
**Formulasi dan Implementasi Strategi Pengembangan pada PT Perkebunan Nusantara I Regional 2
(Studi Kasus pada Produk Teh Walini, Goalpara, dan Gunung Mas)**

Tegar Ryanto Wibowo, Susi Trisusanti, Alya Zaaidah Sopyan, Raden Rima Sinta Noor Indah, Rivan Yusni Mahendra, Vika Aprianti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia
Email: tegar9604@gmail.com; vika.aprianti@unibi.ac.id

Diterima:
22 Juli 2025

Diterima Setelah Revisi:
19 Agustus 2025

Dipublikasikan:
29 Agustus 2025

Abstrak

Penelitian ini menganalisis formulasi dan implementasi strategi pertumbuhan PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 pada produk teh unggulan seperti Teh Walini, Goalpara, dan Gunung Mas. Perusahaan menghadapi tantangan persaingan ketat, perubahan iklim, dan rendahnya penetrasi pasar global, namun memiliki peluang dari regulasi, tren gaya hidup sehat, dan teknologi digital. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis memakai alat strategik IFAS, EFAS, SWOT, TOWS, BCG Matrix, dan GE Matrix. Hasil menunjukkan strategi pertumbuhan yang fokus pada promosi digital, diversifikasi produk, dan ekspansi pasar domestik serta internasional paling tepat. Implementasi strategi didukung integrasi lintas fungsi pemasaran, keuangan, SDM, dan operasional. Evaluasi keuangan menunjukkan tren pertumbuhan positif. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan agribisnis dan referensi akademik dalam pengembangan manajemen strategik berbasis industri lokal.

Kata Kunci: Strategi Pertumbuhan Agribisnis, Manajemen Strategik, Analisis

Abstract

This study analyzes the formulation and implementation of growth strategies at PT Perkebunan Nusantara I Regional 2, focusing on its flagship tea products: Walini, Goalpara, and Gunung Mas. The company faces significant challenges, including intense market competition, climate change, and limited global market penetration. However, it also benefits from opportunities such as supportive regulations, growing health-conscious consumer trends, and advancements in digital technology. A descriptive qualitative method was employed, with data collected through interviews, observations, and document analysis. Strategic tools including IFAS, EFAS, SWOT, TOWS, BCG Matrix, and GE Matrix were utilized for analysis. The findings indicate that a growth strategy centered on digital promotion, product diversification, and expansion into both domestic and international markets is the most appropriate. Strategy implementation is supported by cross-functional integration involving marketing, finance, human resources, and operations. Financial evaluations show a positive growth trend. This study provides practical contributions to agribusiness firms and serves as an academic reference for strategic management development rooted in local industry contexts.

Keywords: Agribusiness Growth Strategy, Strategic Management, Analysis

1 PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara agraris memiliki sektor perkebunan yang menjadi salah satu pilar penting dalam perekonomian nasional. Komoditas seperti kelapa sawit, kopi, kakao, dan teh memberikan kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), ekspor nonmigas, serta penyediaan lapangan kerja, khususnya di daerah pedesaan. Meski demikian, sektor perkebunan menghadapi berbagai tantangan, seperti alih fungsi lahan, dampak perubahan iklim, dan fluktuasi harga komoditas global yang memengaruhi keberlanjutan industri ini.

Teh merupakan salah satu komoditas perkebunan yang sangat signifikan. Selain menjadi bagian dari budaya konsumsi masyarakat Indonesia, teh juga berperan sebagai produk unggulan ekspor. Pada tahun 2023, luas perkebunan teh di Indonesia tercatat sekitar 97.564 hektare dengan total produksi 116.507 ton. Namun, produktivitasnya cenderung menurun akibat minimnya peremajaan tanaman, alih fungsi lahan, serta persaingan pasar global yang semakin ketat. Di sisi lain, permintaan global terhadap teh premium dan organik terus meningkat, memberikan peluang besar bagi industri teh Indonesia untuk meningkatkan nilai tambah produk mereka.

Dalam konteks ini, PT Perkebunan Nusantara (PTPN) sebagai BUMN memiliki peran strategis dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing industri teh Indonesia. PTPN melakukan berbagai kebijakan transformasi dan regionalisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional serta memperkuat posisi teh Indonesia di pasar domestik dan global. Saat ini, PTPN mengelola sekitar 41% dari total produksi teh nasional, dengan fokus pada teh hitam ortodoks dan teh CTC. Restrukturisasi organisasi dengan pembentukan regional juga bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi, sinergi, serta inovasi dalam pengelolaan sumber daya dan pemasaran.

PTPN I Regional 2 yang beroperasi di Jawa Barat memiliki peran penting dalam produksi teh nasional. Regional ini dikenal dengan produk teh unggulan seperti Teh Walini, Goalpara, dan Gunung Mas. Ketiga merek ini sudah dikenal luas di pasar domestik dan beberapa di antaranya memiliki potensi untuk diekspor. Namun, tantangan yang dihadapi masih berkisar pada efisiensi operasional, stagnasi inovasi produk, serta rendahnya penetrasi pasar global. Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian mendalam mengenai strategi, potensi, dan hambatan yang dihadapi oleh PTPN I Regional 2 untuk memastikan keberlanjutan dan perkembangan bisnis teh Indonesia ke depan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan rekomendasi strategi pertumbuhan yang relevan bagi PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 sehingga menjadi dasar referensi pengambilan keputusan berbasis analisis lingkungan internal dan eksternal.

2 KAJIAN PUSTAKA

Menurut para peneliti, strategi pertumbuhan memungkinkan perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang ketat dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki, baik dari segi produk, teknologi, maupun model bisnisnya (Handayani & Prasetyo, 2022; Nurcahyo et al., 2023). Selain itu, Strategi ini juga mencakup diversifikasi, integrasi vertikal, dan penetrasi pasar sebagai bagian dari upaya sistematis untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas jangka panjang (Lestari & Santoso, 2019; Rahmawati et al., 2020).

2.1 Jenis-jenis strategi pertumbuhan

Strategi pertumbuhan terbagi menjadi empat jenis, yang masing-masing memiliki fokus yang berbeda dalam hal pasar dan produk, sebagai berikut:

1. *Market Penetration* (Penetrasi Pasar), strategi ini bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar produk yang sudah ada di pasar yang sudah ada pula. Perusahaan berusaha untuk menjual lebih banyak produk kepada konsumen yang sudah ada, atau menarik konsumen dari pesaing.

Pendekatan ini umumnya dilakukan dengan cara meningkatkan promosi, memperkenalkan harga yang lebih kompetitif, atau memperluas distribusi produk.

2. *Market Development* (Pengembangan Pasar). Strategi ini berfokus pada mencari pasar baru untuk produk yang sudah ada. Ini bisa dilakukan dengan memasuki segmen pasar yang berbeda, wilayah geografis baru, atau kelompok demografis yang berbeda. Tujuan utamanya adalah memperluas jangkauan produk dengan menemukan pasar baru yang belum terjangkau.
3. *Product Development* (Pengembangan Produk). Dalam strategi ini, perusahaan fokus pada pengembangan produk baru untuk pasar yang sudah ada. Ini bisa berupa inovasi produk, peningkatan kualitas produk yang ada, atau pengenalan varian baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan atau keinginan konsumen.
4. *Diversification* (Diversifikasi). Strategi diversifikasi melibatkan pengembangan produk baru dan pemasaran ke pasar yang baru pula. Diversifikasi dapat dilakukan untuk mengurangi risiko, karena perusahaan tidak hanya bergantung pada satu pasar atau satu jenis produk. Diversifikasi ini terbagi menjadi dua jenis: diversifikasi terkait (*concentric diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*conglomerate diversification*).

2.2 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana rencana strategis yang telah dirumuskan diubah menjadi tindakan nyata dalam organisasi. Menurut Siregar et al. (2022), implementasi strategi merupakan tahapan kedua dalam manajemen strategik yang melibatkan penerapan kebijakan dan rencana strategis ke dalam aktivitas operasional sehari-hari organisasi. Keberhasilan implementasi strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Siregar et al. (2022) mengidentifikasi beberapa faktor kunci, antara lain:

1. Kepemimpinan yang Efektif: Kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi sangat penting untuk memastikan strategi dilaksanakan dengan baik.
2. Struktur Organisasi yang Mendukung: Struktur organisasi yang jelas dan sesuai dengan strategi yang diimplementasikan dapat memperlancar proses pelaksanaan strategi.
3. Budaya Organisasi yang Selaras: Budaya yang mendukung nilai-nilai dan tujuan strategis akan memperkuat komitmen anggota organisasi terhadap implementasi strategi.
4. Sistem Informasi yang Efisien: Penggunaan sistem informasi yang tepat dapat meningkatkan koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaan strategi.
5. Sumber Daya Manusia yang Kompeten: Ketersediaan SDM yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan mendukung keberhasilan implementasi strategi.
6. Evaluasi dan Pengendalian yang Berkelanjutan: Proses evaluasi dan pengendalian yang rutin memastikan bahwa implementasi strategi tetap pada jalurnya dan dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi.

3 METODE PENGABDIAN

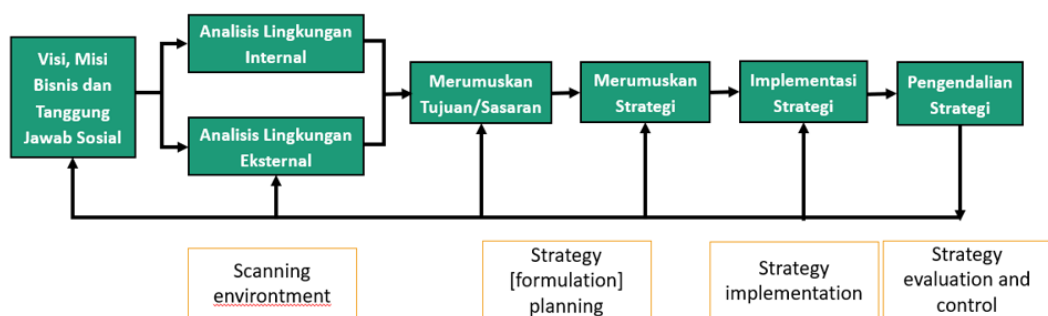
Pengambilan data pada Mitra dilakukan dimulai pada Senin 10 Maret 2025 dan berakhir pada Senin 19 Mei 2025. Selama kurun waktu tersebut, tim melakukan pengumpulan data melalui Observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 yang berlokasi di Jl. Raya Panyileukan No.1, Cipadung Kidul, Cibiru, Kota Bandung, Jawa Barat. Lokasi tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan objek kajian dalam penelitian ini, yaitu pengelolaan operasional dan strategi pemasaran produk teh. Proses pengumpulan data paralel dengan analisis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data deskriptif kualitatif. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan pihak PTPN 1 Regional 2 dan observasi langsung terhadap aktifitas operasional PTPN 1 Regional 2. Sedangkan sumber data sekunder

diperoleh dari dokumentasi seperti laporan keuangan, profil perusahaan, serta literatur yang relevan dari buku dan jurnal ilmiah.

Metode pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung di lokasi penelitian untuk mengamati aktivitas operasional perusahaan. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan beberapa narasumber dari pihak internal perusahaan, seperti manajer dan staf terkait. Dan dokumentasi untuk memperoleh data sekunder dari dokumen perusahaan, laporan tahunan, dan sumber lain.

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif. Data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi dianalisis secara sistematis dengan langkah-langkah menyeleksi, meringkas, menggolongkan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Langkah-langkah pendampingan mitra terdiri dari 6 tahapan yang dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Alur Perumusan Usulan Strategi PT PN I Regional 2

Langkah pertama adalah *screening* kinerja perusahaan dan postur strategik, langkah kedua analisis lingkungan perusahaan, dilanjutkan dengan kegiatan formulasi strategi yaitu merumuskan tujuan/sasaran perusahaan dan merumuskan strategi terbaik, lalu implementasi strategi.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Kegiatan Pendampingan

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan melalui pendekatan partisipatif dengan melibatkan manajemen PT Sumber Pangan Nusantara Indonesia (SPNI) secara langsung dalam proses perumusan strategi pertumbuhan perusahaan. Pendampingan dilaksanakan secara bertahap melalui observasi, wawancara mendalam, FGD (*Focus Group Discussion*), serta analisis data sekunder perusahaan. Hasil dari kegiatan ini meliputi identifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan serta formulasi strategi pertumbuhan berbasis analisis strategis.

4.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

1) Lingkungan Internal

Melalui pendekatan analisis internal berbasis konsep 7P dalam bauran pemasaran, ditemukan bahwa PT SPNI memiliki kekuatan utama pada keberagaman produk, sistem distribusi yang luas, serta fasilitas produksi modern. Produk pangan olahan PT SPNI telah dikembangkan dengan kualitas dan cita rasa yang kompetitif di pasar nasional. Namun demikian, aspek promosi digital, perluasan pasar retail tradisional, serta pengembangan merek masih menjadi kelemahan yang perlu ditangani.

Analisis internal kemudian dikonstruksi menjadi matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary), yang menghasilkan skor total 3,03. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup signifikan untuk menjadi dasar formulasi strategi pertumbuhan.

2) Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal dilakukan dengan mempertimbangkan faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan (PESTEL) serta kondisi kompetitif industri. Ditemukan bahwa tren gaya hidup sehat, dukungan regulasi pemerintah terhadap produk pangan lokal, serta perkembangan teknologi digital menjadi peluang besar yang dapat dimanfaatkan oleh PT SPNI. Di sisi lain, tantangan muncul dari regulasi ketat terhadap industri pangan, persaingan produk substitusi, serta ancaman perubahan iklim terhadap pasokan bahan baku.

Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) menunjukkan skor total sebesar 3,08, yang mengindikasikan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang yang besar untuk pertumbuhan, apabila dikelola secara strategis.

4.3 Formulasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, dilakukan formulasi strategi menggunakan beberapa alat bantu strategis, antara lain:

a) Matriks SWOT dan TOWS

Formulasi strategi dilakukan melalui pendekatan TOWS Matrix yang menghasilkan beberapa strategi utama, yaitu:

- **SO Strategy:** Meningkatkan brand awareness melalui promosi digital dengan memanfaatkan kekuatan distribusi dan fasilitas produksi
- **WO Strategy:** Memperluas penetrasi pasar ke toko-toko tradisional sebagai respons terhadap brand awareness yang masih rendah.
- **ST Strategy:** Mengoptimalkan kualitas pelayanan dan teknologi untuk menghadapi tantangan perubahan iklim dan ancaman pencurian hasil produksi.
- **WT Strategy:** Melakukan penguatan sistem keamanan dan edukasi internal sebagai langkah pemulihan kelemahan perusahaan.

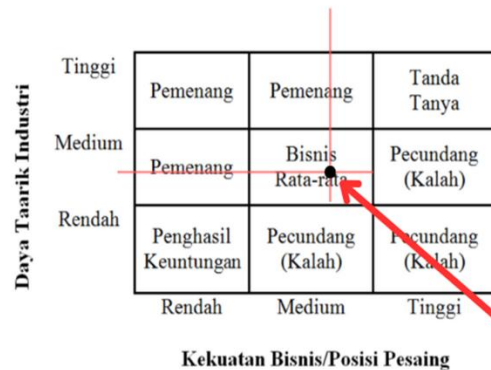
b) Matriks BCG dan GE

Analisis posisi bisnis dalam **BCG Matrix** menunjukkan bahwa PT SPNI berada pada posisi “**Question Mark**” menuju “**Star**”, yang berarti perusahaan memiliki peluang pertumbuhan tinggi, namun membutuhkan strategi agresif untuk meningkatkan pangsa pasar.



Gambar 1. BCG Matriks PT SPNI

Sementara itu, pada **GE Matrix**, posisi bisnis SPNI berada pada zona "Growth via Selective Investment", yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki daya tarik industri sedang dan kekuatan bisnis sedang pula, sehingga disarankan fokus pada strategi integrasi horizontal dan peningkatan efisiensi internal.



Gambar 2 GE Matriks PT SPNI

4.4 Strategi Terpilih: *Growth Strategy*

Berdasarkan hasil analisis strategis, strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*) dipilih sebagai strategi utama dengan urutan prioritas tertinggi. Strategi ini dianggap paling tepat karena dapat memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal yang dimiliki perusahaan.

Implementasi *growth strategy* difokuskan pada:

1. Peningkatan brand *awareness* melalui digital marketing. Program 1 dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: a. Melakukan analisis target audience di sosial media, b. Mmembuat dan menyusun kalender konten secara terstruktur yang melibatkan tema dan copywriting serta waktu upload, c. melakukan interaksi secara intens kepada audiens bisa melalui komentar, d. Melakukan direct message (DM) atau bisa membuat Q & A, e. Melakukan evaluasi dengan memantau insight yang diharapkan.
2. Kampanye kolaboratif dengan influencer, dilakukan dengan tahapan sbb: a. Menentukan tema dan konsep *campaign* yang akan dibuat, b. Melakukan seleksi terhadap influence yang cocok untuk *campaign* tersebut, c. Melakukan negosiasi baik secara format biaya dan jadwal posting dengan influence melalui perjanjian kerjasama, d. Melakukan briefing dan koordinasi untuk pembuatan konten, e. Setelah konten di publikasi,lakukan pemantauan terkait performa dan feedback yang diterima.
3. Diversifikasi produk ke dalam bentuk siap saji (*ready to eat/ready to drink*), dengan tahapan kegiatan sbb: a. Melakukan pembelian terhadap mesin yang akan digunakan, b. Melakukan riset pasar dan formulasi resep rasa, c. Merancang konsep kemasan yang menarik, d. Melakukan produksi teh kemasan, e. Mendistribusikan produk yang siap dikonsumsi, f. Melakukan evaluasi terhadap penjualan dan biaya yang dikeluarkan.
4. Peningkatan kapabilitas SDM, khususnya dalam bidang digital marketing, dengan tahapan sebagai berikut: a. Melakukan identifikasi skill terhadap karyawan dan posisi yang perlu dilatih untuk spesialisasi marketing, b. Melakukan perencanaan terkait dengan pelatihan serta menyiapkan materi yang relevan, c. Melaksanakan pelatihan yang berupa praktik dan teori untuk meningkatkan potensi, d. Melakukan evaluasi dan pemberian sertifikat kepada karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut, e. Perluasan distribusi ke toko retail modern dan tradisional.
5. Melakukan seminar edukasi mengenai manfaat teh, dapat dilakukan dengan tahapan: a. Melakukan penyusunan acara seperti tema, rundown acara dan target peserta yang diinginkan,

b. Menyusun anggaran yang diperlukan, c. Mengundang pembicara atau narasumber, d. Menentukan waktu dan tempat pelaksanaan, e. Membuka pendaftaran dan melakukan promosi terkait acara seminar, f. Mempersiapkan teknis yang dibutuhkan dalam acara tersebut seperti alat, materi, konsumsi dan dokumentasi acara tersebut, g. Melaksanakan seminar sesuai rundown, h. Melakukan evaluasi dan mengumpulkan feedback dari kegiatan seminar tersebut.

4.5 Evaluasi dan Dampak Strategis

Pendampingan ini telah memberikan dampak positif terhadap kemampuan manajerial PT SPNI dalam merancang strategi bisnis secara terstruktur. Melalui kegiatan ini, perusahaan menyadari pentingnya peran promosi digital, efisiensi distribusi, serta diferensiasi produk dalam menghadapi persaingan pasar.



Gambar 3. Dokumentasi FGD

Dari sisi internal, perusahaan mulai menerapkan sistem perencanaan terintegrasi berbasis hasil analisis lingkungan bisnis. Sementara dari sisi eksternal, SPNI telah menjalin kemitraan strategis awal dengan komunitas dan pihak eksternal untuk memperluas pangsa pasar. Kegiatan ini diharapkan menjadi fondasi awal menuju penguatan daya saing dan keberlanjutan bisnis PT SPNI di sektor pangan nasional.



Gambar 4. Dokumentasi Pengumpulan Data

5 SIMPULAN

Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat ini bertujuan untuk memberikan pendampingan strategis dalam merumuskan strategi pertumbuhan (8) yang tepat bagi PT Sumber Pangan Nusantara Indonesia (SPNI) di sektor pangan. Melalui pendekatan partisipatif, observasi lapangan, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta forum diskusi terfokus, diperoleh pemahaman komprehensif terhadap kondisi aktual perusahaan.

Hasil pendampingan menunjukkan bahwa PT SPNI memiliki potensi pertumbuhan yang besar ditinjau dari kekuatan internal seperti kualitas produk, sumber daya manusia, serta sistem distribusi yang luas. Sementara itu, peluang eksternal seperti tren gaya hidup sehat, dukungan kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi digital menjadi momentum strategis untuk akselerasi pertumbuhan. Berdasarkan hasil pemetaan strategis menggunakan matriks IFAS, EFAS, SWOT, BCG, dan GE Matrix, growth strategy ditetapkan sebagai strategi utama yang paling sesuai dengan konteks dan potensi perusahaan saat ini.

Empat fokus implementasi strategi pertumbuhan meliputi: (1) peningkatan brand awareness melalui digital marketing dan kolaborasi dengan influencer, (2) diversifikasi produk dalam bentuk siap saji, (3) peningkatan kapabilitas SDM dalam bidang pemasaran digital, serta (4) perluasan jaringan distribusi ke pasar retail modern dan tradisional.

Dengan diterapkannya strategi ini, PT SPNI diharapkan mampu meningkatkan daya saing, memperluas pangsa pasar, dan membangun keberlanjutan bisnis yang adaptif terhadap dinamika industri pangan. Lebih jauh, kegiatan ini juga berkontribusi terhadap penguatan kapasitas manajerial perusahaan serta membangun fondasi perencanaan strategis yang lebih terarah dan aplikatif di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, D. (2022). Pengaruh lingkungan pemasaran mikro dan makro terhadap kinerja bisnis.
- Baker, M. J., & Saren, M. (2021). *Marketing theory: A student text* (4th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R. (2021). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson Education.
- Fitriani, N., & Wibowo, A. (2022). Analisis lingkungan internal dan pengaruhnya terhadap strategi perusahaan. *Jurnal Manajemen Strategik*, 9(2), 115–126.
- Grant, R. M. (2021). Penerapan manajemen strategik; Sebuah literatur review. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(3).
- Handayani, R., & Prasetyo, A. (2022). Keunggulan kompetitif dalam strategi pertumbuhan bisnis di pasar global. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, 15(1), 122–135.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2020). *Essentials of contemporary management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Mintzberg, H. (2021). *Understanding organizations...Finally!*. Stanford University Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2021). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.

- Sadler-Smith, E. (2020). *Mindful leadership: A brain-based framework*. Routledge.
- Schein, E. H. (2022). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Siregar, D., Hidayat, R., & Suryadi, F. (2022). Implementasi strategi dan faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi strategi dalam organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 7(3), 45–60.
- Susanto, H. (2023). Internal environment as a key factor in business strategy formulation. *Journal of Business Strategy*, 12(1), 45–53.
- Taneja, S. (2020). Digital marketing and consumer engagement: A review of literature. *International Journal of Marketing Studies*, 12(4), 10–19.
- Wardhana, D., Dewi, R. P., & Hadi, R. (2021). Analisis lingkungan eksternal bisnis.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.