

Marger Kolongmerat Sebagai Strategi Peningkatan Market Power Melalui Diferensiasi

Khairani Alawiyah Matondang^{1*}, Ainun Saskia², Khairunnisa Br Marpaung³, Ledi Marina Purba⁴, Kevin Daniel Sirait⁵

^{1,2,3,4,5} Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Jl. William Iskandar Ps. V, Kenangan Baru, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, 20221, Indonesia.

E-mail: alawiyah@unimed.ac.id

* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.2999>

ARTICLE INFO

Article history

Received: 02 Oct 2025

Revised: 08 Oct 2025

Accepted: 14 Oct 2025

Kata Kunci:

Marger Kolongmerat,
Strategi Peningkatan
Market Power,
Diferensiasi.

Keywords:

*Conglomerate Merger,
Market Power Increase
Strategy, Differentiation.*

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana merger konglomerat dapat digunakan sebagai strategi dalam memperkuat market power melalui penerapan diferensiasi produk. Dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus terhadap sejumlah perusahaan nasional maupun internasional seperti merger Disney-Fox dan Indosat Ooredoo Tri penelitian ini berfokus pada upaya memahami strategi diferensiasi produk pasca-merger dalam memperkuat posisi daya saing perusahaan di pasar. Hasil analisis menunjukkan bahwa merger konglomerat memiliki dua fungsi utama: pertama, sebagai instrumen perluasan pasar dan peningkatan nilai perusahaan melalui inovasi, strategi bundling, serta penguatan citra merek; kedua, sebagai sarana untuk menciptakan hambatan masuk dan meningkatkan switching cost bagi konsumen. Studi kasus Disney Fox menegaskan pentingnya kepemilikan kekayaan intelektual (intellectual property) dan konten eksklusif sebagai keunggulan strategis dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Sementara itu, merger Indosat Tri menekankan pada integrasi infrastruktur dan pengembangan layanan digital sebagai bentuk diferensiasi berbasis layanan. Walaupun merger konglomerat dapat meningkatkan efisiensi dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan, potensi risiko seperti meningkatnya konsentrasi pasar dan berkurangnya pilihan konsumen tetap perlu diwaspadai.

This study aims to examine how conglomerate mergers can be used as a strategy to strengthen market power through the implementation of product differentiation. Using a qualitative approach and case study method on several national and international companies such as the Disney-Fox merger and Indosat Ooredoo Tri, this study focuses on understanding post-merger product differentiation strategies in strengthening the company's competitive position in the market. The analysis results show that conglomerate mergers have two main functions: first, as an instrument for market expansion and increasing company value through innovation, bundling strategies, and strengthening brand image; second, as a means to create barriers to entry and increase switching costs for consumers. The Disney-Fox case study emphasizes the importance of intellectual property ownership and exclusive content as strategic advantages in maintaining customer loyalty. Meanwhile, the Indosat Tri merger emphasizes infrastructure integration and digital service development as a form of service-based differentiation. Although conglomerate mergers can increase efficiency and strengthen a company's competitive position, potential risks such as increased market concentration and reduced consumer choice still need to be monitored.



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Khairani Alawiyah Matondang, et al (2025). Marger Kolongmerat Sebagai Strategi Peningkatan Market Power Melalui Diferensiasi, 4(2). <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.2999>

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan usaha yang semakin kompleks, merger konglomerat telah muncul sebagai salah satu strategi korporasi yang dianggap mampu memperkuat market power dan menciptakan efisiensi di pasar. Merger konglomerat, yaitu penggabungan antara perusahaan-dengan aktivitas usaha di industri berbeda, semakin sering menjadi strategi perusahaan untuk memperluas pangsa pasar, diversifikasi produk, dan memperkuat daya saing. Salah satu aspek penting dari merger konglomerat adalah market power yaitu kemampuan perusahaan untuk mempengaruhi harga, membatasi persaingan, dan mendikte kondisi pasar. Merger konglomerat dapat meningkatkan market power apabila penggabungan memungkinkan portofolio produk yang lebih rapi dan strategi diferensiasi yang efektif (Chen & Rey, 2023). Merger ini memungkinkan perusahaan untuk menggunakan portofolio produk yang lebih berbeda (product differentiation) sebagai instrumen untuk memonopoli segmen pasar tertentu. Misalnya, jika perusahaan hasil merger menawarkan produk-produk yang saling melengkapi, mereka dapat menggabungkan produk (bundling) yang sebelumnya dijual terpisah, sehingga konsumen yang biasanya membeli produk standalone harus membeli bundel atau membayar premi atas produk-berkualitas tertentu.

Hal ini dapat meningkatkan margin keuntungan dan memperkuat posisi tawar perusahaan di pasar (Chen & Rey, 2023). Salah satu strategi pasca merger yang sering digunakan perusahaan adalah penciptaan merek baru, diversifikasi produk, atau inovasi varian agar tetap dominan di pasar (Yessika Nababan et al., 2023). Strategi diferensiasi produk baik melalui fitur, kualitas, branding, maupun variasi juga muncul menjadi elemen kunci dalam mempertahankan atau memperbesar kekuatan pasar pasca-merger. Menurut (Valletti & Zenger, 2021) menyatakan bahwa dalam pasar produk terdiferensiasi, efikasi merger dalam menghasilkan efek kompetitif (seperti penguatan harga atau pengurangan persaingan) tergantung pada seberapa dekat substitusi antar produk dan seberapa besar preferensi konsumen terhadap perbedaan produk tersebut. Misalnya, PT Indosat Tbk melakukan merger atau akuisisi (menggabungkan Satelindo, IM3, Bimagraha) dan mengelola beberapa merek seperti IM3, 3, dan Indosat HiFi sebagai bagian dari strategi diversifikasi merek dan produk. Strategi diferensiasi produk turut menjadi alat penting dalam memperkuat posisi pasar serta merger antara Disney dan Fox, pendekatan diferensiasi ditujukan pada konten eksklusif sebagai sumber daya yang khas. Penelitian oleh Gobel, Yantu & Juanna menemukan bahwa citra merek memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, sementara strategi diversifikasi produk perlu disertai citra merek agar efektif.

Walaupun banyak penelitian telah meneliti efek merger terutama merger horizontal dan vertical, pembahasan mengenai merger konglomerat masih jauh lebih terbatas. Penelitian di Indonesia, misalnya, lebih sering meneliti dampak merger pada kinerja keuangan (profitabilitas, likuiditas, solvabilitas) tanpa membahas secara mendalam bagaimana merger konglomerat digunakan sebagai strategi memperkuat market power melalui diferensiasi produk (Gozali & Panggabean, 2019). Selain itu, meskipun market power tradisionalnya diukur menggunakan indikator seperti pangsa pasar dan Herfindahl-Hirschman Index (HHI), masih jarang penelitian yang secara spesifik menelaah peran diferensiasi produk misalnya inovasi varian produk atau penggunaan merek berbeda sebagai strategi mempertahankan atau memperbesar kekuatan pasar pasca-merger. Gap ini juga muncul karena literatur merger konglomerat yang mengaitkan diferensiasi produk sangat sedikit ditemukan di penelitian di Indonesia.

Merger dan akuisisi, khususnya merger konglomerat, sering dipelajari bukan hanya dari sisi teori, namun juga dampaknya terhadap berbagai pemangku kepentingan seperti perusahaan, regulator, dan masyarakat akademis. Salah satu aspek yang penting adalah bagaimana penelitian tentang merger konglomerat dikombinasikan dengan strategi diferensiasi produk dapat memberikan manfaat yang nyata di beberapa ranah. Secara akademis, kajian ini memperkaya literatur tentang ekonomi industri. Menurut (Gozali & Panggabean, 2019) dampaknya pada Likuiditas, Profitabilitas, Aktivitas, dan Solvabilitas, hasil merger dan akuisisi di Bursa Efek Indonesia menunjukkan adanya perubahan signifikan terhadap profitabilitas dan solvabilitas perusahaan. Temuan mereka menegaskan bahwa merger tidak hanya sekadar strategi pertumbuhan, tetapi juga instrumen yang memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Dari sisi praktis, penelitian merger konglomerat memberi manfaat bagi regulator. Berdasarkan studi kajian (Bangun, 2025) bahwa meskipun regulasi merger di sektor perbankan sudah ada, masih terdapat tantangan besar dalam pengawasan dan potensi risiko sistemik. Pandangan ini relevan untuk Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) sebagai regulator di Indonesia dalam menilai apakah

merger memberikan manfaat pasar atau justru menciptakan distorsi. Dari perspektif manajerial, penelitian tentang merger konglomerat dapat memberikan wawasan penting bagi perusahaan.

Dengan merancang strategi diferensiasi produk pasca-merger, perusahaan tidak hanya bisa bertahan, tetapi juga memperbesar market power. Pandangan ahli seperti (Gozali & Panggabean, 2019) memperkuat gagasan bahwa strategi pasca-merger tidak boleh berhenti pada integrasi, tetapi harus diarahkan pada penciptaan nilai baru melalui inovasi dan diferensiasi produk.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Metode ini dipilih karena topik penelitian, yaitu "Merger Konglomerat sebagai Strategi Peningkatan Market Power melalui Diferensiasi Produk", menekankan pada pemahaman yang lebih dalam mengenai proses, strategi, serta konteks yang mendasari hubungan antara merger konglomerat dengan upaya meningkatkan kekuatan pasar melalui diferensiasi produk. Fenomena ini bersifat kompleks dan bersifat kontekstual, sehingga lebih cocok dianalisis dengan pendekatan kualitatif daripada pendekatan kuantitatif (Assyakurrohim et al., 2022).

Objek penelitian berupa kasus merger konglomerat, baik di tingkat nasional maupun internasional, yang terkait erat dengan strategi diferensiasi produk setelah merger. Sumber data yang digunakan meliputi data sekunder, dan bila memungkinkan, diperkuat dengan data primer. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen seperti prospektus merger, laporan tahunan perusahaan, publikasi industri, jurnal akademik, serta berita bisnis. Sementara itu, data primer dapat berupa hasil wawancara mendalam dengan para ahli seperti pakar ekonomi, analis bisnis, atau praktisi perusahaan yang memahami praktik merger dan strategi inovasi (Collins et al., 2021).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, yaitu menggabungkan beberapa sumber dan metode untuk meningkatkan keandalan temuan penelitian. Triangulasi ini mencakup wawancara semi-terstruktur dengan narasumber yang relevan, analisis dokumen resmi perusahaan serta publikasi media, serta studi literatur dari berbagai jurnal dan buku yang membahas topik merger, market power, dan diferensiasi produk.

Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Proses analisis diawali dengan reduksi data untuk menyaring informasi yang relevan, dilanjutkan dengan penyajian data dalam bentuk narasi atau tabel sederhana, serta diakhiri dengan penarikan kesimpulan mengenai hubungan antara merger konglomerat, market power, dan diferensiasi produk. Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan teknik, serta melakukan member checking jika melibatkan narasumber, sehingga interpretasi hasil penelitian sesuai dengan maksud dari narasumber.

Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai bagaimana merger konglomerat dilakukan sebagai strategi untuk memperkuat market power melalui diferensiasi produk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penggabungan perusahaan sering dipilih sebagai pendekatan untuk meningkatkan posisi di pasar sembari menciptakan peluang untuk inovasi. Namun, produk yang dihasilkan dari penggabungan memiliki bentuk diferensiasi yang bervariasi, tergantung pada karakteristik di sektor industri, target pasar, serta sumber daya yang tersedia pada perusahaan tersebut. Studi tentang merger Disney dan Fox (2019) secara global serta merger Indosat Ooredoo dengan Tri (2021) di level nasional menyoroti perbedaan signifikan dalam penerapan strategi pasca-merger. Dalam kasus Disney dan Fox, pendekatan diferensiasi ditujukan pada konten eksklusif sebagai sumber daya yang khas. Dengan mengakuisisi kekayaan intelektual (IP) dari Fox dalam bentuk film dan televisi, Disney berhasil menggabungkan aset berharga ke dalam sistemnya. Alhasil, Disney meluncurkan Disney sebagai platform streaming internasional yang unggul berkat konten Marvel, Star Wars, dan Pixar. Diferensiasi ini didasarkan pada keunikan produk dan eksklusivitas, yang menciptakan biaya untuk berpindah yang tinggi bagi pelanggan. Hasilnya terlihat jelas: dalam dua tahun pertama, Disney+ mencatat lebih dari 118 juta pelanggan, menjadikannya pesaing utama Netflix dan Amazon Prime. Di sisi lain, merger Indosat

Ooredoo dan Tri menekankan diferensiasi melalui penguatan basis infrastruktur digital. Kombinasi frekuensi dan jaringan memberikan IOH kemampuan untuk menawarkan layanan internet yang lebih luas dan handal. Selain itu, IOH mengembangkan portofolio produknya dengan menghadirkan layanan digital terintegrasi, mulai dari game mobile, dompet elektronik, hingga layanan cloud. Dengan cara ini, diferensiasi tidak terpusat pada "konten eksklusif" seperti pada saat Disney, tetapi berfokus pada ekosistem layanan serta mutu jaringan. Strategi ini sangat sesuai dengan kondisi pasar telekomunikasi di Indonesia, di mana persaingan dalam hal harga dan kualitas layanan sangat ketat. Data menunjukkan bahwa setelah merger, IOH berhasil menjangkau lebih dari 100 juta pelanggan dengan pertumbuhan pendapatan dua digit pada tahun 2022. Ketika kedua merger ini dibandingkan, terdapat perbedaan utama dalam fokus strategi yang diterapkan. Disney menekankan penciptaan nilai melalui produk hiburan yang unik dan tidak bisa ditiru (differentiation berbasis konten). Sebaliknya, Indosat-Tri lebih mengedepankan penciptaan nilai melalui pengalaman layanan digital dan aksesibilitas jaringan (differentiation berbasis layanan). Keduanya berhasil memperkuat posisi mereka dalam industri masing-masing, tetapi juga menghadapi tantangan yang berbeda: Disney perlu terus berinvestasi dalam konten baru untuk tetap bersaing, sementara IOH harus mengatasi masalah integrasi sistem dan melakukan investasi besar untuk pengembangan 5G. Dari sudut pandang teori strategi, merger Disney dan Fox lebih sesuai dengan kerangka Resource-Based View (RBV) yang menekankan pentingnya aset unik, sedangkan merger Indosat dan Tri lebih relevan dengan teori Economies of Scale dan Strategi Diferensiasi Porter yang menekankan efisiensi biaya dan perluasan layanan.

Merger ini diprediksi akan memberikan efek yang cukup besar terhadap penguatan posisi di pasar. Sebelum penggabungan, kedua perusahaan terlibat berfungsi sebagai pesaing yang sangat dekat dan secara langsung memengaruhi aspek harga, mutu, dan variasi produk bagi para pelanggan. Situasi ini membawa risiko bagi konsumen terkait berkurangnya pilihan alternatif, baik dari segi variasi barang maupun kompetisi harga (Stiebale & Szücs, 2022). Pangsa pasar dari perusahaan hasil penggabungan kini secara signifikan lebih besar dibandingkan dengan para pesaing lainnya, sehingga membuat struktur pasar lebih padat. Tandanya peningkatan konsentrasi ini terlihat dari kenaikan indeks HHI (Herfindahl-Hirschman Index) yang mengindikasikan berkurangnya daya saing. Faktor lain yang menambah efek dari merger ini adalah tingginya hambatan untuk masuk ke dalam industri. Kebutuhan modal yang sangat besar, pengelolaan jaringan distribusi yang ekstensif, dan skala ekonomi yang hanya dapat dicapai oleh pemain besar menurunkan kemungkinan kehadiran pesaing baru. Dengan mengevaluasi seluruh aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa merger ini secara drastis memperluas kekuatan pasar perusahaan. Efeknya dapat berujung pada kenaikan harga, penurunan mutu, serta pengurangan inovasi karena berkurangnya tekanan dari kompetisi. Akhirnya, konsumen akan menemui kondisi pasar yang lebih terpusat dan kurang bersaing (Cosnita-Langlais & Rasch, 2023).

Setelah akuisisi, perusahaan berpeluang memperluas portofolio produk melalui penciptaan merek baru, pengelolaan multi-merek, pengembangan variasi, peningkatan mutu, serta inovasi fitur. Strategi diferensiasi ini memungkinkan perusahaan hasil merger menjangkau pasar lebih luas dan memperkuat posisinya di berbagai segmen. (Valletti & Zenger, 2021) menunjukkan bahwa merger produk terdiferensiasi dapat mendorong kenaikan harga secara signifikan, yang dipengaruhi oleh tingkat diversifikasi portofolio dan margin keuntungan. Salah satu konsekuensi penting dari diferensiasi produk adalah meningkatnya biaya berpindah bagi konsumen. Ketika perusahaan sukses dalam menciptakan citra merek yang solid dan memberikan pengalaman produk yang khas, konsumen akan mengalami kesulitan untuk beralih ke pesaing. Contoh yang jelas terlihat dalam merger antara Disney dan Fox, di mana kekuasaan atas kekayaan intelektual (IP) seperti Marvel, Star Wars, dan Pixar menjadi landasan diferensiasi melalui platform Disney. Dengan konten eksklusif sebagai diferensiasi, Disney tidak hanya memperkuat loyalitas pelanggan, tetapi juga menciptakan hambatan masuk yang tinggi bagi pesaing baru maupun lama. Berikut ringkasan kalimatnya tanpa menghilangkan poin utama dan sitasinya: Studi (Zhou, 2025) menunjukkan bahwa Disney memanfaatkan portofolio karakter dan IP Fox untuk memperluas daya tarik demografis, memperkaya konten Disney, serta memperkuat distribusi globalnya. Hal ini menegaskan bahwa diferensiasi produk bukan hanya menciptakan hambatan masuk pasar, tetapi juga meningkatkan profitabilitas melalui inovasi strategis, penetapan harga premium, dan strategi bundling. Analisis (Rohatgi, n.d.) menekankan bahwa akuisisi Fox memungkinkan Disney menggabungkan konten eksklusif dengan merchandise dan bundle langganan streaming, menciptakan revenue stream yang kompleks dan efisien. Contoh lain, merger Indosat dengan berbagai merek (IM3,

3, Indosat HiFi) memperlihatkan bagaimana diversifikasi produk dapat memperluas pasar, meningkatkan pendapatan, dan memperkuat posisi tawar perusahaan. (Arts et al., 2025) membuktikan bahwa diferensiasi produk tidak hanya mendorong aktivitas merger dan memengaruhi persaingan melalui harga, fitur, dan inovasi pasar, tetapi juga menjadi faktor penentu struktur industri jangka panjang. Tingginya tingkat diferensiasi mengurangi peluang substitusi antar produk sekaligus memperkuat kekuatan pasar perusahaan. Semakin tinggi tingkat diferensiasi yang ada, semakin kecil peluang substitusi antar produk dan semakin kuat pula kekuatan pasar yang dapat dicapai oleh perusahaan. Diferensiasi produk dalam merger konglomerat tidak hanya menggabungkan sumber daya, tetapi juga menciptakan nilai berkelanjutan. Perannya terbagi dua: pertama, sebagai strategi memperluas pasar dan meningkatkan keuntungan melalui inovasi, bundling, serta penguatan citra merek; kedua, sebagai mekanisme perlindungan dengan meningkatkan posisi tawar, menciptakan biaya berpindah tinggi, dan membangun hambatan masuk. Dengan demikian, diferensiasi produk menjadi komponen krusial dalam strategi pasca-merger dan penentu utama keberhasilan memperbesar kekuatan pasar secara berkesinambungan.

Implikasi merger konglomerat terhadap persaingan dan konsumen menunjukkan dinamika yang tidak sederhana. Di satu sisi, penggabungan perusahaan dapat memperbesar efisiensi, memperluas portofolio produk, dan mendorong inovasi; namun di sisi lain, merger juga berpotensi meningkatkan konsentrasi pasar yang berdampak pada melemahnya intensitas persaingan. Kondisi ini menimbulkan tantangan bagi regulator seperti Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) dalam menilai apakah merger menciptakan nilai tambah bagi konsumen atau justru memunculkan distorsi pasar. Dari sisi teori, merger konglomerat dengan strategi diferensiasi produk dapat memengaruhi kesejahteraan konsumen secara berlapis. (Chen & Rey, 2023) menegaskan bahwa melalui praktik bundling, merger konglomerat dapat memperkuat market power dengan mempersempit pilihan konsumen, terutama jika produk stand-alone tidak lagi ditawarkan, sehingga harga produk terdorong naik. Hal ini sejalan dengan analisis (Mancini & Lapenta, 2021) yang menekankan bahwa merger konglomerat seringkali menghadirkan risiko conglomerate effects, terutama melalui praktik bundling dan tying. Praktik ini, meskipun dapat meningkatkan efisiensi internal perusahaan, berpotensi mengurangi pilihan konsumen, menaikkan harga, serta menurunkan kesejahteraan pasar secara keseluruhan apabila tidak diimbangi dengan mekanisme pengawasan yang memadai. Lebih lanjut, (Fauli-Oller et al., 2024) melalui kerangka diferensiasi horizontal menambahkan bahwa efek merger terhadap konsumen sangat ditentukan oleh tingkat substitusi antar produk; pada pasar dengan diferensiasi tinggi, merger cenderung lebih mudah dibenarkan karena intensitas kompetisi lebih lemah, namun pada pasar dengan substitusi kuat, merger dapat mengurangi pilihan dan melemahkan tekanan kompetitif. Dengan demikian, teori mutakhir ini menegaskan bahwa merger konglomerat, meskipun dapat menciptakan efisiensi internal, pada saat yang sama juga berisiko mengurangi intensitas persaingan serta mempersempit kesejahteraan konsumen jika diferensiasi dan strategi bundling tidak diawasi secara ketat.

Dalam kaitannya dengan literatur, penelitian ini memperkaya kajian mengenai merger konglomerat yang masih relatif terbatas dibandingkan dengan merger horizontal maupun vertikal. (Chen & Rey, 2023) menegaskan bahwa melalui praktik bundling, merger konglomerat dapat memperkuat market power dengan mempersempit pilihan konsumen, terutama jika produk stand-alone tidak lagi ditawarkan, sehingga harga produk terdorong naik. Hal ini sejalan dengan analisis (Mancini & Lapenta, 2021) yang menekankan bahwa merger konglomerat seringkali menghadirkan risiko conglomerate effects, khususnya melalui praktik bundling dan tying yang meskipun dapat meningkatkan efisiensi internal, pada saat bersamaan berpotensi mengurangi pilihan konsumen, menaikkan harga, serta menurunkan kesejahteraan pasar apabila tidak diimbangi dengan mekanisme pengawasan yang memadai. Lebih lanjut, (Fauli-Oller et al., 2024) melalui kerangka diferensiasi horizontal menambahkan bahwa efek merger terhadap konsumen sangat dipengaruhi oleh tingkat substitusi antar produk; pada pasar dengan diferensiasi tinggi, merger cenderung lebih mudah dibenarkan karena intensitas kompetisi lebih lemah, sedangkan pada pasar dengan substitusi kuat, merger justru berpotensi mempersempit pilihan dan melemahkan tekanan kompetitif. Hal ini menjawab gap literatur di Indonesia, di mana penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada kinerja keuangan seperti profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas (Gozali & Panggabean, 2019), namun belum banyak membahas peran strategis diferensiasi produk dalam membangun kekuatan pasar melalui merger konglomerat.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen perusahaan maupun regulator. Bagi manajer, strategi pasca-merger sebaiknya tidak berhenti pada proses integrasi organisasi semata, melainkan diarahkan pada penciptaan nilai berkelanjutan melalui inovasi produk, pembangunan brand equity, dan penguatan ekosistem layanan. (Alharbi, 2020) menegaskan bahwa merger dengan strategi bundling dapat mengubah struktur industri secara jangka panjang dengan mendorong strategi harga premium, mempercepat inovasi berkelanjutan, serta meningkatkan hambatan masuk bagi pesaing baru (SSRN). Sementara itu, bagi regulator, khususnya KPPU, pengawasan perlu diperkuat untuk memastikan merger konglomerat tidak menimbulkan struktur pasar yang terlalu terkonsentrasi. (Mancini & Lapenta, 2021) juga mengingatkan bahwa penilaian merger perlu mencakup potensi dampak pada konsumen, khususnya melalui praktik bundling dan foreclosure yang dapat mengurangi pilihan di pasar. Dengan demikian, implikasi regulasi di Indonesia harus diarahkan pada penguatan kerangka analisis merger konglomerat dengan menambahkan dimensi diferensiasi produk, inovasi, serta dampaknya terhadap kesejahteraan konsumen.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan ini menunjukkan bahwa merger konglomerat tidak hanya menjadi sarana ekspansi bisnis, tetapi juga instrumen strategis yang mampu mengubah lanskap persaingan dan kesejahteraan konsumen melalui diferensiasi produk, bundling, serta inovasi berkelanjutan. Meskipun memberi peluang bagi perusahaan untuk memperkuat posisi pasar dan menciptakan nilai tambah, risiko peningkatan konsentrasi dan berkurangnya intensitas persaingan tetap harus diperhatikan. Oleh karena itu, keberhasilan merger tidak hanya ditentukan oleh strategi korporasi, tetapi juga oleh efektivitas regulasi dan keseimbangan antara kepentingan pelaku usaha, konsumen, dan stabilitas pasar.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa merger konglomerat merupakan strategi korporasi yang efektif untuk memperkuat market power, terutama bila diikuti dengan penerapan strategi diferensiasi produk yang terarah dan berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, perusahaan hasil merger mampu menciptakan nilai tambah melalui inovasi, diversifikasi produk, serta penguatan citra merek di pasar. Kasus Disney–Fox memperlihatkan bahwa diferensiasi berbasis konten eksklusif dapat memperkuat loyalitas pelanggan sekaligus menciptakan hambatan masuk yang tinggi bagi pesaing. Di sisi lain, merger Indosat–Tri membuktikan bahwa diferensiasi yang berfokus pada pengembangan layanan dan teknologi mampu memperluas jangkauan pasar serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Namun, hasil kajian juga menunjukkan bahwa tidak semua dampak merger bersifat positif. Peningkatan konsentrasi pasar dan melemahnya kompetisi dapat menimbulkan risiko bagi kesejahteraan konsumen, terutama apabila praktik bundling dan tying tidak diawasi dengan tepat. Oleh sebab itu, keberhasilan merger konglomerat tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkan, melainkan juga oleh pengawasan dan regulasi pasar yang efektif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa merger konglomerat dapat menjadi alat strategis dalam memperluas pangsa pasar dan memperkuat kekuatan ekonomi perusahaan, asalkan pelaksanaannya mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi bisnis, inovasi, serta prinsip persaingan yang sehat demi terciptanya pasar yang berkeadilan dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan masukan berharga selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini dapat diselesaikan dengan baik.

REFERENSI

- Alharbi, B. S. (2020). *Abstract : Pr ep rin t n ot pe er re v iew Pr ep rin t n ot pe er ed*.
Arts, S., Cassiman, B., & Hou, J. (2025). Technology differentiation, product market rivalry, and M&A transactions. *Strategic Management Journal*, 46(4), 837–862. <https://doi.org/10.1002/smj.3687>
Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Case Study Method in Qualitative Research. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1–9.

- Bangun, H. R. B. (2025). Kajian Hukum Terhadap Merger dan Akuisisi di Sektor Perbankan: Implikasi Terhadap Stabilitas Keuangan. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(4), 3468–3475. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i4.4522>
- Chen, Z., & Rey, P. (2023). “A Theory of Conglomerate Mergers” *A Theory of Conglomerate Mergers*. June.
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). *No Title 濟無No Title No Title No Title*. 10(9), 167–186.
- Cosnita-Langlais, A., & Rasch, A. (2023). Horizontal mergers, cost savings, and network effects. *Bulletin of Economic Research*, 75(1), 65–82. <https://doi.org/10.1111/boer.12339>
- Fauli-Oller, R., Poddar, S., & Sandonis, J. (2024). Mergers and Licensing With Horizontal Differentiation. *Journal of Public Economic Theory*, 26(6), 1–9. <https://doi.org/10.1111/jpet.70004>
- Gozali, R., & Panggabean, R. R. (2019). Merger Dan Akuisisi, Dampaknya Pada Likuiditas, Profitabilitas, Aktivitas, Dan Solvabilitas: Bukti Dari Bursa Efek Indonesia. *Inovasi*, 6(1), 13. <https://doi.org/10.32493/inovasi.v6i1.y2019.p13-28>
- Mancini, J., & Lapenta, G. (2021). Roundtable on Conglomerate Effects of Mergers: OECD Background Paper. *SSRN Electronic Journal*, May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3862442>
- Rohatgi, P. N. (n.d.). *N arsee Monjee Institute of Management Studies (N MIMS) School of Economics Analysis of the Walt Disney Company ’ s acquisition of the 21st Century Fox Corporate Finance Mentored By :*
- Stiebale, J., & Szücs, F. (2022). Mergers and market power: evidence from rivals’ responses in European markets. *RAND Journal of Economics*, 53(4), 678–702. <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12427>
- Valletti, T., & Zenger, H. (2021). Mergers with Differentiated Products: Where Do We Stand? In *Review of Industrial Organization* (Vol. 58, Issue 1). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11151-021-09810-5>
- Yessika Nababan, A., Rahmawati, E., Gilbert Saputra, E., Rivanti, F., & Neka Fatyandri, A. (2023). Jurnal Mirai Management Analisa Strategi Diversifikasi Pada PT. Indosat Tbk. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 422–427. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/4533/2955>
- Zhou, C. (2025). Strategic Analysis of Disney’s Acquisition of 21st Century Fox: Market Expansion, Synergies, and Competitive Impacts. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 171(1), 233–245. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.22482>