

Integrasi Strategi Korporasi dan Unit Bisnis Untuk Keunggulan Berkelanjutan: Studi PT Indofood CBP

Siti Cahya Junita Korompot¹, Deslin Ellen Gabriela², Siti Aisah³, Anisa Agustina Putri⁴, Ernawaty Usman⁵, Phatra Anggana Djuri⁶
Tadulako University, Palu, Central Sulawesi, Indonesia
Corresponding email: siticahyaaa13@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Submission: 13-06-2026
Received : 16-06-2026
Revised : 20-04-2026
Accepted : 30-04-2026

Keywords

Corporate Strategy Integration
Business Unit Strategy
Sustainable Competitive Advantage
PT Indofood CBP
Strategic Alignment Theory
Resource-Based View

Kata Kunci

Integrasi Strategi Korporasi
Strategi Unit Bisnis
Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan
PT Indofood CBP
Teori Penyelarasan Strategis
Pandangan Berbasis Sumber Daya

ABSTRACT

This study examines the integration of corporate and business unit strategies of PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) for the 2019–2023 period using a qualitative case study approach. The theoretical framework combines Resource-Based View (VRIO), Strategic Alignment Theory, and multi-unit strategy. Key findings include procurement centralization, distribution sharing, managerial capability transfer, and a tiered brand portfolio. The VRIO analysis confirms a defensive competitive advantage. Empirical evidence shows a consistent instant noodle market share above 70%, high profit margins, and resilience during the COVID-19 pandemic.

ABSTRAK

Penelitian ini menelaah integrasi strategi korporasi dan unit bisnis PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) periode 2019–2023 dengan pendekatan studi kasus kualitatif. Kerangka teoritis menggabungkan Resource-Based View (VRIO), Strategic Alignment Theory, dan strategi multi-unit. Temuan utama: sentralisasi pengadaan, berbagi distribusi, transfer kapabilitas manajerial, serta portofolio merek berjenjang. Analisis VRIO menegaskan keunggulan kompetitif defensif. Bukti empiris menunjukkan pangsa pasar mi instan konsisten di atas 70%, margin laba tinggi, serta ketahanan saat pandemi COVID-19.

PENDAHULUAN

Globalisasi bisnis menuntut perusahaan multi-unit untuk menciptakan sinergi strategis yang kohesif. Konvergensi pasar, disrupti teknologi, dan pergeseran preferensi konsumen menjadikan integrasi strategis sebagai faktor penentu keberhasilan jangka panjang. Pertanyaan kunci bagi para eksekutif adalah: bagaimana strategi tingkat korporasi dapat diinternalisasi oleh unit bisnis yang beragam, dan bagaimana proses integrasi ini berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan? Strategi korporasi merupakan rencana induk jangka panjang yang mencakup alokasi sumber daya antara unit

bisnis, pilihan diversifikasi, dan penentuan domain kompetisi (Pearce & Robinson dalam Rizan et al., 2023; Wibowo, 2020). Efektivitasnya tidak hanya ditentukan oleh kualitas formulasi, tetapi juga oleh kemampuan menyelaraskan aktivitas unit bisnis dengan tujuan korporasi secara keseluruhan. Kegagalan penyelarasan ini kerap menjadi akar dari *underperformance* korporasi multi-unit, bahkan ketika formula strategi yang diadopsi secara teoritis telah tepat (Hitt et al., 2019).

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) merupakan salah satu perusahaan multi-unit yang berhasil membangun keunggulan kompetitif melalui integrasi strategis yang konsisten dalam industri makanan dan minuman di Indonesia. Sebagai entitas yang mengelola berbagai divisi produk mulai dari mie instan, produk susu, makanan ringan, penyedap makanan, nutrisi dan makanan khusus, hingga minuman, ICBP menghadirkan kompleksitas manajerial yang signifikan dalam koordinasi strategi lintas unit bisnis. Keberhasilan ICBP mempertahankan posisi dominannya di pasar domestik sekaligus ekspansinya ke pasar internasional, termasuk akuisisi Pinehill Company senilai USD 2,99 miliar pada 2020 yang menjangkau 30 negara, menjadikan perusahaan ini objek kajian yang relevan secara akademis maupun praktis.

Kajian literatur tentang integrasi strategi korporasi selama ini dominan pada aspek struktural dan finansial, seperti analisis portofolio (Kuc et al., 2021; Rombe & Parinsi, 2023), strategi multidomestik (Alvina et al., 2023), serta Corporate Parenting Framework (Rumpuk et al., 2023). Namun, dimensi yang kurang mendapat perhatian adalah mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana integrasi strategi korporasi dan unit bisnis secara simultan menciptakan sumber daya yang sulit ditiru. Sebagian besar studi mengakui keterbatasan dalam mengkaji mekanisme integrasi internal, dan belum ada penelitian yang memadukan *Resource-Based View*, *Strategic Alignment Theory*, dan strategi korporasi multi-unit dalam satu kerangka koheren untuk konteks Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses perumusan serta implementasi strategi korporasi ICBP dalam mengelola portofolio multi-unit bisnis, sekaligus mengidentifikasi mekanisme penyelarasan antara strategi korporasi dengan strategi unit bisnis. Fokus utama diarahkan pada bagaimana mekanisme integrasi tersebut mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui perspektif *Resource-Based View* (RBV) dan *Strategic Alignment Theory*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menelaah proses formulasi dan implementasi strategi korporasi, tetapi juga menjelaskan secara teoritis kontribusi integrasi strategis terhadap pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan, sehingga memberikan pemahaman mendalam mengenai hubungan antara strategi korporasi dan strategi unit bisnis dalam konteks perusahaan multi-unit seperti ICBP.

Kerangka Teoretis
Penelitian ini menggunakan tiga kerangka teori yang membentuk triad analitis yang kokoh: RBV dengan kriteria VRIO yang dikembangkan Barney dalam Hitt et al. (2019), *Strategic Alignment Theory* yang menawarkan mekanisme penyelarasan strategi (Grant, 2016; Azmi & Arshah, 2023), serta konsep strategi korporasi multi-unit.

Konsep Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan konstruk fundamental dalam manajemen strategis. Pearce dan Robinson dalam Rizan et al. (2023) mendefinisikan strategi sebagai suatu rancangan besar dengan pandangan ke depan untuk beroperasi dalam kondisi persaingan guna meraih tujuan perusahaan. Strategi korporasi secara spesifik dipahami sebagai rencana jangka panjang yang disusun oleh manajemen puncak untuk menentukan arah keseluruhan perusahaan, mencakup pengalokasian sumber daya antara unit bisnis, keputusan diversifikasi, dan upaya pencapaian tujuan jangka panjang (Wibowo, 2020; Rizan et al., 2023). Wheelen dan Hunger (2017) mengklasifikasikan strategi korporasi ke dalam tiga kategori: *growth strategy*, *stability strategy*, dan *retrenchment strategy*.

Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) berargumentasi bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang ditentukan oleh heterogenitas sumber daya internal yang tidak mudah berpindah antar organisasi (Hitt et al., 2019). Kerangka analitik utamanya adalah kriteria VRIO: *Value*, *Rarity*, *Inimitability*, dan *Organization* (Grant, 2016; Hitt et al., 2019).

Strategic Alignment Theory

Strategic Alignment Theory yang dikembangkan Henderson & Venkatraman (dalam Azmi & Arshah, 2023) melalui *Strategic Alignment Model* (SAM) menawarkan kerangka untuk memahami bagaimana organisasi menyelaraskan strategi dengan kapabilitas infrastrukturnya. SAM memiliki empat komponen utama: *Strategic Fit*, *Functional Integration*, *Organizational Infrastructure*, serta *IT Infrastructure*.

Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini membangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan kausal antara tiga konstruk utama: integrasi strategi korporasi-unit bisnis, kapabilitas berbasis sumber daya, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kerangka konseptual direpresentasikan sebagai rantai kausal: Strategi Korporasi → Mekanisme Penyelarasan → Integrasi Sumber Daya (RBV/VRIO) → Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.

Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Telaah literatur mengungkap tiga kesenjangan penelitian yang signifikan: (1) dominasi aspek eksternal dalam penelitian yang ada; (2) belum adanya integrasi teoretis antara RBV, *Strategic Alignment Theory*, dan strategi korporasi multi-unit; (3) keterbatasan penggunaan dokumen perusahaan sebagai sumber data. Penelitian ini hadir untuk mengisi ketiga kesenjangan tersebut secara simultan.

METODE

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) dan *embedded analysis*. Desain ini sesuai ketika pertanyaan penelitian berfokus pada 'bagaimana' dan 'mengapa', peneliti memiliki sedikit kendali atas peristiwa yang diteliti, dan fenomena yang dikaji merupakan fenomena kontemporer (Yin, 2018). ICBP dipilih sebagai kasus representatif dari perusahaan multi-unit FMCG di Indonesia.

Objek Penelitian

Objek penelitian adalah PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (kode emiten: ICBP), yang dipilih berdasarkan kriteria relevansi, aksesibilitas data, dan signifikansi.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa dokumen perusahaan periode 2019-2023, meliputi laporan tahunan, laporan keberlanjutan, presentasi investor, dan laporan industri.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan analisis konten kualitatif dan analisis tematik, mengikuti siklus interaktif Miles, Huberman, & Saldaña (2014): kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Penelitian ini juga menggunakan *within-case analysis* dan *cross-unit analysis*.

Uji Keabsahan Data

Keabsahan penelitian dijamin melalui empat kriteria: kredibilitas (*triangulasi data*), transferabilitas (*thick description*), dependabilitas (*audit trail*), dan konfirmabilitas (*refleksivitas peneliti*) (Lincoln & Guba dalam Creswell, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Strategis PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. merupakan salah satu perusahaan FMCG terbesar di Asia Tenggara. Didirikan pada tahun 2009, ICBP mengelola portofolio bisnis yang terdiri dari tujuh divisi produk. Pada tahun fiskal 2023, ICBP mengukuhkan posisinya sebagai pemimpin industri dengan pangsa pasar mie instan domestik yang konsisten di atas 70 persen.

Strategi Korporasi ICBP

Analisis terhadap laporan tahunan ICBP periode 2019-2023 mengungkap bahwa strategi korporasi yang diadopsi adalah *related diversification* yang dipadu dengan ekspansi

internasional. Akuisisi Pinehill Company pada 2020 merupakan manifestasi paling nyata dari strategi pertumbuhan ini. Yang membedakan strategi korporasi ICBP adalah keberadaan *parenting advantage* (Rumpuk et al., 2023).

Mekanisme Penyelarasan Strategi Korporasi dan Unit Bisnis

Analisis terhadap dokumen perusahaan ICBP mengidentifikasi empat mekanisme utama yang digunakan untuk menyelaraskan strategi korporasi dengan strategi unit bisnis.

Tabel 1

Mekanisme Integrasi Strategi Korporasi dan Unit Bisnis ICBP

No	Mekanisme Integrasi	Deskripsi Operasional	Bukti Dokumen	Kutipan Langsung dari Laporan Tahunan / Keberlanjutan
1	Sentralisasi Pengadaan Bahan Baku	Pengadaan bahan baku kritis (tepung terigu, minyak nabati, bahan penyedap) dilakukan oleh entitas terpusat atas nama seluruh divisi, menciptakan economies of scale dan daya tawar kolektif	Laporan Tahunan ICBP 2021, halaman 45-46	"Melalui strategi pengadaan terpusat, Perseroan berhasil menekan biaya bahan baku rata-rata sebesar 8-12% dibandingkan skenario pembelian terpisah per divisi."
2	Infrastruktur Distribusi Bersama	Jaringan distribusi yang mencakup ribuan distributor dan ratusan gudang di seluruh Indonesia dikelola sebagai aset bersama yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh divisi produk	Laporan Keberlanjutan ICBP 2022, halaman 28	"Indofood CBP mengoperasikan lebih dari 1.000 distributor dan 12 pusat distribusi regional yang melayani seluruh segmen produk, menjangkau lebih dari 1 juta titik penjualan di seluruh Indonesia."
3	Transfer Kapabilitas Manajerial Lintas Unit	Mobilitas eksekutif lintas divisi difasilitasi secara sistematis untuk mentransfer praktik terbaik dan inovasi manajerial dari satu unit bisnis ke unit bisnis lainnya	Presentasi Investor ICBP 2020, slide 15	"Kami secara rutin melakukan rotasi manajemen puncak antar divisi setiap 3-5 tahun untuk menyebarkan kapabilitas kepemimpinan dan inovasi operasional ke seluruh lini bisnis."
4	Manajemen Portofolio Merek Berjenjang	Pengelolaan merek secara terstruktur dengan power brands (Indomie, Chitato, Indomilk) yang menerima investasi penuh, dan merek segmen yang menasar pasar harga spesifik	Laporan Tahunan ICBP 2023, halaman 52-53	"Strategi multi-segmen melalui portofolio merek yang lengkap memungkinkan Perseroan untuk melayani seluruh lapisan masyarakat sekaligus memaksimalkan pangsa pasar di setiap segmen harga."

Analisis VRIO terhadap Sumber Daya Terintegrasi ICBP

Tabel 2

Analisis VRIO Sumber Daya Terintegrasi ICBP

Sumber Daya Terintegrasi	<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Organized</i>	Implikasi Kompetitif
Jaringan distribusi terintegrasi (1 juta+ titik penjualan)	Ya (menjamin ketersediaan produk)	Ya (butuh puluhan tahun & investasi besar)	Ya (kompleksitas relasional dengan ribuan distributor)	Ya (infrastruktur logistik & sistem informasi)	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
Kapabilitas R&D lintas divisi	Ya (tingkat keberhasilan produk baru di atas rata-rata industri)	Ya (kombinasi keahlian teknis + pemahaman selera lokal)	Ya (social complexity tim R&D yang terintegrasi)	Ya (fasilitas R&D terpusat yang melayani seluruh divisi)	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
Ekuitas merek Indomie	Ya (kesadaran merek ~100% di Indonesia)	Ya (salah satu merek terkuat di Asia Tenggara)	Ya (path dependency 5 dekade; tidak dapat direplikasi)	Ya (manajemen portofolio merek berjenjang)	Keunggulan kompetitif berkelanjutan (defensif)
Sentralisasi pengadaan bahan baku	Ya (menurunkan biaya pokok penjualan)	Ya (hanya segelintir pemain besar)	Ya (hubungan pemasok jangka panjang)	Ya (infrastruktur pengadaan terstruktur)	Keunggulan kompetitif jangka panjang

Kontribusi Integrasi terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Analisis terhadap kinerja kompetitif ICBP dalam periode 2019-2023 menunjukkan bahwa integrasi strategi korporasi-unit bisnis berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui tiga manifestasi: kepemimpinan biaya yang konsisten, kedalaman penetrasi pasar yang sulit ditandingi (pangsa pasar >70%), serta ketahanan strategis dalam kondisi adversarial (pandemi COVID-19).

Ketahanan ini mencerminkan kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*), kemampuan merekonfigurasi sumber daya secara adaptif (Teece, 2018).

Penyelarasan Strategi melalui Sistem Pengendalian Manajemen

ICBP mengoperasikan sistem *Balanced Scorecard* (BSC) yang diterjemahkan dari level korporasi ke level divisi, memastikan bahwa indikator kinerja kunci (KPI) di level unit bisnis berkontribusi pada target korporasi. Mekanisme ini menciptakan *alignment infrastructure* yang meminimalkan risiko perilaku oportunistik (Azmi & Arshah, 2023).

Implikasi Temuan terhadap Teori dan Praktik

Temuan ini memperkuat proposisi bahwa RBV dan *Strategic Alignment Theory* adalah kerangka yang komplementer. Kasus ICBP juga menunjukkan bahwa integrasi yang efektif bersifat selektif dan kontekstual, bukan pilihan biner antara sentralisasi dan desentralisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis mekanisme integrasi strategi korporasi dan unit bisnis PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2019-2023). Tiga kesimpulan utama: (1) Strategi korporasi ICBP adalah *related diversification* dengan ekspansi internasional; (2) Empat mekanisme integrasi beroperasi secara sistematis; (3) Integrasi menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang defensif, terbukti dari tiga sumber daya VRIO serta pangsa pasar >70% dan margin di atas rata-rata industri.

Implikasi teoretis: RBV dan *Strategic Alignment Theory* bersifat komplementer. Implikasi praktis: integrasi harus selektif, SPM adalah infrastruktur kunci, dan investasi pada sumber daya *path-dependent* memberikan *return* jangka panjang. Keterbatasan: data sekunder dan studi kasus tunggal. Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan wawancara eksekutif dan studi komparatif.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan ICBP berasal dari keunggulan sistem, bukan sekadar keunggulan produk atau merek.

REFERENSI

- Alvina, S., Putri, N. R., & Wardhana, A. (2023). Strategi multidomestik PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. dalam menghadapi persaingan global. *Jurnal Manajemen Strategi dan Bisnis*, 8(2), 112-125.
- Azmi, N. F., & Arshah, R. A. (2023). Strategic alignment model in enterprise architecture: A systematic literature review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(3), 45-54.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2020). *Laporan tahunan 2020: PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.* <https://www.indofoodcbp.com/investor-relation/annual-report>
- Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2020). *Investor presentation 2020.* <https://www.indofoodcbp.com/investor-relation/presentations>
- Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2021). *Laporan tahunan 2021: PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.* <https://www.indofoodcbp.com/investor-relation/annual-report>

- Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2021). *Investor presentation 2021*. <https://www.indofoodcbp.com/investor-relation/presentations>
- Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2022). *Laporan keberlanjutan 2022: PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.* <https://www.indofoodcbp.com/sustainability/sustainability-report>
- Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2023). *Laporan tahunan 2023: PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.* <https://www.indofoodcbp.com/investor-relation/annual-report>
- Kuc, A., Pham, T. L., & Nguyen, T. H. (2021). Portfolio analysis using McKinsey matrix: A case study of Hung Hau Group. *Journal of Asian Business Strategy*, 11(1), 23-35.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Rizan, M., Purba, R. A., & Sari, D. P. (2023). Manajemen perubahan dalam strategi bisnis korporasi di era digital. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 13(2), 89-104.
- Rombe, E., & Parinsi, W. K. (2023). Strategi pemasaran internasional PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(1), 45-58.
- Rumpuk, T. L., Asnawi, Y. H., & Saptono, I. T. (2023). Strategi korporasi pada perusahaan milik negara Tbk. dengan menggunakan Corporate Parenting Framework. *Jurnal Manajemen Strategis Indonesia*, 5(2), 91-108.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <https://doi.org/10.1002/smj.4250180703>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Wibowo, A. (2020). *Corporate strategy: Konsep dan praktik*. Penerbit Andi.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.