



## Integrasi, Merger, Dan Konglomerasi : Implikasinya Terhadap Kebijakan Persaingan Usaha

Alifia Zahra Lathifah<sup>1</sup>, Anida Amalia Rahma<sup>2</sup>, Myalavina Ismathillah<sup>3</sup>, Yasmin Intanalina<sup>4</sup>, Naerul Edwin Kiky Aprianto<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto

Email: [224110201189@mhs.uinsaizu.ac.id](mailto:224110201189@mhs.uinsaizu.ac.id)<sup>1</sup>, [224110201190@mhs.uinsaizu.ac.id](mailto:224110201190@mhs.uinsaizu.ac.id)<sup>2</sup>, [224110201217@mhs.uinsaizu.ac.id](mailto:224110201217@mhs.uinsaizu.ac.id)<sup>3</sup>, [224110201229@mhs.uinsaizu.ac.id](mailto:224110201229@mhs.uinsaizu.ac.id)<sup>4</sup>, [naerul.edwin@mhs.uinsaizu.ac.id](mailto:naerul.edwin@mhs.uinsaizu.ac.id)<sup>5</sup>

Alamat : Universitas Islam Negeri Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto , Jl. A. Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53126

\*Korespondensi penulis: [zalifia92@email.com](mailto:zalifia92@email.com)

**Abstract.** *Integration, merger, and conglomeration are increasingly common strategies implemented by companies in Indonesia to increase competitiveness in the increasingly tight global market. Corporate integration, both vertically and horizontally, is expected to create operational efficiency and expand market share, however, this process still faces challenges in terms of supervision of healthy business competition. Mergers as an instrument to strengthen market position in the financial sector and other industries also have the potential to reduce the level of market competition, which requires strict supervision by institutions such as the Business Competition Supervisory Commission (KPPU). Conglomeration, on the other hand, is a diversification strategy carried out by large companies to maintain financial stability, but also risks creating market dominance that is detrimental to small business actors. The findings in this article show that although this strategy provides efficiency benefits, strict regulation and fair supervision of business competition are needed to maintain market balance and support sustainable economic development. The implications of competition policy in Indonesia must continue to be adjusted to global dynamics and digitalization developments that affect integration and merger practices.*

**Keywords:** *Integration, Merger, Conglomeration, Competition Policy, Indonesian Market.*

**Abstrak.** Integrasi, merger, dan konglomerasi merupakan strategi yang semakin umum diterapkan oleh perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan daya saing di pasar global yang semakin ketat. Integrasi perusahaan, baik secara vertikal maupun horizontal, diharapkan dapat menciptakan efisiensi operasional dan memperluas pangsa pasar, meskipun demikian, proses ini tetap menghadapi tantangan dalam hal pengawasan persaingan usaha yang sehat. Merger sebagai instrumen penguatan posisi pasar di sektor keuangan dan industri lainnya juga berpotensi menurunkan tingkat persaingan pasar, yang memerlukan pengawasan ketat oleh lembaga seperti Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU). Konglomerasi, di sisi lain, menjadi strategi diversifikasi yang dilakukan perusahaan besar untuk menjaga stabilitas keuangan, namun juga berisiko menciptakan dominasi pasar yang merugikan pelaku usaha kecil. Temuan dalam artikel ini menunjukkan bahwa meskipun strategi tersebut memberikan keuntungan efisiensi, regulasi yang ketat dan pengawasan persaingan usaha yang fair sangat diperlukan untuk menjaga keseimbangan pasar dan mendukung perkembangan ekonomi yang berkelanjutan. Implikasi kebijakan persaingan usaha di Indonesia harus terus disesuaikan dengan dinamika global dan perkembangan digitalisasi yang mempengaruhi praktik integrasi dan merger.

**Kata kunci:** *Integrasi, Merger, Konglomerasi, Kebijakan Persaingan Usaha, Pasar Indonesia.*

### LATAR BELAKANG

Integrasi, merger, dan konglomerasi merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan memperluas pangsa pasar. Strategi-strategi ini bertujuan untuk menciptakan entitas yang lebih besar dan lebih efisien, baik dari segi finansial maupun

operasional (Rahman et al., 2021). Dalam dunia bisnis modern, penggabungan perusahaan sering kali dilakukan untuk menghadapi tantangan pasar yang semakin kompleks, seperti kebutuhan untuk berinovasi dan menciptakan produk yang lebih kompetitif. Konglomerasi memungkinkan perusahaan untuk mendiversifikasi sumber pendapatan dan mengurangi risiko bisnis, sementara merger dan integrasi bertujuan untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki (Wahyuni et al., 2022). Namun, meskipun strategi ini menjanjikan keuntungan, terdapat sejumlah pertimbangan yang harus diperhatikan terkait dengan kebijakan persaingan usaha, terutama mengenai dampaknya terhadap struktur pasar dan kesejahteraan konsumen.

Kebijakan persaingan usaha adalah seperangkat aturan yang bertujuan untuk mengatur aktivitas bisnis agar tetap berjalan dalam koridor yang sehat, tanpa mengurangi tingkat persaingan di pasar (Amalia, 2020). Di banyak negara, termasuk Indonesia, kebijakan ini diawasi oleh lembaga pengawas persaingan usaha, seperti Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), yang bertugas untuk menilai apakah suatu transaksi merger atau akuisisi dapat merugikan pasar. Kebijakan ini penting untuk menghindari praktik monopoli yang dapat mengurangi pilihan konsumen, meningkatkan harga, serta menghambat inovasi (Kumar & Rai, 2021). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kebijakan ini mengatur transaksi yang melibatkan penggabungan perusahaan agar dapat menjaga keseimbangan antara kepentingan pelaku usaha dan konsumen.

Proses integrasi, merger, dan konglomerasi dapat mempengaruhi struktur pasar secara signifikan, terutama dalam pasar yang sudah terkelola oleh beberapa pemain besar. Penggabungan dua atau lebih perusahaan dapat mengurangi tingkat persaingan dengan menciptakan entitas yang memiliki kekuatan pasar yang lebih dominan, yang berpotensi meningkatkan harga dan menurunkan kualitas produk atau layanan (Darmawan et al., 2023). Untuk itu, pengawasan ketat terhadap proses merger dan akuisisi menjadi sangat penting, agar tidak terjadi praktek anti-persaingan yang merugikan konsumen dan pasar secara keseluruhan. Dalam konteks ini, kebijakan persaingan usaha berfungsi untuk memastikan bahwa setiap transaksi penggabungan perusahaan tidak merusak dinamika persaingan yang sehat dan adil di pasar.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji implikasi integrasi, merger, dan konglomerasi terhadap kebijakan persaingan usaha, khususnya dampaknya terhadap struktur pasar dan perlindungan konsumen. Dengan menggunakan analisis literatur yang terbaru, artikel ini akan membahas peran penting kebijakan persaingan dalam mengatur transaksi bisnis yang melibatkan penggabungan perusahaan, serta bagaimana kebijakan tersebut beradaptasi dengan dinamika ekonomi global yang terus berubah. Selain itu, artikel ini akan mengeksplorasi

tantangan yang dihadapi regulator dalam menjaga keseimbangan antara pengembangan bisnis yang sehat dan pengaturan pasar yang adil bagi semua pihak.

## **KAJIAN TEORITIS**

Kajian teoritis menjelaskan tentang kerangka teori yang relevan digunakan dalam penelitian. Kajian pustaka sebaiknya tidak berupa kutipan-kutipan, melainkan juga berupa ulasan terhadap pustaka yang dirujuk.

### **1. Pengaturan Kebijakan Persaingan Usaha dalam Menghadapi Merger dan Akuisisi**

*Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Amalia, R. (2020). Amalia (2020) membahas secara mendalam tentang bagaimana kebijakan persaingan usaha berperan dalam mengatur merger dan akuisisi yang terjadi di sektor bisnis Indonesia. Penelitian ini menyoroti peran otoritas persaingan dalam memastikan bahwa praktik merger dan akuisisi tidak mengurangi tingkat persaingan yang sehat di pasar. Amalia juga mengidentifikasi bahwa tanpa pengawasan yang efektif, penggabungan dua atau lebih perusahaan dapat menciptakan struktur pasar yang lebih terkonsolidasi, yang berpotensi merugikan konsumen dalam hal harga, pilihan, dan kualitas produk. Penelitian ini menekankan bahwa regulasi harus lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan mengatasi potensi risiko dari penggabungan perusahaan besar. Dengan demikian, kebijakan persaingan usaha yang baik diperlukan untuk menjaga agar pasar tetap terbuka dan kompetitif, serta melindungi konsumen dari praktik anti-persaingan.

### **2. Pengaruh Merger Terhadap Persaingan Usaha di Pasar Indonesia**

*Jurnal Persaingan Usaha*, Darmawan, A., Hidayat, T., & Arifin, R. (2023). Darmawan, Hidayat, dan Arifin (2023) dalam penelitian mereka meneliti dampak merger terhadap persaingan usaha di pasar Indonesia, dengan fokus pada sektor-sektor yang cenderung mengarah pada penggabungan besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun merger dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat posisi tawar perusahaan, di sisi lain, merger yang tidak diatur dengan ketat dapat mengurangi tingkat persaingan di pasar. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa perusahaan hasil merger memiliki kecenderungan untuk mendominasi pasar, yang dapat menyebabkan pengurangan pilihan bagi konsumen dan potensi kenaikan harga barang dan jasa. Oleh karena itu, studi ini menyarankan agar badan pengawas persaingan usaha di Indonesia lebih mengoptimalkan regulasi merger untuk menghindari dominasi pasar yang merugikan banyak pihak. Keberhasilan implementasi regulasi yang efektif dalam mengawasi merger dapat menciptakan pasar yang lebih sehat dan dinamis.

3. **The Impact of Mergers and Acquisitions on Market Competition and Consumer Welfare: Evidence from Emerging Markets**

*Journal of Economic Policy and Management*, Kumar, R., & Rai, A. (2021).

Kumar dan Rai (2021) mengkaji pengaruh merger dan akuisisi terhadap persaingan pasar dan kesejahteraan konsumen, khususnya di negara berkembang. Mereka menemukan bahwa meskipun merger dan akuisisi dapat memperkuat posisi perusahaan-perusahaan besar, mereka juga dapat menurunkan tingkat persaingan pasar, terutama di sektor-sektor yang dominan. Penurunan persaingan ini berdampak langsung pada kesejahteraan konsumen, yang sering kali mengalami peningkatan harga dan penurunan kualitas produk akibat pengurangan kompetisi. Dalam konteks pasar negara berkembang, penelitian ini menunjukkan bahwa sering kali tidak ada perlindungan yang memadai bagi konsumen ketika terjadi konsolidasi pasar yang luas. Kumar dan Rai menekankan bahwa negara berkembang membutuhkan kebijakan yang lebih komprehensif untuk menanggulangi dampak negatif dari merger dan akuisisi terhadap pasar, dengan cara menjaga keseimbangan antara pengembangan bisnis dan perlindungan terhadap hak-hak konsumen.

4. **Strategi Konglomerasi dan Dampaknya Terhadap Persaingan Usaha di Pasar Global**

*Jurnal Manajemen dan Keuangan*, Rahman, M., Suprpto, H., & Hidayat, N.(2021).

Dalam penelitian Rahman, Suprpto, dan Hidayat (2021), mereka memeriksa bagaimana strategi konglomerasi digunakan oleh perusahaan besar untuk mengatasi ketidakpastian pasar dan meningkatkan daya saing mereka dalam pasar global. Penelitian ini menyoroti bahwa konglomerasi memberikan perusahaan kesempatan untuk mendiversifikasi risiko dengan memperluas portofolio bisnis mereka ke sektor yang berbeda. Namun, di sisi lain, strategi konglomerasi dapat berdampak pada persaingan usaha dengan menciptakan perusahaan yang terlalu besar dan mendominasi pasar tertentu, mengurangi kompetisi, dan mempengaruhi kebijakan persaingan. Rahman et al. (2021) juga menunjukkan bahwa di pasar global, konglomerasi dapat mempengaruhi dinamika pasar dengan menghilangkan pemain-pemain kecil yang kesulitan untuk bersaing dengan konglomerat besar tersebut. Penelitian ini menyarankan agar kebijakan persaingan yang lebih ketat diterapkan untuk mencegah dampak negatif dari konglomerasi terhadap kompetisi dan inovasi di pasar.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** untuk menganalisis fenomena integrasi, merger, dan konglomerasi serta implikasinya terhadap kebijakan persaingan usaha. Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk memahami fenomena sosial dan

ekonomi yang kompleks, terutama dalam konteks regulasi pasar dan struktur persaingan. Sumber data dalam penelitian ini bersifat sekunder, mencakup jurnal ilmiah, buku, laporan kebijakan, serta artikel yang relevan dengan periode 2020–2024. Beberapa sumber utama mencakup jurnal internasional seperti *Journal of Industrial Economics* (Smith et al., 2021) dan buku *Market Structures and Competition Policy* (Johnson, 2023). Data yang dikumpulkan melalui studi literatur kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi tren dan pola yang memengaruhi kebijakan persaingan usaha.

Analisis dilakukan menggunakan metode **content analysis**, yang bertujuan untuk mengevaluasi konsep-konsep utama terkait merger dan konglomerasi serta dampaknya terhadap struktur pasar dan regulasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan data secara sistematis dengan menyoroti isu-isu yang muncul, seperti monopoli pasar dan kesenjangan kompetitif (Brown, 2022). Proses ini diawali dengan pengorganisasian data berdasarkan tema, seperti aspek hukum merger, dampak ekonomi, dan implikasi sosial. Hasilnya diharapkan dapat memperkaya literatur kebijakan persaingan usaha, memberikan kontribusi teoretis, serta menjadi dasar bagi perumusan kebijakan yang mendukung persaingan yang sehat (Thompson & Li, 2024).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Integrasi, merger, dan konglomerasi merupakan fenomena yang semakin sering terjadi dalam dunia bisnis Indonesia, terutama pada era globalisasi ekonomi. Strategi ini dipilih oleh banyak perusahaan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi operasional, dan stabilitas keuangan. Namun, di balik peluang yang ditawarkan, terdapat tantangan terkait regulasi dan pengawasan agar praktik tersebut tetap sesuai dengan prinsip persaingan usaha yang sehat. Dalam konteks hukum di Indonesia, keberadaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 menjadi landasan utama dalam mengatur praktik bisnis ini. Digitalisasi juga memberikan dimensi baru dalam mendukung integrasi dan merger, sekaligus menuntut pembaruan kebijakan untuk mengatasi risiko monopoli digital. Berikut adalah pembahasan mendalam mengenai implikasi integrasi, merger, dan konglomerasi terhadap kebijakan persaingan usaha di Indonesia.

### 1. Integrasi sebagai Strategi Penguatan

Integrasi perusahaan, baik secara vertikal maupun horizontal, memberikan keuntungan strategis dalam pengelolaan operasional dan perluasan pasar. Menurut Permana (2021), integrasi vertikal memungkinkan perusahaan untuk mengendalikan rantai pasok sehingga risiko gangguan suplai dapat diminimalkan. Misalnya, perusahaan yang mengintegrasikan

pemasok bahan baku ke dalam struktur bisnisnya dapat mengurangi ketergantungan pada pihak ketiga. Sementara itu, integrasi horizontal berkontribusi pada penguasaan pasar yang lebih besar dan peningkatan daya saing melalui sinergi antara unit bisnis yang serupa. Namun, efek dari integrasi ini tidak selalu positif jika tidak diimbangi dengan pengawasan yang ketat untuk menghindari dominasi pasar yang berlebihan.

Selain itu, efek integrasi dapat berbeda tergantung pada sektor industrinya. Studi oleh Suryani dan Kurniawan (2022) menunjukkan bahwa dalam sektor teknologi, integrasi vertikal sering kali digunakan untuk menciptakan layanan berbasis data yang lebih personal dan efisien. Contoh nyata adalah integrasi platform e-commerce dengan perusahaan logistik untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Namun, hal ini juga menimbulkan potensi monopoli di mana perusahaan besar dapat mendikte harga dan layanan di pasar. Oleh karena itu, keberadaan regulasi yang mengawasi integrasi perusahaan menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa praktik ini tetap sejalan dengan prinsip persaingan usaha yang sehat.

## 2. Merger sebagai Instrumen Efisiensi

Merger merupakan langkah strategis bagi perusahaan untuk memperluas skala operasional dan meningkatkan efisiensi. Dalam kasus merger Bank Syariah Mandiri dan BRI Syariah, Hidayat dan Prasetyo (2023) mencatat bahwa penggabungan ini berhasil menciptakan bank syariah terbesar di Indonesia dengan jangkauan layanan yang lebih luas. Merger memungkinkan penggabungan sumber daya yang sebelumnya terpisah, termasuk teknologi, jaringan, dan keahlian sumber daya manusia. Namun, merger juga dapat menciptakan risiko penguasaan pasar jika dilakukan oleh entitas yang memiliki pangsa pasar besar. Oleh karena itu, peran KPPU menjadi sangat penting dalam memastikan bahwa merger tidak mengarah pada praktik monopoli.

Selain itu, merger juga sering dilakukan sebagai respon terhadap tekanan pasar global. Menurut Ramdani (2020), merger di sektor manufaktur dan logistik banyak dilakukan untuk mengurangi biaya produksi dan mempercepat distribusi. Namun, tekanan dari para pemegang saham sering kali memengaruhi keputusan merger sehingga fokusnya lebih pada keuntungan jangka pendek daripada keberlanjutan bisnis jangka panjang. Dalam situasi ini, diperlukan kebijakan persaingan yang tidak hanya mengawasi dampak langsung merger, tetapi juga implikasinya terhadap struktur pasar dalam jangka panjang.

## 3. Konglomerasi dan Dinamika Pasar

Konglomerasi memungkinkan perusahaan untuk mendiversifikasi portofolio bisnisnya sehingga risiko kerugian dari satu sektor dapat diminimalkan. Santoso (2021) mencatat bahwa grup konglomerat besar di Indonesia seperti Lippo dan Salim telah berhasil memanfaatkan

strategi ini untuk mempertahankan stabilitas keuangan di tengah gejolak pasar. Diversifikasi ini juga memberikan peluang bagi konglomerat untuk memanfaatkan sinergi antar-unit bisnis, seperti dalam bidang perhotelan dan ritel. Namun, struktur konglomerasi yang terlalu besar dapat menciptakan hambatan bagi pelaku usaha baru untuk masuk ke pasar, sehingga mengurangi tingkat kompetisi.

Di sisi lain, konglomerasi juga dapat mendorong praktik oligopoli, seperti yang diungkapkan oleh Wicaksono dan Lestari (2023). Dalam beberapa kasus, konglomerasi yang tidak diawasi dengan baik dapat menguasai sebagian besar sektor ekonomi, sehingga mendikte harga dan menghambat inovasi. Hal ini membutuhkan penguatan regulasi yang dapat mencegah penyalahgunaan kekuatan pasar oleh konglomerat besar. KPPU, dalam hal ini, memiliki peran strategis untuk memastikan bahwa konglomerasi tetap memberikan manfaat bagi konsumen tanpa merugikan pelaku usaha lainnya.

#### 4. Implikasi terhadap Kebijakan Persaingan Usaha

Praktik integrasi, merger, dan konglomerasi membawa tantangan tersendiri bagi kebijakan persaingan usaha di Indonesia. Fauzan dan Rahman (2022) menekankan bahwa Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat menjadi instrumen utama dalam memastikan bahwa strategi bisnis ini tidak merugikan pasar. Namun, tantangan muncul ketika praktik-praktik tersebut dilakukan dalam skala digital, di mana regulasi yang ada belum sepenuhnya mampu mengantisipasi risiko monopoli digital. Oleh karena itu, pembaruan kebijakan menjadi hal yang mendesak untuk menjaga keseimbangan pasar.

Digitalisasi juga membuka peluang baru dalam penguatan kebijakan persaingan. Menurut Suryani dan Kurniawan (2022), teknologi berbasis data dapat membantu pemerintah dalam memantau aktivitas pasar dan mendeteksi potensi pelanggaran lebih awal. Namun, hal ini juga membutuhkan kerangka hukum yang jelas untuk memastikan bahwa data yang digunakan tetap menghormati privasi konsumen. Dengan demikian, kebijakan persaingan usaha harus bersifat adaptif, responsif terhadap perubahan, dan mampu mengakomodasi kompleksitas yang ditimbulkan oleh integrasi, merger, dan konglomerasi di era digital.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Integrasi, merger, dan konglomerasi merupakan strategi bisnis yang signifikan dalam menghadapi dinamika pasar di era globalisasi. Integrasi perusahaan, baik vertikal maupun horizontal, menawarkan efisiensi operasional dan perluasan pangsa pasar. Namun, tanpa pengawasan yang tepat, praktik ini dapat menciptakan dominasi pasar yang merugikan konsumen. Dalam hal ini, peran regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, menjadi sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi bisnis dan persaingan yang sehat.

Merger dan konglomerasi juga memiliki potensi besar dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Merger memungkinkan penggabungan sumber daya untuk menghadapi tantangan pasar yang semakin kompleks, sedangkan konglomerasi memungkinkan perusahaan meminimalkan risiko melalui diversifikasi usaha. Namun, kedua strategi ini dapat menimbulkan risiko terhadap persaingan usaha, terutama jika memicu oligopoli atau monopoli. Dalam konteks ini, kebijakan persaingan usaha perlu terus diperbarui untuk mengakomodasi perubahan pasar, termasuk yang dihasilkan oleh digitalisasi. Dengan demikian, penting bagi pemerintah dan pelaku usaha untuk mengedepankan prinsip keadilan pasar guna menciptakan ekosistem bisnis yang berkelanjutan dan inklusif.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Fauzan, M., & Rahman, T. 2022. "Integrasi Vertikal dan Horizontal dalam Perspektif Persaingan Usaha di Indonesia", *Jurnal Ekonomi dan Hukum Bisnis*, Vol. 14, No. 2, 112-125.
- Permana, R. 2021. "Efisiensi Operasional Melalui Strategi Integrasi Perusahaan", *Jurnal Manajemen Strategis Indonesia*, Vol. 7, No. 3, 223-237.
- Hidayat, A., & Prasetyo, B. 2023. "Merger dalam Industri Perbankan Syariah: Studi Kasus Bank Syariah Indonesia", *Jurnal Keuangan dan Ekonomi Syariah*, Vol. 9, No. 1, 45-60.
- Ramdani, M. 2020. "Pengaruh Merger terhadap Persaingan Pasar Lokal", *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Indonesia*, Vol. 16, No. 2, 89-105.
- Santoso, D. 2021. "Dampak Konglomerasi terhadap Persaingan Usaha di Indonesia", *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 18, No. 3, 132-145.
- Wicaksono, F., & Lestari, T. 2023. "Konglomerasi dan Praktik Oligopoli di Indonesia: Tinjauan Empiris", *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 11, No. 1, 78-92.
- Suryani, R., & Kurniawan, I. 2022. "Digitalisasi dalam Strategi Merger dan Integrasi Perusahaan", *Jurnal Teknologi dan Inovasi Bisnis*, Vol. 8, No. 4, 311-329.

- Wahyudi, A. 2023. "Kebijakan Persaingan Usaha dalam Era Digitalisasi", *Jurnal Kebijakan Publik dan Hukum Bisnis*, Vol. 12, No. 2, 203-218.
- Fitriana, Y., & Munandar, A. 2021. "Tantangan dan Peluang Konglomerasi di Indonesia", *Jurnal Manajemen Kontemporer*, Vol. 9, No. 3, 199-213.
- Suherman, L. 2023. "Merger Perusahaan dan Implikasinya terhadap Efisiensi Pasar", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Strategis*, Vol. 10, No. 2, 145-160.
- Hakim, N. 2020. "Implikasi Hukum pada Praktik Merger dan Akuisisi di Indonesia", *Jurnal Hukum Bisnis dan Ekonomi Indonesia*, Vol. 13, No. 1, 55-71.
- Wijaya, R., & Kusuma, D. 2022. "Konglomerasi dan Hambatan Masuk Pelaku Baru di Pasar Indonesia", *Jurnal Ekonomi Terapan Indonesia*, Vol. 14, No. 1, 88-102.
- Farid, A., & Ramadhan, I. 2023. "Analisis Strategi Integrasi dalam Industri Manufaktur", *Jurnal Manajemen Operasi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 15, No. 3, 267-283.
- Sari, D. 2021. "Regulasi Persaingan Usaha dalam Menangani Monopoli Digital", *Jurnal Teknologi dan Kebijakan Bisnis*, Vol. 6, No. 2, 113-128.
- Mahendra, T. 2023. "Pengaruh Digitalisasi pada Merger dan Akuisisi Perusahaan Teknologi", *Jurnal Bisnis dan Teknologi Masa Depan*, Vol. 19, No. 1, 33-49.
- Arifin, R. 2022. "Strategi Konglomerasi pada Perusahaan Multinasional di Indonesia", *Jurnal Ekonomi Global Indonesia*, Vol. 7, No. 4, 241-256.
- Porter, M. E. 2021. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2022. *Marketing Management (16th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Salim, H. S. 2020. *Hukum Persaingan Usaha di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tjiptono, F. 2023. *Strategi Bisnis dalam Era Digitalisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.