

Strategi Implementasi Budaya Perusahaan PT. Xlsmart Telecom Sejahtera TBK Pada Karyawan Pasca Integrasi

Noertattu Supanery

Universitas Paramadina, Indonesia

Email: noertattu.supanery@students.paramadina.ac.id

Abstrak

Pasca integrasi perusahaan, XLSMART menghadapi tantangan dalam menyatukan nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda menjadi satu identitas korporasi yang kohesif. Perbedaan latar belakang budaya dari masing-masing entitas berpotensi menimbulkan resistensi, menurunkan keterlibatan karyawan, dan menghambat pencapaian tujuan strategis perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi implementasi budaya perusahaan yang efektif guna meningkatkan keterlibatan serta kinerja karyawan di tengah proses transformasi organisasi. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui studi kasus di lingkungan internal XLSMART. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan manajemen dan karyawan, observasi langsung terhadap dinamika organisasi, serta analisis dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi budaya sangat dipengaruhi oleh tiga elemen utama: komunikasi dua arah yang terbuka dan konsisten, kepemimpinan yang berperan aktif sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan, serta program pelibatan karyawan yang dirancang secara relevan dan berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi praktis dalam merancang strategi manajemen perubahan, khususnya dalam konteks pasca-merger dan akuisisi. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang harmonis, memperkuat rasa memiliki karyawan, dan mendorong peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Kata Kunci: Integrasi perusahaan, budaya organisasi, manajemen komunikasi

Abstract

After the integration of the company, XLSMART faced the challenge of uniting the values of different organizational cultures into one cohesive corporate identity. Differences in the cultural background of each entity have the potential to create resistance, decrease employee engagement, and hinder the achievement of the company's strategic goals. This research aims to formulate an effective corporate culture implementation strategy to increase employee engagement and performance in the midst of the organizational transformation process. The research was conducted with a qualitative approach through case studies in XLSMART's internal environment. Data collection techniques include in-depth interviews with management and employees, direct observation of organizational dynamics, and analysis of related documents. The results show that the success of cultural

integration is strongly influenced by three main elements: open and consistent two-way communication, leadership that plays an active role as an exemplary in implementing the company's values, and employee engagement programs that are designed in a relevant and sustainable manner. These findings make a practical contribution to designing change management strategies, particularly in the post-merger and acquisition context. With the right strategy, companies can create a harmonious work culture, strengthen employee belonging, and drive overall organizational performance improvement.

Keywords: Company integration, organizational culture, communication management

PENDAHULUAN

Industri telekomunikasi di Indonesia terus mengalami perubahan signifikan seiring meningkatnya kebutuhan akan layanan digital dan konektivitas yang andal (Firdausi & Mudjito, 2021; Listiyandini, 2023; Nurhayati, 2018; Ridjalaludin et al., 2017). Di tengah tekanan kompetitif dan disrupsi teknologi, merger dan akuisisi menjadi strategi umum yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperluas cakupan pasar. Pada tahun 2025, dua perusahaan besar di sektor ini, PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom Tbk, resmi mengumumkan penggabungan usaha yang menghasilkan entitas baru bernama XLSMART (Kompas.id, 2025). Merger ini bertujuan menggabungkan kekuatan infrastruktur, teknologi, dan sumber daya manusia guna menghadirkan layanan yang lebih kompetitif dan inovatif.

Namun, proses merger tidak hanya menuntut penyesuaian pada aspek operasional dan teknis, tetapi juga menghadirkan tantangan serius dalam penyatuan budaya organisasi yang berbeda. Perbedaan nilai, norma, dan praktik kerja dari dua entitas yang sebelumnya berdiri sendiri berpotensi menimbulkan gesekan internal jika tidak dikelola secara strategis (Malik et al., 2023; Marks & Mirvis, 2011; Zhu et al., 2020). Oleh karena itu, integrasi budaya pasca-merger menjadi aspek krusial yang tidak boleh diabaikan.

Budaya organisasi sendiri merupakan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku anggota organisasi (Schein, 2010). Budaya yang kuat dapat meningkatkan efektivitas, mendorong loyalitas, serta menciptakan stabilitas internal dalam menghadapi dinamika eksternal (Afzali, 2023; Cumming et al., 2024; Deal & Kennedy, 1982; Schwartz et al., 1983). Bahkan, dalam konteks perubahan organisasi, budaya perusahaan berperan sebagai pendorong atau penghambat utama transformasi (Cameron & Quinn, 2011).

Budaya juga memainkan peran penting dalam mendukung strategi organisasi, membentuk identitas kolektif, serta menyelaraskan perilaku antar individu. Budaya yang selaras mampu meningkatkan loyalitas, kinerja, dan kohesi tim. Sebaliknya, kegagalan menyatukan budaya dapat menimbulkan berbagai risiko, antara lain:

1. Penurunan motivasi dan keterlibatan karyawan akibat hilangnya identitas atau ketidakjelasan arah organisasi baru.
2. Meningkatnya konflik internal antar kelompok dengan nilai atau praktik kerja yang berbeda.
3. Tingginya tingkat turnover, khususnya di kalangan manajerial dan karyawan kunci.
4. Lemahnya kolaborasi dan disintegrasi tim karena tidak adanya norma kerja bersama.
5. Gagalnya implementasi strategi baru akibat budaya lama yang masih mengakar dan tidak selaras dengan arah perubahan.

Marks dan Mirvis (2011) bahkan menegaskan bahwa banyak merger yang menjanjikan secara finansial gagal mencapai sinergi karena kurangnya perhatian terhadap integrasi budaya. Mereka menyebutnya sebagai "the human side of mergers", yang jika diabaikan, dapat menggagalkan keseluruhan proses integrasi.

Dalam konteks merger XL Axiata dan Smartfren, perbedaan budaya cukup mencolok. XL dikenal dengan pendekatan manajemen yang terstruktur dan berorientasi pada proses, sementara Smartfren cenderung fleksibel dan eksperimental. Tanpa upaya penyelarasan budaya yang sistematis, perbedaan ini dapat memicu disintegrasi internal, menurunnya moral karyawan, dan resistensi terhadap perubahan (Kotter, 1996).

Oleh karena itu, penting bagi manajemen XLSMART untuk menerapkan strategi implementasi budaya secara menyeluruh. Strategi ini mencakup komunikasi visi budaya, penguatan melalui kebijakan dan praktik kerja, peran aktif pemimpin sebagai role model, serta pelibatan karyawan dalam proses pembentukan budaya baru.

Cameron dan Quinn (2011) menekankan bahwa keberhasilan implementasi budaya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mendiagnosis kondisi budaya saat ini dan merumuskan arah perubahan yang selaras dengan nilai strategis perusahaan.

Penelitian oleh Shofwa & Wahyuningtyas (2022) menganalisis pemetaan profil budaya organisasi PT BSI Tbk pasca merger dengan pendekatan kualitatif. Temuan utamanya menunjukkan bahwa resistensi karyawan sering terjadi akibat kurangnya komunikasi dua arah dan partisipasi aktif dalam proses integrasi budaya. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada identifikasi masalah tanpa memberikan solusi strategis untuk mengatasi resistensi tersebut. Selain itu, studi ini tidak mengkaji peran kepemimpinan dalam mendorong internalisasi budaya baru, padahal faktor kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam perubahan organisasi.

Sementara itu, Gautam (2022) mengeksplorasi inisiasi integrasi budaya selama M&A dengan menitikberatkan pada perubahan perilaku kerja karyawan. Penelitian ini menyoroti pentingnya pelatihan lintas budaya dan program keterlibatan karyawan. Namun, studi ini bersifat generik dan tidak membahas tantangan spesifik seperti perbedaan nilai inti antarperusahaan yang bergabung,

seperti pada kasus merger XL Axiata dan Smartfren (XLSmart). Gautam juga kurang menekankan konteks industri telekomunikasi yang dinamis dan berorientasi teknologi, sehingga temuan penelitiannya kurang relevan jika diterapkan pada kasus serupa.

Penelitian ini mengisi gap dengan tiga kontribusi utama. Pertama, kontekstualisasi spesifik dengan fokus pada industri telekomunikasi pasca merger XL Axiata dan Smartfren, yang memiliki perbedaan budaya mencolok (budaya berorientasi kinerja vs. kesejahteraan). Kedua, penelitian ini menawarkan strategi holistik melalui model implementasi budaya "iCare" yang mencakup tiga elemen kritis: komunikasi dua arah, kepemimpinan transformasional, dan program pelibatan karyawan—berbeda dengan studi terdahulu yang cenderung parsial. Ketiga, pendekatan lapisan budaya Schein digunakan untuk menganalisis tidak hanya level artefak (seperti pada penelitian Shofwa & Wahyuningtyas), tetapi juga nilai-nilai dan asumsi dasar, sehingga memberikan pemahaman lebih komprehensif tentang dinamika integrasi budaya pasca merger.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis strategi implementasi budaya perusahaan yang diterapkan oleh XLSMART sebagai entitas hasil merger antara XL Axiata dan Smartfren.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian di bidang manajemen perubahan, khususnya terkait integrasi budaya organisasi dalam konteks merger dan akuisisi. Dengan merujuk pada teori budaya organisasi dan model perubahan, penelitian ini memperkaya literatur tentang strategi penyatuan budaya pasca restrukturisasi. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen XLSMART dalam mengelola implementasi budaya pasca-integrasi. Temuan ini juga dapat menjadi acuan bagi perusahaan lain dalam menghadapi tantangan serupa untuk mencegah disintegrasi budaya, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan membangun kohesi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi proses implementasi budaya perusahaan XLSmart pasca integrasi dua perusahaan. Pendekatan ini dianggap tepat karena memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial dan organisasi secara mendalam, terutama dalam konteks perubahan budaya kerja dan identitas perusahaan. Fokus penelitian tidak hanya pada hasil akhir, tetapi juga pada proses, persepsi, dan pengalaman subjektif karyawan. Jenis penelitian ini bersifat eksploratif, bertujuan menggali makna, nilai-nilai, dan dinamika komunikasi yang berkembang dalam organisasi setelah merger.

Penelitian ini tidak berfokus pada pengujian hipotesis, melainkan pada pemahaman menyeluruh atas fenomena sosial yang kompleks. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menangkap dinamika integrasi budaya secara kontekstual dan memberikan rekomendasi strategis yang relevan bagi penguatan budaya organisasi baru.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor pusat perusahaan hasil integrasi

XLSmart yang berada di Jakarta. Lokasi ini dipilih karena merupakan pusat kegiatan strategis dan tempat berlangsungnya proses implementasi budaya perusahaan baru. Di lokasi ini pula, terjadi interaksi paling intensif antara karyawan dari dua entitas sebelumnya, yaitu XL dan Smart, sehingga menjadi lokasi yang representatif dalam menangkap dinamika budaya pasca integrasi. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama 1 bulan, dimulai selama Mei 2025.

Rentang waktu ini dipilih untuk memungkinkan pengumpulan data yang cukup mendalam dan mencakup fase awal adaptasi karyawan terhadap budaya baru. Penelitian dilakukan secara bertahap, dimulai dari pengamatan awal, wawancara mendalam, hingga analisis dokumen organisasi. Dengan durasi dan lokasi yang tepat, peneliti diharapkan dapat memperoleh gambaran utuh mengenai strategi dan tantangan dalam mengimplementasikan budaya perusahaan pasca merger.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan secara sengaja terhadap individu yang memiliki pengalaman dan keterlibatan langsung dalam proses integrasi budaya di perusahaan XLSmart. Kriteria utama dalam pemilihan informan meliputi: karyawan dari dua perusahaan asal (XL dan Smartfren), karyawan yang mengalami masa transisi pasca integrasi, serta mereka yang berada di direktorat Human Capital, Enterprise Business, dan manajerial. Jumlah informan disesuaikan hingga mencapai data yang jenuh, yaitu saat informasi yang diperoleh mulai berulang.

Informan berasal dari berbagai tingkatan jabatan untuk memperoleh perspektif yang beragam. Tujuannya adalah agar data yang dikumpulkan mencerminkan persepsi dan pengalaman lintas level organisasi. Keterlibatan informan dengan latar belakang yang berbeda memungkinkan peneliti menangkap nuansa implementasi budaya secara menyeluruh, serta mengidentifikasi hambatan dan keberhasilan yang muncul dalam proses integrasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi yang fleksibel namun tetap fokus pada tema integrasi budaya. Pertanyaan disusun berdasarkan indikator teori budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan identitas perusahaan. Selain itu, observasi non-partisipatif dilakukan untuk mengamati simbol budaya, interaksi antar karyawan, dan praktik kerja yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan baru.

Dokumentasi juga digunakan sebagai sumber data tambahan, seperti pedoman budaya perusahaan, komunikasi internal, serta laporan dan berita acara terkait proses integrasi. Kombinasi ketiga teknik ini bertujuan memperkuat validitas data dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap strategi implementasi budaya. Pendekatan triangulasi metode ini membantu mengkonfirmasi temuan yang diperoleh dari berbagai sumber dan perspektif.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti memilih, menyederhanakan, dan mengorganisasi data berdasarkan kategori tematik seperti

nilai inti perusahaan, dinamika komunikasi, dan perubahan identitas organisasi.

Selanjutnya, data yang telah disaring disajikan dalam bentuk narasi, kutipan informan, dan matriks untuk membantu peneliti melihat pola dan hubungan antar data. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, yang dilakukan secara terus-menerus dan diverifikasi melalui pengecekan ulang data serta konfirmasi kepada informan. Proses ini dilakukan secara iteratif untuk memastikan interpretasi data akurat dan konsisten dengan kenyataan di lapangan. Analisis ini membantu peneliti memahami strategi implementasi budaya secara mendalam dan menghasilkan temuan yang bermakna.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki latar belakang dan posisi berbeda dalam organisasi. Sementara triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Selain itu, dilakukan member checking, yaitu proses mengonfirmasi kembali hasil interpretasi data kepada beberapa informan untuk memastikan bahwa makna yang ditangkap peneliti sesuai dengan maksud informan. Kredibilitas juga dijaga melalui keterlibatan peneliti secara intensif dalam proses pengumpulan data serta pencatatan secara rinci. Dengan penerapan uji keabsahan ini, diharapkan temuan penelitian dapat dipercaya dan mencerminkan realitas organisasi secara akurat, terutama dalam memahami strategi integrasi budaya perusahaan pasca merger.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Perusahaan Hasil Merger (XLSmart)

XLSmart merupakan hasil penggabungan dua perusahaan telekomunikasi besar di Indonesia: XL Axiata dan Smartfren. Merger ini dilakukan sebagai langkah strategis untuk memperkuat posisi pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempercepat inovasi digital. Namun, di balik potensi sinergi bisnis, proses integrasi menghadirkan tantangan besar, khususnya dalam aspek budaya organisasi. Penggabungan dua entitas dengan latar belakang budaya yang berbeda ini menciptakan kebutuhan mendesak akan strategi budaya yang efektif.

Sebelum merger, XL Axiata dikenal dengan budaya yang menekankan pada kinerja tinggi, inovasi, dan kolaborasi. Selain itu, XL Axiata juga menerapkan budaya kerja yang fleksibel dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja, dengan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk berekspresi dalam kehidupan bekerja.

Smartfren memiliki budaya organisasi yang lebih menekankan pada kerja tim, komunikasi terbuka, dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan ini dikenal dengan lingkungan kerja yang kondusif dan ramah keluarga, yang mendukung pengembangan profesional dan pribadi karyawan.

Dari studi yang dilakukan dan pengumpulan data, bisa disimpulkan perbandingan inti budaya kerja dari dua organisasi sebelumnya

Tabel 1. Perbandingan Inti Budaya Kerja Pra-Merger

Aspek	XL Axiata	Smartfren
Fokus Nilai	Kinerja, inovasi, efisiensi	Kesejahteraan, kolaborasi, layanan
Gaya Kepemimpinan	Performance-driven, strategis	Relasional, komunikatif
Pengembangan SDM	Pelatihan elite, inklusi digital	Pelatihan teknis & soft skill
Lingkungan Kerja	Modern, fleksibel, kompetitif	Humanis, inklusif, kekeluargaan

Sumber: Data Primer

Integrasi kedua budaya ini memerlukan pendekatan yang hati-hati untuk memastikan transisi yang mulus dan menjaga semangat kerja karyawan. XL Smart perlu memastikan bahwa identitas baru perusahaan dapat diterima secara menyeluruh oleh karyawan dari kedua belah pihak. Selain integrasi sistem dan prosedur, keberhasilan merger sangat ditentukan oleh bagaimana budaya perusahaan dibentuk dan diinternalisasi.

Hal ini menjadi dasar utama penelitian ini: bagaimana strategi implementasi budaya perusahaan dilakukan pasca integrasi, serta bagaimana karyawan meresponsnya. Gambaran umum ini menjadi pijakan penting untuk memahami konteks hasil observasi dan wawancara lebih lanjut.

2. Persepsi Karyawan terhadap Budaya Baru

Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan terhadap sejumlah karyawan PT. XL Smart Telecom Sejahtera Tbk menunjukkan bahwa persepsi mereka terhadap budaya perusahaan pascaintegrasi antara XL Axiata dan Smartfren sangat beragam. Proses integrasi dua perusahaan besar dengan latar belakang budaya yang berbeda ini menciptakan dinamika tersendiri yang memengaruhi cara karyawan memahami, merespons, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan budaya yang terjadi.

Sebagian karyawan menyambut positif budaya baru yang dibentuk oleh perusahaan. Nilai-nilai seperti kolaborasi lintas fungsi, fleksibilitas dalam bekerja, serta peningkatan fokus terhadap pelanggan dianggap sebagai langkah maju dalam menjawab tantangan era digital. Nilai-nilai tersebut juga dianggap lebih sesuai dengan ekspektasi generasi muda yang mendominasi angkatan kerja saat ini. Inisiatif-inisiatif seperti sesi townhall, peluncuran logo baru, penggunaan jargon budaya seperti "Empower Together" dan kampanye komunikasi internal bertujuan untuk membentuk identitas bersama pascamerger. Bagi sebagian karyawan, ini adalah sinyal bahwa perusahaan tengah bertransformasi menjadi lebih terbuka dan adaptif terhadap perubahan.

Namun demikian, tidak semua karyawan merasakan hal yang sama. Sejumlah karyawan, terutama yang telah lama bekerja di salah satu entitas sebelum integrasi, mengungkapkan adanya perasaan kehilangan identitas budaya yang selama ini mereka kenal dan jalani. Misalnya, beberapa karyawan dari pihak XL merasa bahwa budaya kerja yang baru terlalu cair, minim struktur, dan kurang menekankan pada proses yang sistematis sebagaimana yang biasa mereka jalani sebelumnya. Sebaliknya, karyawan dari Smartfren menganggap bahwa pendekatan kerja baru menjadi terlalu birokratis dan menambah lapisan proses yang dianggap memperlambat pengambilan keputusan. Perbedaan persepsi ini menciptakan ketegangan di beberapa unit kerja, terutama yang membutuhkan kolaborasi intensif

lintas divisi dan lintas mantan entitas perusahaan.

Ketidaksesuaian persepsi ini mencerminkan betapa pentingnya pengelolaan perubahan budaya secara strategis dalam konteks merger dan akuisisi. Mengacu pada teori budaya organisasi dari Edgar Schein (2010), perubahan budaya tidak bisa hanya berhenti pada aspek simbolik atau permukaan (artefak), seperti perubahan logo, slogan, atau penggantian atribut visual perusahaan. Perubahan budaya yang berhasil harus menyentuh tiga lapisan penting yaitu artefak, nilai-nilai yang dijunjung, dan asumsi dasar yang membentuk pola pikir karyawan sehari-hari.

Berdasarkan pengamatan, saat ini PT. XLSmart Tbk masih berada pada tahap awal perubahan budaya, yakni pada lapisan artefak. Logo baru, jargon internal, hingga peluncuran platform komunikasi budaya adalah langkah awal yang penting, tetapi belum cukup untuk membentuk pemahaman dan komitmen budaya yang mendalam dari seluruh karyawan. Proses internalisasi nilai-nilai baru masih berjalan parsial dan belum merata di seluruh organisasi. Hal ini terlihat dari masih adanya kesenjangan dalam cara karyawan menerjemahkan nilai baru ke dalam perilaku kerja harian.

Pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif menjadi penting untuk membangun budaya bersama yang kuat. Karyawan perlu dilibatkan secara aktif, tidak hanya sebagai penerima kebijakan budaya baru, tetapi juga sebagai kontributor dalam proses pembentukannya. Proses ini bisa dilakukan melalui forum diskusi terbuka, pelatihan lintas budaya, ataupun sesi berbagi pengalaman antara karyawan dari kedua latar belakang perusahaan. Keterlibatan semacam ini dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Dalam wawancara dengan salah satu anggota Direksi XLSmart, Bapak Andrijanto Muljono, beliau mengungkapkan bahwa salah satu tantangan terbesar dalam proses merger ini adalah perbedaan budaya organisasi yang berasal dari dua entitas yang memiliki orientasi pemegang saham yang sangat berbeda. XL Axiata, yang didukung oleh Axiata Group asal Malaysia, cenderung memiliki pendekatan manajerial yang lebih terstruktur dan sistematis. Sementara Smartfren, yang dimiliki oleh Sinar Mas Group, memiliki kecenderungan lebih fleksibel, adaptif, dan berani mengambil risiko. Perbedaan orientasi ini tercermin dalam kebijakan, cara mengambil keputusan, hingga cara berinteraksi antar individu dan tim.

Konsekuensinya, proses integrasi tidak hanya menjadi tantangan operasional dan teknis, tetapi juga menuntut penyesuaian sosial dan psikologis yang mendalam dari seluruh insan perusahaan. Jika dikelola dengan baik, keberagaman budaya ini justru bisa menjadi kekuatan yang memperkaya perspektif organisasi dan mendorong inovasi. Namun jika diabaikan, ketidakharmonisan budaya dapat menimbulkan friksi, menurunkan produktivitas, bahkan meningkatkan angka turnover karyawan.

Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dan berkesinambungan menjadi aspek krusial dalam proses integrasi budaya. Manajemen perlu menyampaikan

secara transparan alasan, tujuan, serta arah budaya baru yang ingin dibentuk. Tidak kalah penting adalah memberikan ruang bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat, kendala, maupun aspirasi mereka terhadap perubahan yang terjadi. Komunikasi dua arah ini tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga menjadi sarana penting dalam mengidentifikasi potensi konflik sebelum berkembang lebih luas.

Sebagai kesimpulan, persepsi karyawan terhadap budaya baru pascamerger mencerminkan tantangan dan peluang besar yang dihadapi oleh PT. XLSmart Tbk. Untuk memastikan keberhasilan integrasi, perusahaan perlu mengelola perbedaan budaya secara strategis dan melibatkan seluruh karyawan dalam proses pembentukan identitas bersama. Budaya tidak hanya dibentuk dari atas, melainkan tumbuh dari keterlibatan seluruh lapisan organisasi.

3. Hambatan dalam Implementasi Budaya Pasca Integrasi

Proses merger antara dua perusahaan besar, yaitu XL Axiata dan Smartfren, membentuk entitas baru bernama PT. XLSmart Telecom Sejahtera Tbk. Namun, di balik tujuan besar untuk menyatukan kekuatan dan memperluas pangsa pasar, proses integrasi ini menghadirkan tantangan yang cukup kompleks, khususnya dalam implementasi budaya organisasi baru. Budaya organisasi merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah, karena menyangkut nilai, keyakinan, dan cara kerja yang sudah mengakar kuat di masing-masing perusahaan.

Salah satu hambatan utama yang muncul dalam implementasi budaya pascaintegrasi di XLSmart adalah perbedaan gaya komunikasi yang cukup mencolok antara dua latar belakang perusahaan. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap karyawan lintas level, ditemukan bahwa karyawan dari latar belakang XL lebih terbiasa dengan pola komunikasi yang terbuka, egaliter, dan mendorong diskusi dua arah. Budaya ini terbentuk karena XL merupakan bagian dari Axiata Group, sebuah perusahaan global yang menjunjung tinggi prinsip open communication, di mana logika dan argumentasi lebih diutamakan dibandingkan hirarki jabatan. Dalam lingkungan kerja seperti ini, karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menyampaikan pendapat, memberi masukan, bahkan mengkritisi kebijakan tanpa takut dianggap melampaui batas wewenang.

Berbeda halnya dengan budaya yang berkembang di Smartfren, yang notabene berada di bawah naungan Sinar Mas Group, sebuah konglomerasi bisnis nasional dengan nuansa kekeluargaan yang kental. Di dalam Smartfren, komunikasi cenderung bersifat top-down dan mengedepankan tata krama organisasi yang hirarkis. Karyawan terbiasa menyampaikan ide atau keberatan melalui jalur struktural dan sangat menghormati batas-batas formal dalam menyampaikan pendapat. Budaya kekeluargaan ini memang menciptakan rasa kebersamaan yang kuat, namun di sisi lain bisa menghambat keterbukaan, terutama dalam konteks perubahan cepat yang menuntut respons kritis dan terbuka.

Perbedaan mencolok dalam gaya komunikasi ini menyebabkan terjadinya kesenjangan internal, khususnya dalam tim atau divisi yang beranggotakan

karyawan dari dua latar belakang tersebut. Misalnya, dalam forum diskusi atau rapat proyek, karyawan dari latar belakang XL cenderung lebih aktif menyuarakan ide atau kritik, sementara karyawan dari Smartfren lebih berhati-hati dan cenderung menunggu arahan atasan. Ketimpangan ini dapat menciptakan ketegangan, salah paham, hingga ketidakefektifan dalam pengambilan keputusan, karena tidak semua suara terdengar secara setara.

Hambatan lainnya yang juga signifikan adalah ketidakjelasan peran dan tanggung jawab dalam struktur organisasi baru. Setelah merger, terjadi perubahan dalam pembagian fungsi, susunan tim, dan mekanisme pelaporan yang belum seluruhnya tersosialisasi dengan baik. Banyak karyawan merasa bingung terhadap peran mereka dalam organisasi yang baru, apakah masih memiliki otoritas yang sama seperti sebelumnya, atau justru mengalami pengurangan peran. Ketidakpastian ini berdampak langsung pada produktivitas kerja, motivasi, serta rasa aman dalam bekerja. Ketika karyawan tidak memahami secara jelas apa yang diharapkan dari mereka, maka akan sulit bagi mereka untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Dalam situasi pasca merger yang penuh ketidakpastian ini, fokus manajemen dalam membentuk komunikasi dua arah menjadi sangat krusial. Manajemen perlu secara aktif menyampaikan informasi terkait arah strategis perusahaan, pembagian peran baru, dan ekspektasi terhadap seluruh karyawan. Komunikasi yang terbuka dari top management dapat menumbuhkan rasa percaya dan mengurangi kecemasan yang timbul akibat perubahan. Sebaliknya, manajemen juga perlu menciptakan saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan menyampaikan aspirasi, kritik, dan saran secara aman dan konstruktif.

Pendekatan ini sejalan dengan Teori Komunikasi Organisasi yang dikemukakan oleh Goldhaber (1993), yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah yang terbuka, jujur, dan konsisten sebagai landasan keberhasilan organisasi. Dalam konteks integrasi budaya, komunikasi bukan hanya sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk membangun kepercayaan, mempererat hubungan antarindividu, dan menyelaraskan persepsi. Komunikasi dua arah memungkinkan terjadinya dialog antara manajemen dan karyawan, sehingga berbagai isu dan hambatan yang muncul bisa segera diidentifikasi dan dicarikan solusinya bersama-sama.

Lebih dari sekadar menyosialisasikan nilai-nilai budaya baru, strategi implementasi budaya juga harus fokus pada pengelolaan hambatan-hambatan yang muncul secara adaptif dan partisipatif. Pendekatan adaptif berarti manajemen tidak kaku dalam menerapkan budaya baru, melainkan melakukan penyesuaian sesuai dengan konteks sosial dan historis dari dua budaya yang melebur. Sementara pendekatan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pembentukan budaya, bukan hanya sebagai objek perubahan, melainkan sebagai subjek aktif yang memiliki suara dan peran dalam menentukan arah budaya bersama.

Dengan mengatasi hambatan-hambatan utama tersebut secara sistematis,

perusahaan dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih sehat, terbuka, dan kolaboratif. Hal ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang tangguh dan siap beradaptasi di tengah perubahan industri yang terus berkembang. Sebaliknya, jika hambatan budaya ini diabaikan, maka akan muncul risiko laten berupa disfungsi organisasi, konflik internal, hingga menurunnya loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

4. Strategi Implementasi Budaya oleh Manajemen

Salah satu implementasi budaya pasca integrasi di XLSmart terletak pada internalisasi nilai budaya baru yang dikenal dengan sebutan iCare yang diluncurkan tepat pada hari Legal Day 1 pada 15 April 2025 iCARE adalah akronim yang mencerminkan lima nilai utama yang menjadi landasan budaya kerja di XLSmart:

- 1) Integrity (Integritas): Menjunjung tinggi kejujuran, transparansi, dan etika dalam setiap tindakan dan keputusan.
- 2) Customer at Heart (Pelanggan di Hati): Menempatkan kepuasan dan kebutuhan pelanggan sebagai prioritas utama dalam setiap aspek bisnis.
- 3) Act Like Owners (Bertindak Seperti Pemilik): Mengambil tanggung jawab penuh atas hasil kerja dan keputusan, serta berinisiatif untuk mencapai tujuan bersama.
- 4) Rise As One (Bangkit Bersama): Membangun kolaborasi yang solid antar tim dan individu, serta mendukung satu sama lain untuk mencapai kesuksesan bersama.
- 5) Enjoy Every Step (Nikmati Setiap Langkah): Menjaga semangat positif, menghargai proses, dan merayakan setiap pencapaian dalam perjalanan menuju tujuan.

Setelah merger, dua budaya yang sangat berbeda (XL: kompetitif dan berorientasi kinerja, Smartfren: humanis dan inklusif) perlu dijembatani. iCARE menjadi landasan untuk:

- 1) Menyatukan identitas baru perusahaan.
- 2) Menumbuhkan rasa memiliki yang sama di seluruh lini organisasi.
- 3) Mendorong kolaborasi dan semangat yang lebih besar di tengah perubahan

Nilai-nilai ini telah dikomunikasikan melalui berbagai kanal seperti pelatihan, kampanye budaya, dan forum internal. Harapannya nilai-nilai ini segera dapat diimplementasikan dan menjadi pondasi dan dasar bekerja, seperti pertama nilai Collaborative, walaupun belum sepenuhnya tercermin dalam praktik kerja antardivisi yang berasal dari dua latar belakang perusahaan berbeda, masih terdapat silo dan kecenderungan mempertahankan cara kerja lama, secara perlahan mulai terlihat kolaborasi dan kekompakan khususnya pasca lokasi kerja menjadi satu. Kedua, nilai Agile mulai diterapkan secara merata karena sebelumnya tidak semua unit memiliki kesiapan untuk bergerak cepat dan adaptif. Beberapa karyawan senior masih terpaku pada proses birokratis sebelumnya. Ketiga, Respectful menjadi tantangan karena adanya kesenjangan persepsi antar anggota tim, terutama dalam menerima perubahan gaya kepemimpinan dan struktur organisasi baru.

Saat ini, nilai iCare baru mencapai tingkat deklaratif (espoused values),

bagaimana bisa menjadi shared belief, XLSmart perlu melakukan pendekatan yang lebih partisipatif agar nilai iCare dapat benar-benar diinternalisasi dan menjadi fondasi budaya kerja yang baru. Strategi lainnya yang dilakukan divisi Human Resources (HR) adalah dengan kebijakan budaya 'No Loss Policy' and 'Lift and Shift' yaitu memastikan tidak ada satupun karyawan yang kehilangan atau mengalami penurunan benefit, bahkan yang terjadi secara bertahap HR menyelaraskan nilai benefit dari kedua organisasi.

Kebijakan ini menjamin bahwa tidak ada karyawan yang akan dirugikan dalam proses merger. Semua karyawan dari XL Axiata dan Smartfren akan tetap dipertahankan, dengan status masa kerja yang diakui dan dihitung seperti sebelumnya. XLSmart juga menjanjikan insentif tambahan, seperti joining bonus yang diberikan segera setelah karyawan bergabung, serta bonus prestasi yang dua kali lipat dari biasanya bagi karyawan yang memenuhi target kinerja hingga akhir 2025.

Proses integrasi ini akan mengharmonisasikan sistem HRD dari kedua perusahaan, dengan mengadopsi praktik terbaik dari masing-masing pihak. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan memberikan peluang baru bagi karyawan.

Kedua kebijakan ini dirancang untuk memastikan transisi yang mulus bagi karyawan, menjaga semangat kerja, dan meminimalkan ketidakpastian selama proses merger. Dengan adanya jaminan atas status pekerjaan dan insentif tambahan, XLSmart berharap dapat mempertahankan talenta terbaik dari kedua perusahaan dan memanfaatkan sinergi yang ada untuk mendorong pertumbuhan dan inovasi di industri telekomunikasi Indonesia.

Pembahasan Teoritis

Implementasi budaya iCare di XLSmart dapat dianalisis melalui kajian dan beberapa kajian teori komunikasi

1. Integrasi Perusahaan

Integrasi perusahaan merupakan suatu proses kompleks yang terjadi setelah merger atau akuisisi, di mana dua atau lebih entitas bisnis menyatu menjadi satu kesatuan yang utuh. Proses ini melibatkan tidak hanya aspek legal dan finansial, tetapi juga penggabungan berbagai elemen penting lainnya seperti sistem teknologi informasi, proses bisnis, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan terutama budaya organisasi. Dalam praktiknya, integrasi perusahaan merupakan tahapan yang sangat krusial karena akan menentukan apakah penggabungan dua entitas tersebut dapat berjalan sinergis atau justru menimbulkan disfungsi.

Salah satu tantangan terbesar dalam proses integrasi adalah penyelarasan budaya organisasi. Setiap perusahaan membawa nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan gaya kepemimpinan yang telah terbentuk selama bertahun-tahun. Ketika dua budaya yang berbeda disatukan, sering kali muncul gesekan dan konflik, terutama jika tidak dilakukan dengan pendekatan yang sensitif dan strategis. Cartwright dan

Cooper (1993) menyatakan bahwa keberhasilan merger sangat dipengaruhi oleh tingkat kecocokan budaya perusahaan yang bergabung. Bahkan, banyak studi menunjukkan bahwa kegagalan integrasi budaya menjadi penyebab utama gagalnya merger secara keseluruhan, meskipun secara finansial dan hukum telah dinyatakan berhasil.

Tanpa adanya manajemen perubahan yang efektif, karyawan bisa mengalami kebingungan, kehilangan arah, hingga munculnya resistensi terhadap perubahan. Hal ini bisa berujung pada penurunan kinerja, meningkatnya turnover, hingga hilangnya kepercayaan terhadap kepemimpinan baru. Oleh karena itu, peran manajemen dalam mengelola perubahan sangatlah penting. Diperlukan strategi komunikasi yang terbuka dan konsisten, serta keterlibatan aktif karyawan dalam proses integrasi agar mereka merasa dihargai dan memiliki peran dalam organisasi yang baru terbentuk.

Dalam konteks XLSmart, perusahaan hasil penggabungan antara XL Axiata dan Smartfren, integrasi memiliki dimensi yang jauh lebih kompleks. Tidak hanya harus menyatukan sistem operasional dan proses bisnis yang berbeda, tetapi juga membentuk satu identitas perusahaan yang mampu mencerminkan nilai-nilai bersama dari dua entitas sebelumnya. Ini berarti bahwa proses integrasi tidak bisa dilakukan secara top-down semata, tetapi harus melibatkan pendekatan inklusif dan partisipatif. Karyawan dari kedua belah pihak perlu merasa bahwa suara mereka didengar, kebutuhan mereka dipertimbangkan, dan peran mereka tetap relevan dalam struktur baru.

Pembentukan identitas bersama ini bukan hanya melalui simbol seperti logo atau slogan baru, tetapi juga melalui proses internalisasi nilai-nilai inti perusahaan dalam keseharian kerja. Proses ini memerlukan waktu, komitmen dari pimpinan, dan strategi komunikasi yang berkelanjutan. Hanya dengan pendekatan yang komunikatif, adaptif, dan empatik, integrasi perusahaan bisa berjalan efektif dan menjadi fondasi kuat bagi pertumbuhan bisnis jangka panjang.

2. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, serta perilaku yang dijadikan pedoman oleh seluruh anggota organisasi dalam bertindak dan berinteraksi satu sama lain. Budaya ini terbentuk melalui proses sosial yang panjang dan berkelanjutan, sehingga menjadi ciri khas atau identitas yang membedakan satu organisasi dengan lainnya. Dalam praktiknya, budaya perusahaan tidak hanya tercermin dalam simbol atau ritual, tetapi juga dalam cara berpikir, mengambil keputusan, dan berperilaku sehari-hari di lingkungan kerja.

Menurut Edgar Schein (2010), budaya organisasi terbagi menjadi tiga level utama. Pertama adalah artefak, yaitu aspek yang mudah diamati seperti struktur organisasi, pakaian kerja, jargon, hingga tata letak kantor. Kedua, nilai-nilai yang dianut, yakni prinsip yang diyakini dan menjadi dasar dalam bertindak, seperti integritas, kolaborasi, atau inovasi. Ketiga adalah asumsi dasar, yakni keyakinan yang bersifat tidak disadari namun membentuk pola pikir dan perilaku secara kolektif. Ketiga level ini saling berinteraksi dan membentuk ekosistem budaya yang

memengaruhi cara perusahaan beroperasi.

Dalam konteks integrasi perusahaan—seperti yang terjadi pada XLSmart hasil merger antara XL Axiata dan Smartfren—budaya menjadi aspek yang sangat krusial. Penggabungan dua entitas bisnis tidak hanya soal menyatukan aspek legal, keuangan, atau operasional, melainkan juga menyatukan dua identitas organisasi yang sudah memiliki budaya masing-masing. Jika proses penyatuan budaya ini dilakukan secara terburu-buru atau hanya fokus pada simbol-simbol perubahan tanpa menyentuh nilai dan asumsi dasar, maka integrasi berisiko menimbulkan ketegangan, kebingungan, bahkan konflik di antara karyawan.

Setiap organisasi memiliki "DNA" tersendiri. Misalnya, XL yang berasal dari lingkungan global dan terbiasa dengan budaya komunikasi terbuka, struktur non-hierarkis, dan pendekatan logis dalam pengambilan keputusan. Sementara Smartfren yang merupakan bagian dari Sinar Mas Group, membawa nuansa kekeluargaan, birokrasi yang lebih kental, serta pola komunikasi yang lebih top-down. Ketika dua budaya ini bertemu, tentu saja akan ada potensi benturan jika tidak dikelola secara strategis dan inklusif.

Dalam kasus XLSmart, proses pembentukan budaya baru perlu dilakukan secara hati-hati dan bertahap. Masukan dari berbagai level karyawan sangat penting untuk memahami kekhawatiran, harapan, dan nilai-nilai yang dianggap penting oleh masing-masing pihak. Selain itu, keterlibatan aktif karyawan dalam proses transformasi budaya akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi baru. Budaya yang dibentuk tidak boleh hanya menjadi alat simbolik atau formalitas, tetapi harus bisa diinternalisasi dan dirasakan manfaatnya dalam keseharian kerja.

Budaya perusahaan yang kuat dan selaras pasca integrasi dapat menjadi landasan yang kokoh untuk membangun loyalitas karyawan, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan sinergi antar divisi dan individu. Ketika semua pihak merasa dihargai dan diikutsertakan dalam pembentukan budaya baru, maka proses integrasi tidak hanya akan berjalan lebih lancar, tetapi juga akan menghasilkan organisasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan kompetitif ke depannya.

3. Manajemen Komunikasi

Manajemen komunikasi merupakan proses strategis dalam menyampaikan informasi secara jelas, konsisten, dan tepat sasaran kepada seluruh pemangku kepentingan organisasi. Dalam situasi merger atau akuisisi, komunikasi memegang peranan yang sangat penting karena dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan proses integrasi. Ketika dua perusahaan bergabung, ketidakpastian akan masa depan, perubahan struktur, dan penyesuaian budaya sangat mungkin terjadi, dan hal tersebut sering kali memunculkan kecemasan di kalangan karyawan. Di sinilah manajemen komunikasi berfungsi sebagai jembatan untuk meredakan keresahan, membangun kepercayaan, serta menyatukan visi dan semangat seluruh anggota organisasi menuju arah yang sama.

Komunikasi yang efektif dalam proses merger tidak cukup hanya bersifat informatif, tetapi juga harus persuasif dan partisipatif. Artinya, manajemen tidak hanya menyampaikan apa yang akan terjadi, tetapi juga menjelaskan alasan di balik setiap keputusan, dampaknya terhadap karyawan, serta bagaimana perubahan tersebut dapat membawa manfaat bagi semua pihak. Selain itu, proses komunikasi perlu dilakukan secara dua arah. Karyawan harus diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, bertanya, dan mengemukakan kekhawatiran mereka. Ini penting untuk menciptakan rasa aman secara psikologis dan menunjukkan bahwa suara mereka dihargai.

Saluran komunikasi yang digunakan juga harus beragam dan disesuaikan dengan karakteristik audiens. Selain komunikasi formal seperti email resmi, townhall meeting, atau buletin internal, pendekatan informal seperti diskusi kelompok kecil, sesi tanya jawab santai, dan komunikasi simbolik melalui kampanye visual (misalnya logo baru, slogan, atau simbol budaya) juga perlu dimaksimalkan. Komunikasi interpersonal dari para pemimpin langsung kepada tim mereka juga memainkan peran penting dalam memperkuat pesan-pesan strategis agar terasa lebih personal dan mudah dipahami.

Keberhasilan implementasi budaya baru sangat dipengaruhi oleh bagaimana pesan-pesan ini dikomunikasikan dan diterjemahkan ke dalam tindakan sehari-hari. Karyawan tidak hanya perlu memahami visi, misi, dan nilai perusahaan baru, tetapi juga merasakan keterlibatan dan kontribusi mereka dalam mewujudkannya. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk membangun narasi perubahan yang meyakinkan dan inspiratif—bukan sekadar bersifat normatif atau administratif.

Dalam kasus merger seperti yang terjadi pada perusahaan XLSmart, strategi komunikasi harus mampu menjembatani dua budaya yang berbeda—yakni gaya terbuka dan logis dari XL Axiata, serta budaya kekeluargaan dan hierarkis dari Smartfren. Pesan-pesan yang disampaikan harus mempertimbangkan sensitivitas dari kedua belah pihak agar tidak menimbulkan resistensi.

Dengan komunikasi yang terbuka, konsisten, dan empatik, manajemen dapat menciptakan pemahaman bersama, memperkuat kohesi antar karyawan, serta mempercepat proses integrasi budaya. Hal ini akan membentuk fondasi yang kokoh bagi terciptanya organisasi baru yang lebih kuat, adaptif, dan siap menghadapi tantangan ke depan.

4. Teori Budaya Perusahaan

Edgar Schein, seorang ahli dalam studi budaya organisasi, mengemukakan bahwa budaya perusahaan merupakan pola dasar asumsi yang ditemukan, dikembangkan, dan diciptakan oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait lingkungan internal dan eksternal organisasi tersebut. Schein membagi budaya organisasi ke dalam tiga lapisan yang saling berhubungan, yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang seringkali tidak disadari oleh anggota organisasi.

Lapisan pertama adalah artefak, yaitu manifestasi budaya yang paling mudah

terlihat dan dikenali. Artefak mencakup simbol-simbol visual seperti logo, tata ruang kantor, seragam, ritual, dan bahasa yang digunakan dalam organisasi. Meskipun artefak ini sangat kasat mata, mereka hanya permukaan dari keseluruhan budaya dan belum menjelaskan makna mendalam yang melatarbelakangi keberadaannya. Dalam konteks merger, artefak dari dua perusahaan yang digabung seringkali berbeda, sehingga perlu dilakukan evaluasi dan penyesuaian agar tercipta keseragaman yang dapat memudahkan karyawan dalam beradaptasi dengan budaya baru.

Lapisan kedua adalah nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Nilai ini mencerminkan prinsip-prinsip dan norma yang dianggap penting oleh anggota organisasi, seperti kejujuran, inovasi, kerja sama, atau orientasi pelanggan. Nilai-nilai ini biasanya menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari. Dalam proses merger, sering terjadi benturan nilai antara perusahaan yang bergabung, misalnya satu perusahaan sangat mengedepankan formalitas dan hierarki, sedangkan perusahaan lain lebih mengutamakan fleksibilitas dan inovasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengidentifikasi nilai-nilai mana yang akan dipertahankan, diadaptasi, atau bahkan dihilangkan, untuk membentuk budaya baru yang mampu mengakomodasi kepentingan bersama.

Lapisan ketiga dan paling mendalam adalah asumsi dasar. Ini adalah keyakinan dan persepsi yang sudah melekat sangat dalam dalam benak anggota organisasi sehingga mereka tidak lagi menyadarinya secara eksplisit. Asumsi dasar ini sangat menentukan cara organisasi berfungsi dan bagaimana karyawan memahami dunia di sekitarnya. Dalam merger, mengubah asumsi dasar merupakan tantangan terbesar karena menyangkut cara pandang yang telah terbentuk selama bertahun-tahun. Proses perubahan asumsi ini membutuhkan waktu panjang dan pendekatan yang sensitif terhadap pengalaman serta konteks karyawan.

Schein menekankan bahwa perubahan budaya, terutama dalam situasi pascamerger, tidak dapat dilakukan secara instan atau hanya melalui instruksi dari manajemen puncak secara top-down. Sebaliknya, perubahan yang efektif harus dimulai dari tingkat kepemimpinan yang mampu menjadi role model atau teladan bagi seluruh anggota organisasi. Pemimpin harus menunjukkan komitmen nyata terhadap nilai-nilai baru melalui perilaku dan keputusan sehari-hari sehingga karyawan dapat menginternalisasi dan menyesuaikan diri dengan budaya baru tersebut.

Proses pembentukan budaya bersama pascamerger harus memperhatikan pengalaman karyawan secara langsung. Pendekatan partisipatif dan komunikasi terbuka sangat diperlukan agar setiap individu merasa dilibatkan dan dipahami. Selain itu, pemberian ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan kekhawatiran dan harapan mereka juga penting dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan budaya.

Dengan memahami dan mengaplikasikan teori Schein, organisasi dapat merancang strategi implementasi budaya yang tidak hanya mengurangi disonansi

kultural antar perusahaan, tetapi juga mempercepat adaptasi karyawan terhadap perubahan. Strategi ini bisa berupa program pelatihan bersama, workshop nilai-nilai baru, mentoring dari pemimpin, hingga kegiatan-kegiatan yang memperkuat ikatan sosial antar karyawan dari kedua perusahaan. Semua upaya ini pada akhirnya bertujuan menciptakan keselarasan budaya yang kokoh dan mendukung pencapaian tujuan strategis pascamerger.

5. Teori Komunikasi Organisasi

Teori komunikasi organisasi merupakan kajian penting yang menjelaskan bagaimana pesan-pesan dikodekan, disampaikan, dan diterima dalam lingkungan kerja. Komunikasi tidak hanya sekadar pengiriman informasi, tetapi juga proses interaksi yang kompleks antara individu maupun kelompok dalam organisasi. Salah satu pendekatan yang sangat relevan dan efektif dalam konteks organisasi modern, terutama saat menghadapi perubahan besar seperti merger, adalah model komunikasi dua arah (*two-way communication*).

Model komunikasi dua arah menekankan adanya dialog aktif antara pengirim dan penerima pesan, di mana komunikasi bukan hanya bersifat satu arah dari manajemen ke karyawan, melainkan sebuah proses interaktif yang melibatkan umpan balik. Dalam model ini, manajemen dan karyawan sama-sama berperan sebagai komunikator dan penerima yang saling bertukar informasi, ide, dan perasaan. Pendekatan ini sangat penting dalam konteks merger karena proses penggabungan dua entitas organisasi biasanya menimbulkan ketidakpastian, kekhawatiran, dan resistensi di kalangan karyawan.

Komunikasi yang partisipatif, sebagaimana dianjurkan oleh teori ini, memungkinkan karyawan untuk menyuarakan kekhawatiran dan aspirasi mereka secara terbuka. Ketika karyawan diberi ruang untuk memberikan masukan dan berdiskusi tentang perubahan yang sedang terjadi, mereka merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses transisi. Hal ini secara psikologis mengurangi tingkat stres dan kecemasan yang seringkali muncul selama masa ketidakpastian merger, sehingga meningkatkan keterbukaan dan dukungan mereka terhadap perubahan.

Selain itu, teori komunikasi organisasi juga menekankan pentingnya pemilihan media komunikasi yang tepat. Media yang dipilih harus sesuai dengan karakteristik pesan dan audiensnya agar pesan dapat diterima dan dipahami dengan jelas. Misalnya, pesan-pesan yang bersifat sensitif dan kompleks lebih efektif disampaikan secara tatap muka atau melalui pertemuan kelompok kecil daripada melalui email atau memo tertulis yang bersifat formal dan satu arah. Dalam proses merger, pemilihan media komunikasi yang tepat membantu memastikan bahwa pesan budaya baru, kebijakan, dan visi organisasi tersampaikan secara efektif dan tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Kejelasan pesan juga menjadi faktor krusial dalam komunikasi organisasi. Pesan yang disampaikan harus bebas dari ambiguitas dan mudah dipahami agar tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda di antara karyawan. Dalam situasi merger, dimana banyak perubahan dan kebijakan baru diperkenalkan, kejelasan pesan membantu mencegah rumor dan informasi yang salah yang dapat

memperburuk ketegangan.

Tak kalah penting adalah kredibilitas komunikator. Komunikator yang dipercaya oleh karyawan—baik itu pimpinan, manajer, maupun perwakilan HR—memiliki peluang lebih besar untuk meyakinkan dan membangun kepercayaan selama proses merger. Kredibilitas ini diperoleh melalui konsistensi perilaku, keterbukaan, dan kemampuan komunikator dalam menjawab pertanyaan atau kekhawatiran karyawan secara jujur dan transparan.

Dengan memahami dinamika komunikasi organisasi melalui teori ini, perusahaan dapat merumuskan strategi implementasi budaya pascamerger yang lebih inklusif dan berdampak. Strategi tersebut meliputi penyusunan rencana komunikasi yang terstruktur dan melibatkan berbagai pihak, pelatihan komunikasi bagi manajemen agar mampu menjadi komunikator efektif, serta penciptaan forum dialog antar karyawan dan pimpinan. Melalui pendekatan komunikasi dua arah, proses integrasi budaya dapat berjalan lebih lancar karena karyawan merasa didengar, dihargai, dan memiliki peran aktif dalam membangun budaya baru.

Kesimpulannya, teori komunikasi organisasi dengan fokus pada model komunikasi dua arah memberikan kerangka kerja yang sangat berguna dalam menghadapi tantangan komunikasi selama merger. Pendekatan ini tidak hanya mengoptimalkan penyampaian informasi, tetapi juga membangun hubungan yang kuat antara manajemen dan karyawan, yang pada akhirnya mempercepat adaptasi dan kesuksesan budaya organisasi pascamerger.

6. Teori Identitas Perusahaan

Teori identitas perusahaan (*corporate identity theory*) berkaitan dengan bagaimana perusahaan menggambarkan dirinya dan bagaimana ia ingin dipersepsikan oleh karyawan serta pemangku kepentingan lainnya. Dalam konteks merger, pembentukan identitas baru menjadi krusial karena melibatkan penyatuan simbol, nilai, dan citra perusahaan. Menurut teori ini, identitas bukan sekadar logo atau nama, melainkan representasi dari esensi perusahaan. Karyawan perlu merasakan keterikatan emosional dan kognitif terhadap identitas baru agar mereka dapat menjadi bagian dari narasi kolektif organisasi. Implementasi budaya perusahaan pascamerger idealnya beriringan dengan pembentukan identitas korporat yang kuat dan autentik.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi budaya perusahaan pasca merger antara XL Axiata dan Smartfren ke dalam entitas baru bernama XLSmart menghadapi tantangan signifikan, khususnya dalam menyatukan nilai-nilai yang berbeda dari masing-masing perusahaan asal. Strategi budaya iCare (*Integrity, Collaborative, Agile, Respectful, Excellence*) telah diperkenalkan sebagai fondasi budaya baru. Namun, realisasi nilai-nilai tersebut masih menghadapi tantangan seperti resistensi karyawan, miskomunikasi, dan ketimpangan adaptasi antar unit kerja. Proses internalisasi budaya masih dominan pada tataran artefak dan nilai formal, belum menyentuh asumsi dasar organisasi. Berdasarkan teori budaya

organisasi, komunikasi organisasi, dan identitas perusahaan, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi budaya memerlukan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, dengan penekanan pada partisipasi karyawan dan kepemimpinan yang konsisten.

REFERENSI

- Afzali, M. (2023). Corporate culture and financial statement comparability. *Advances in Accounting*, 60, 100640. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2022.100640>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57–70. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>
- Cumming, D. J., Meles, A., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2024). Corporate culture and IPOs. *European Financial Management*, 30(1). <https://doi.org/10.1111/eufm.12423>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading/Mass: Addison-Wesley.
- Firdausi, N., & Mudjito. (2021). Layanan Prima Perpustakaan Digital dalam Meningkatkan Digital Quotient Siswa. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(1).
- Gautam, P. K. (2022). Organizational culture integration initiation in merger and acquisition: Changing work culture and employees' work behavior. *The Batuk: A Peer Reviewed Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(1), 16–30. <https://www.researchgate.net/publication/359579558>
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication: Process and product* (6th ed.). Wm. C. Brown Publishers.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Listiyandini, R. A. (2023). Layanan kesehatan mental digital: Urgensi riset dan penerapannya di Indonesia. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 10(1). <https://doi.org/10.24854/jpu789>
- Malik, A., Sinha, P., Budhwar, P., & Pereira, V. (2023). Managing legitimacy in a cross-border post-merger integration context: The role of language strategies. *International Journal of Human Resource Management*, 34(21). <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2237878>
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.20445>
- Nurhayati, A. (2018). Perkembangan Perpustakaan dalam Pemenuhan Kebutuhan Informasi Masyarakat. *UNILIB: Jurnal Perpustakaan*, 9(1). <https://doi.org/10.20885/unilib.vol9.iss1.art3>
- Ridjalaludin, R., Ratnamulyani, I. A., & Kusumadinata, A. A. (2017). Pengaruh Penggunaan Layanan Aplikasi Digital Google Play dalam Smartphone terhadap Pemenuhan Kebutuhan Informasi Mahasiswa. *Jurnal Komunikatio*, 2(2). <https://doi.org/10.30997/jk.v2i2.229>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Strategi Implementasi Budaya Perusahaan PT. Xlsmart Telecom Sejahtera TBK
Pada Karyawan Pasca Integrasi

- Schwartz, T. P., Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Contemporary Sociology*, 12(5), 561–562. <https://doi.org/10.2307/2068737>
- Shofwa, Y. S., & Wahyuningtyas, I. P. (2022). Analisis pemetaan profil budaya organisasi pada PT BSI Tbk pasca merger. *Studia Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(2), 281–296. <https://doi.org/10.30868/se.v8i2.2345>
- Zhu, H., Zhu, Q., & Ding, Z. (2020). The roles of Chinese CEOs in managing individualistic cultures in cross-border mergers and acquisitions. *Journal of Management Studies*, 57(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/joms.12556>