-merger XL Axiata dan Smartfren menjadi XLSmart. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi elemen-elemen komunikasi pemasaran terintegrasi yang digunakan, seperti periklanan, hubungan masyarakat, promosi penjualan, pemasaran langsung, serta pemasaran digital, dan bagaimana elemen-elemen tersebut diintegrasikan secara strategis guna membentuk strategi *Integrated Marketing Communication* (IMC) dalam *rebranding* yang kohesif dan kuat. Penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana IMC berkontribusi dalam menjaga loyalitas pelanggan lama, menarik segmen pasar baru, serta membangun kepercayaan terhadap identitas baru hasil penggabungan dua brand besar di industri telekomunikasi Indonesia, khususnya di wilayah *east region*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu komunikasi, khususnya dalam ranah komunikasi pemasaran terintegrasi (*Integrated Marketing Communication*) dalam konteks *rebranding* korporat pasca-merger. Secara

teoritis, penelitian ini memperkaya literatur akademik mengenai bagaimana IMC dapat berperan strategis dalam menyatukan dua identitas merek menjadi satu citra baru yang solid dan diterima publik. Temuan penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi studi-studi lanjutan yang mengkaji komunikasi strategis dalam proses merger dan rebranding, baik dalam industri telekomunikasi maupun sektor lainnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat praktis bagi berbagai pihak. Bagi manajemen XLSmart, hasil penelitian dapat menjadi masukan untuk melihat sejauh mana strategi komunikasi pemasaran terpadu (IMC) di Surabaya sebagai pusat *East Region* mampu mendukung proses *rebranding*. Bagi praktisi komunikasi dan pemasaran, temuan ini dapat menjadi referensi tentang bagaimana merancang kampanye IMC yang lebih konsisten dan sesuai dengan karakter pasar lokal. Selain itu, penelitian ini juga memberi wawasan bagi pemangku kepentingan di Surabaya mengenai pentingnya sinergi antara perusahaan dan kota dalam mendorong transformasi digital, sehingga masyarakat dapat lebih mudah memahami identitas baru XLSmart dan merasakan manfaat layanan yang ditawarkan.