

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS DALAM UPAYA MEMBANGUN LOYALITAS KONSUMEN: STUDI LITERATUR PADA PT MAYORA INDAH TBK.

Dwie Meutia¹, Rachel Inri Novelyn Sinaga¹, Theresia Manurung¹

Politeknik Negeri Medan

dwiemeutia@students.polmed.ac.id, rachelinrinovleynsinaga@students.polmed.ac.id,
theresiamanurung@students.polmed.ac.id

Abstract

This study uses a literature review methodology to examine how strategic management is used at PT Mayora Indah Tbk to foster customer loyalty. The study synthesizes a number of studies on strategic management, product innovation, service quality, digital customer experience, and loyalty programs. The findings show that Mayora's strategies, including continuous innovation, strong brand positioning, extensive distribution expansion, and enhanced operational performance, significantly contribute to consumer satisfaction and loyalty. Additionally, the study emphasizes that innovation, digital experience, and operational performance are all important factors in customer satisfaction and loyalty.

Keywords: *strategic management, consumer loyalty, product innovation, digital experience, FMCG.*

Abstrak

Penelitian ini mengevaluasi pendekatan strategis yang diadopsi oleh PT Mayora Indah Tbk untuk memperkuat loyalitas pelanggan dengan menggunakan metode studi literatur. Berbagai penelitian tentang manajemen strategis, inovasi produk, kualitas layanan, pengalaman digital, dan program loyalitas digabungkan dan disatukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan dan kesetiaan konsumen sangat dipengaruhi oleh strategi mayora, yang mencakup peningkatan kinerja operasional, peningkatan citra merek, perluasan jaringan distribusi, dan inovasi berkelanjutan. Untuk tetap kompetitif di pasar global, perusahaan harus mengembangkan produk yang sehat, mempercepat transformasi digital, dan meningkatkan kualitas operasional; penelitian menunjukkan bahwa inovasi, pengalaman digital, dan kualitas operasional adalah komponen strategis yang mendorong pembelian ulang, word of mouth positif, dan komitmen jangka panjang pelanggan.

Kata Kunci: *manajemen strategis, loyalitas konsumen, inovasi produk, pengalaman digital, FMCG.*

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: November 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Konsep manajemen strategis mencakup berbagai bidang, seperti manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan sistem informasi, dan mencakup kemampuan dan metode untuk membuat, menerapkan, dan mengevaluasi berbagai pilihan lintas bidang yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Mereka bekerja sama untuk meningkatkan kinerja organisasi

secara keseluruhan. Meskipun terdapat beragam pandangan, para ahli sepakat bahwa sinergi antara pemikiran strategis dan fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan menjadi kunci keberhasilan. Proses manajemen strategis meliputi perumusan visi dan tujuan jangka panjang, penetapan sasaran operasional, serta evaluasi strategi agar penerapannya berjalan optimal (Ahmadi, 2023).

Perusahaan harus menggunakan pendekatan yang fleksibel agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dunia bisnis global yang dinamis. Bisnis sekarang dapat mengatasi tantangan seperti persaingan global, biaya bahan baku, peraturan, dan perilaku konsumen yang berubah di seluruh dunia sambil mempertahankan keunggulan kompetitif mereka di pasar global. Agroindustri juga memainkan peran penting dalam perekonomian manufaktur nasional karena kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan investasi, ekspor, dan penyerapan tenaga kerja (Humas, 2020).

Tabel 1. Pertumbuhan Pendapatan dan Pengeluaran Usaha Industri Makanan dan Minuman (2022-2023)”

Indikator Industri	Tahun 2022	Tahun 2023	Pertumbuhan 2022-2023
Pendapatan Usaha	Rp46,40 triliun	Rp53,96 triliun	+16,29%
Pengeluaran Usaha	Rp39,54 triliun	Rp49,46 triliun	+25,13%

Sumber: BPS (2022; 2023)

Perilaku konsumen menjadi faktor penentu keberhasilan industri makanan dan minuman. Menurut. pengalaman konsumen terhadap merek sangat memengaruhi keputusan pembelian; pengalaman positif dapat mendorong pembelian ulang, sedangkan pengalaman negatif menurunkan loyalitas. Produk lokal berperan penting dalam memperkuat ekonomi nasional dan pelestarian budaya, namun menghadapi tantangan besar di tengah dominasi merek global. Konsumen Indonesia cenderung terbuka terhadap inovasi—sekitar 38 persen senang mencoba produk baru, sementara 50 persen bersedia berpindah merek (Rosmayanti, 2019). Faktor utama yang memengaruhi keputusan pembelian antara lain kualitas produk, harga, reputasi merek, serta ulasan pengguna (Salwanisa, 2023). Untuk menghadapi dinamika tersebut, inovasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing melalui pengembangan produk baru, penyempurnaan produk lama, dan penerapan teknologi digital. Selain itu, pesatnya perkembangan e-commerce dan sistem pembayaran digital sejak pandemi juga menuntut perusahaan memperhatikan keamanan data serta ketatnya persaingan pasar (Fatun, 2024).

Salah satu perusahaan manufaktur terkemuka di Indonesia adalah PT Mayora Indah Tbk. Perusahaan ini, yang didirikan di Tangerang pada tahun 1977, telah menjadi terkenal di seluruh dunia dalam industri barang konsumsi yang cepat bergerak (FMCG). Majalah SWA memasukkan Mayora ke dalam daftar 100 eksportir terbesar dan dianggap sebagai salah satu dari 10 perusahaan terbaik di Indonesia (PT. Mayora Indah Tbk., 2023). Perusahaan ini terdaftar di Bursa Efek London dan Jakarta. Inovasi produk, ekspansi pasar, penguatan merek, dan tanggung jawab sosial adalah fokus strateginya. Berkat produk Kopiko White Coffee, Mayora terus mengalami pertumbuhan dan memastikan mutu produksinya melalui Mayora Quality Management System (QMS), yang mengawasi kualitas di setiap tahap proses manufaktur. Meskipun dihadapkan pada persaingan yang ketat dan fluktuasi harga bahan baku, perusahaan

tetap memiliki sejumlah keunggulan. Loyalitas konsumen, dukungan pemerintah terhadap kegiatan ekspor, serta meningkatnya minat masyarakat terhadap gaya hidup sehat menjadi faktor penting yang mendorong Mayora untuk terus berinovasi dalam produk rendah gula dan ramah lingkungan (Noviana, 2023; Puspitasari & Manalu, 2025) .

Penelitian ini perlu dilakukan karena belum banyak kajian yang secara khusus membahas hubungan antara manajemen strategis dengan loyalitas konsumen pada PT Mayora Indah Tbk. Penelitian sebelumnya oleh Wijaya (2024) hanya berfokus pada analisis strategi agresif untuk meningkatkan kinerja pasar, tanpa menilai pengaruhnya terhadap loyalitas pelanggan. Padahal, dalam industri FMCG yang kompetitif, loyalitas konsumen menjadi faktor penting untuk mempertahankan posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar. Selain itu, Mayora perlu memastikan bahwa strategi ambisiusnya tidak hanya berorientasi pada perebutan pangsa pasar, tetapi juga pada upaya membangun hubungan jangka panjang dengan konsumennya, terutama di tengah perubahan preferensi pelanggan dan meningkatnya tuntutan inovasi. Oleh karena itu, tujuan dari studi ini adalah untuk menemukan pendekatan manajemen yang berguna yang dapat digunakan Mayora untuk meningkatkan penjualan dan kesetiaan pelanggan di pasar global.

2. Kajian Teori

Manajemen strategis, yang didefinisikan oleh Fred R. David, adalah kombinasi disiplin ilmu dan seni yang digunakan untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan yang membantu mencapai tujuan perusahaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Pearce dan Robinson (1997), manajemen strategis termasuk proses yang direncanakan yang mencakup pembuatan strategi dan penerapan strategi untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Namun, menurut Jauch dan Glueck (1998), manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang diambil untuk membuat strategi yang efektif untuk mencapai tujuan.

Metode ini menunjukkan bahwa manajemen strategis adalah proses yang luas yang mencakup desain, implementasi, dan evaluasi strategi untuk memastikan bahwa bisnis sesuai dengan visi, misi, dan lingkungannya. Tujuan utamanya adalah memberikan arahan yang jelas bagi seluruh pihak, mempermudah pengawasan dan evaluasi kinerja, dan menyeimbangkan kepentingan pemangku kepentingan seperti karyawan, pemegang saham, pemasok, lembaga keuangan, dan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen strategi menjadi dasar dari keputusan yang dibuat dalam jangka panjang yang memungkinkan bisnis untuk menyesuaikan diri, memanfaatkan peluang, dan mencapai kinerja berkelanjutan.

Penerapan manajemen strategis memungkinkan pimpinan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, menetapkan pedoman pengendalian, serta memastikan proses manajemen berjalan efisien dan efektif. Melalui analisis SWOT, organisasi dapat menilai strategi dan kinerja, melakukan penyesuaian, memperbarui rencana, serta menyesuaikan produk atau layanan dengan kebutuhan konsumen. Secara keseluruhan, manajemen strategis membantu organisasi mencapai sasaran secara optimal.

Selain itu, manajemen strategis memberikan manfaat signifikan, seperti menjadikan proses kerja lebih dinamis, terarah, dan efisien, sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian sumber daya. Pendekatan ini bersifat logis dan sistematis, mendukung pengambilan keputusan, sekaligus menjadi sarana pengembangan ide, kreativitas, dan inovasi agar organisasi mampu merespons perubahan dengan cepat. Manajemen strategis juga mendorong partisipasi seluruh anggota organisasi, menghasilkan keputusan yang lebih baik, dan meningkatkan kinerja internal serta daya saing perusahaan. Oleh karena itu, manajemen strategis membantu perusahaan mencapai tujuan bersama dengan mengubah arah, sikap, dan aktivitasnya. Semua karyawan

dan bakat sumber daya manusia yang ahli, berkualitas, dan berdedikasi penuh, bersama dengan tanggung jawab umum manajemen atas pencapaian (Yatminiwati, 2019).

Akibatnya, strategi manajemen membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan mengubah cara mereka bertindak, sikap, dan jalan mereka. Setiap karyawan dan talenta sumber daya manusia memiliki keahlian, keahlian, dan komitmen penuh untuk mengelola prestasi secara keseluruhan.

Tahapan manajemen strategik meliputi perumusan, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Perumusan strategi dilakukan berdasarkan analisis lingkungan, dengan pilihan seperti pertumbuhan, diferensiasi, atau efisiensi biaya. Implementasi dilakukan melalui pengalokasian sumber daya, penyusunan kebijakan, penyesuaian struktur organisasi, serta koordinasi antarbagian. Evaluasi dan pengendalian bertujuan menilai kinerja strategi, memantau pencapaian tujuan, dan melakukan penyesuaian sesuai perubahan lingkungan. Dengan menerapkan manajemen strategis yang berkelanjutan, perusahaan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, memanfaatkan peluang, mengurangi risiko dan mengelola sumber dayanya secara optimal. Mereka dapat mencapai tujuan jangka panjang sambil mempertahankan keunggulan kompetitif dengan cara ini (Zamsiswaya et al., 2023).

Berbagai model manajemen strategi membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif selama proses perumusan dan pelaksanaan strategi. Sektor fast-moving consumer goods (FMCG), termasuk PT Mayora, sangat dipengaruhi oleh model ini. Salah satu model yang paling dikenal adalah Porter's Five Forces Model, yang dikembangkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1979 dan hingga kini menjadi alat penting dalam menganalisis intensitas persaingan serta posisi strategis perusahaan dalam suatu industri. Model ini digunakan untuk menilai seberapa menarik suatu industri, tingkat kompetisi yang ada, serta faktor-faktor eksternal yang memengaruhi profitabilitas. Analisis ini memungkinkan perusahaan untuk membuat rencana yang efektif untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Paradigma ini menyatakan bahwa terdapat lima komponen penting. Ketika hambatan masuk berkurang, pesaing baru dapat masuk ke pasar, mendorong perusahaan untuk meningkatkan pengeluaran atau membangun loyalitas pelanggan. Karena risiko produk alternatif dapat mengurangi permintaan, inovasi dan penciptaan nilai yang unik sangat penting. Karena daya tawar pemasok yang kuat, diversifikasi sumber bahan baku sangat penting. Loyalitas dan perbedaan menjadi penting untuk mempertahankan preferensi konsumen saat memiliki banyak pilihan karena memberi mereka daya tawar yang luar biasa. Ketika banyak perusahaan menawarkan produk yang serupa, persaingan antar bisnis meningkat, dan fokus beralih ke inovasi dan efisiensi.

PT Mayora menilai bahwa menganalisis Porter's Five Forces Model sangat penting untuk menghadapi persaingan ketat di industri FMCG yang diisi oleh perusahaan lokal maupun multinasional. Dengan memahami ancaman product pengganti, potensi masuknya pendatang baru, serta kekuatan tawar konsumen, perusahaan dapat merancang strategy yang tepat untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi kompetitifnya di pasar (Mora, 2024).

Analisis SWOT adalah strategi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kemajuan bisnis. Evaluasi kondisi umum organisasi dilakukan dengan tujuan membuat strategi yang sesuai dengan potensi dan tantangan organisasi. Faktor-faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman lingkungan, keputusan politik, perubahan sosial ekonomi, dan kemajuan teknologi. Faktor-faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan, seperti pengalaman, keadaan keuangan, dan ketersediaan sumber daya.

Keunggulan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) dibuat dengan membuat pertanyaan penting untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara objektif. Ini mencakup keunggulan organisasi, hal-hal yang harus diperbaiki, peluang yang dapat dimanfaatkan, dan ancaman yang mungkin muncul. Sebuah organisasi dapat menentukan posisi strategisnya dan membuat strategi yang efisien, fleksibel, dan sesuai dengan dinamika lingkungan dengan memahami keempat komponen ini. Menurut PT Mayora, kekuatan seperti merek yang kuat dan jaringan distribusi luas, serta ancaman dari persaingan global, dapat dinilai dengan lebih mudah melalui analisis SWOT. Ini membuat rencana yang dibuat lebih tepat dan responsif terhadap perubahan yang terjadi dalam Perusahaan (Sasoko & Mahrudi, 2023).

Robert S. Kaplan dan David Norton menciptakan konsep Balanced Scorecard (BSC) untuk memberikan penilaian kinerja yang lebih adil. Sebelum adopsi konsep ini, evaluasi kinerja seringkali hanya melihat aspek keuangan dan mengabaikan kondisi organisasi secara keseluruhan. Menghubungkan data non-keuangan dan keuangan dengan strategi perusahaan mengatasi masalah ini.

Balanced Scorecard (BSC) dibagi menjadi empat perspektif utama, menurut Kaplan dan Norton. Sebagai tujuan akhir strategi, perspektif keuangan menilai profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan laba atas investasi. Perspektif proses internal mengkaji kualitas, inovasi, dan kinerja operasional—faktor-faktor yang memengaruhi nilai pemegang saham dan pelanggan—untuk menentukan kinerja perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar. Perspektif pelanggan mengevaluasi kepuasan pelanggan, loyalitas, dan daya tarik pelanggan baru. Dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan, budaya perusahaan, kemampuan inovasi, dan keterampilan karyawan menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Bagi PT Mayora, BSC membantu menyelaraskan strategi perusahaan dengan indikator kinerja keuangan maupun non-keuangan, sehingga proses internal dapat lebih efisien, kepuasan pelanggan meningkat, dan daya saing perusahaan tetap kuat di industri FMCG yang kompetitif (Sundari et al., 2024). Kotler dan Keller (2016) menyatakan bahwa keinginan kuat pelanggan untuk mendapatkan atau menggunakan produk yang diinginkan, terlepas dari faktor pemasaran kontekstual, biasanya menunjukkan loyalitas pelanggan terhadap suatu merek, produk, atau perusahaan. Berdasarkan Jurnal (Adawiyah & Halida, n.d.).

Loyalitas adalah komitmen kuat pelanggan untuk terus memilih dan membeli produk atau jasa yang sama, meski ada godaan dari merek lain. Loyalitas ini penting karena membantu menjaga keberlangsungan bisnis melalui pasar yang stabil. Sementara itu, kepuasan pelanggan merupakan reaksi emosional setelah menilai pengalaman mereka terhadap suatu produk, yang muncul ketika hasilnya memenuhi atau melampaui harapan. (Haryanti et al., 2019) Pembelian ulang, menurut Kotler & Keller (2016), adalah bagaimana pelanggan bertindak setelah membeli suatu barang, dan apakah mereka puas atau tidak akan menentukan apakah mereka ingin membeli kembali barang tersebut. Minat beli ulang didefinisikan sebagai keinginan pelanggan untuk kembali membeli sesuatu dari perusahaan yang sama, dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan. Jika produk memiliki nilai tinggi, kesan positif, dan menarik, konsumen cenderung melakukan pembelian lagi. Faktor emosional juga dapat membuat pelanggan ingin membeli produk tersebut lagi. Hasil dari skripsi (Nengsi, 2025).

Word of mouth adalah proses menyampaikan informasi tentang suatu produk kepada orang lain melalui interaksi sosial, media massa, atau pengalaman pribadi, menurut Prasetijo dan Ihalauw (2005). Resistensi terhadap Perpindahan: Pelanggan tidak akan pergi ke pesaing meskipun ada diskon atau harga yang lebih rendah (Cahyani, 2021). Keterikatan emosional pelanggan pada suatu produk atau layanan dapat meningkatkan loyalitas ketika didukung oleh kepuasan. Ini

sejalan dengan teori Bowlby (1969) bahwa hubungan emosional yang kuat memengaruhi kepuasan dan akhirnya mendorong loyalitas. Menurut Suhartanto et al. (2020), Produk yang dapat memenuhi kebutuhan emosional pelanggan akan membuat mereka lebih bahagia dan lebih mungkin untuk tetap setia. Selain itu, pelanggan yang puas secara emosional akan lebih mungkin merekomendasikan produk tersebut kepada orang lain. Dalam jurnal (Hadiwidjajalu, 2025)

Menurut Reichheld dalam *The Loyalty Effect* (dalam Tepeci, 1999), loyalitas pelanggan memberi banyak manfaat bagi perusahaan. Pelanggan yang setia mampu memberikan keuntungan jangka panjang karena mereka terus menggunakan produk perusahaan. Selain itu, biaya pemasaran bisa ditekan karena perusahaan tidak perlu lagi gencar menarik pelanggan baru. Pelanggan loyal juga berkontribusi pada peningkatan pendapatan dan pangsa pasar.

Tidak hanya itu, biaya operasional menjadi lebih rendah karena pelanggan setia sudah memahami produk sehingga membutuhkan layanan yang lebih sedikit. Mereka juga cenderung memberikan rekomendasi positif yang dapat menarik pelanggan baru. Pelanggan yang benar-benar percaya pada merek bahkan bersedia membayar harga lebih tinggi. Secara keseluruhan, loyalitas pelanggan menjadi keunggulan kompetitif penting bagi perusahaan. (Cahyani, 2021)

Manajemen strategis perusahaan menentukan arah jangka panjang dan cara perusahaan bersaing (positioning, diferensiasi, biaya, fokus). Pilihan strategi ini berdampak langsung pada elemen-elemen yang mempengaruhi loyalitas konsumen, seperti kualitas produk, inovasi, pengalaman pelanggan, dan persepsi nilai. Strategi yang berfokus pada diferensiasi produk dan inovasi cenderung meningkatkan kepuasan pelanggan karena menawarkan nilai unik yang sulit ditiru pesaing, sehingga mendorong loyalitas perilaku dan afektif. Strategi yang lebih besar untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan frekuensi pembelian mencakup taktik manajemen pelanggan (CRM, program loyalitas, dan dukungan purnajual). Strategi-strategi ini meningkatkan hubungan antara kesetiaan pelanggan dan rencana bisnis. Kepuasan berfungsi sebagai hubungan penting antara kesetiaan dan strategi, seperti inovasi dan kualitas produk. Kesetiaan, strategi, dan kepuasan adalah cara kerjanya (*Customer Loyalty and Customer Relationship Management*, 2022)

Konsep Keterkaitan Strategi produk (diferensiasi, inovasi), strategi harga, dan strategi distribusi menentukan persepsi nilai konsumen dan pengalaman pelanggan jika strategi ini memenuhi atau melebihi ekspektasi, kepuasan naik dan loyalitas terbentuk. (Sambung et al., 2023) contohnya diferensiasi produk melalui inovasi (varian baru, kemasan, fitur), positioning yang konsisten, serta layanan purna jual yang baik dapat menciptakan loyalitas yang lebih kuat. Menurut (Loyalty & Customer, 2020) kepuasan pelanggan, CRM, dan konsep loyalitas (behavioral & attitudinal) menjelaskan mekanisme bagaimana strategi pemasaran/produk membentuk loyalitas.

PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian (singkat)	Metode	Hasil Utama	Relevansi ke penelitian
1	(Pereira et al., 2025)	Factors of Customer Loyalty and	Bibliometric / review	Menunjukkan faktor-faktor kunci (kualitas layanan, pengalaman, teknologi digital)	Mendukung argumen bahwa inovasi & pengalaman digital adalah

		Retention in the Digital Environment		yang mempengaruhi loyalitas; tren peran inovasi digital.	saluran strategis untuk loyalitas.
2	(Kumar et al., 2011)	The Impact of Operations Performance on Customer Loyalty	Longitudinal / kuantitatif	Kinerja operasional yang baik (ketepatan layanan, kualitas) berkontribusi signifikan pada loyalitas.	Menegaskan peran kualitas operasional sebagai bagian dari strategi untuk mempertahankan pelanggan.
3	(Program, 2006)	Developing an Effective Customer Loyalty Program	Konsep / studi kasus	Loyalty program efektif mendorong frekuensi dan retensi bila terintegrasi ke strategi pemasaran.	Mendukung aspek taktis (program loyalitas) dalam kerangka strategi manajemen.
4	(Amanda & Yuliana, n.d.)	The Effect of Product Innovation on Customer Loyalty	Kuantitatif / survei (produk minimum)	Loyalitas dipengaruhi secara signifikan oleh inovasi produk; oleh karena itu, inovasi berkelanjutan adalah yang disarankan.	Langsung relevan jika fokus Anda di FMCG / inovasi produk.

SINTESIS TEORI

Dari hasil analisis teori dan berbagai penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa manajemen strategis berperan besar dalam membentuk serta mempertahankan loyalitas konsumen. Perusahaan yang mampu menerapkan strategi yang tepat seperti inovasi produk, peningkatan mutu layanan, dan pengelolaan hubungan pelanggan akan lebih mudah menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi konsumennya. Melalui peningkatan kepuasan dan pengalaman positif yang berkelanjutan, strategi yang disusun secara terarah membantu bisnis menarik dan mempertahankan pelanggan lama. Kepuasan pelanggan menjadi faktor penghubung yang menjelaskan hubungan antara penerapan strategi perusahaan dan munculnya loyalitas. Dengan kata lain, pelanggan akan lebih puas dan lebih loyal terhadap merek dan perusahaan jika strategi manajemen yang baik diterapkan. Menurut temuan Amanda dan Yuliana (n.d.), inovasi produk sangat memengaruhi loyalitas pelanggan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kumar et al. (2011), kinerja operasional yang baik, seperti kecepatan layanan dan kualitas produk, merupakan bagian dari strategi bisnis yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan. Sementara itu, Pereira et al. (2025) menyatakan bahwa pengalaman digital dan inovasi memainkan peran penting dalam menumbuhkan loyalitas konsumen di era kontemporer. Perusahaan yang dapat menyesuaikan strategi manajemennya dengan kemajuan teknologi dan perilaku konsumen digital akan memiliki peluang yang lebih besar untuk

membangun hubungan dengan pelanggan yang bertahan lama. Dengan demikian, penelitian Program (2006) tentang pembuatan program loyalitas menunjukkan bahwa strategi mempertahankan pelanggan melibatkan pembentukan hubungan emosional dan penyediaan nilai tambah yang berkelanjutan selain transaksi.

Berdasarkan keseluruhan kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis, kepuasan pelanggan, dan loyalitas konsumen merupakan komponen yang saling terkait erat. Manajemen strategis berfungsi sebagai dasar dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi dan kualitas, kepuasan pelanggan bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan strategi dengan loyalitas, sedangkan loyalitas konsumen menjadi hasil akhir dari penerapan strategi yang berorientasi pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Oleh karena itu, agar dapat bertahan dalam persaingan yang dinamis, perusahaan perlu mengintegrasikan seluruh elemen strategisnya mulai dari inovasi produk, peningkatan layanan, hingga penguatan hubungan pelanggan ke dalam satu sistem manajemen strategis yang konsisten dan berorientasi pada pelanggan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur sebagai pendekatan utama untuk menelaah dan menganalisis berbagai teori, konsep, dan hasil empiris terkait dengan loyalitas pelanggan, inovasi produk, kualitas layanan, pengalaman digital, dan program loyalitas. Pilihan metode ini didasarkan pada fakta bahwa topik ini telah banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya, sehingga penggabungan dan perbandingan berbagai sumber dapat membantu memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang topik.

Proses studi literatur dimulai dengan penelusuran sumber ilmiah yang relevan menggunakan berbagai database akademik serta publikasi yang kredibel. Literatur dipilih berdasarkan beberapa pertimbangan, seperti kesesuaian tema penelitian, kejelasan metodologi penelitian terdahulu, serta kontribusi nyata temuan tersebut terhadap pemahaman mengenai loyalitas pelanggan. Peneliti menelusuri istilah-istilah kunci seperti *customer loyalty*, *customer retention*, *service quality*, *digital customer experience*, *operational performance*, *product innovation*, dan *loyalty program* untuk menemukan penelitian yang paling relevan. Dari hasil penelusuran tersebut, beberapa penelitian utama dipilih untuk dianalisis lebih lanjut, yakni Pereira et al. (2025), Kumar et al. (2011), Program (2006), serta Amanda dan Yuliana (n.d.).

Penelitian Pereira et al. (2025) menjadi salah satu rujukan penting karena menggunakan pendekatan bibliometrik untuk memetakan faktor-faktor kunci loyalitas pelanggan dalam lingkungan digital. Temuan mereka mengenai peran pengalaman digital, kualitas layanan, dan teknologi inovatif memberikan landasan teoritis yang kuat bagi penelitian ini, terutama terkait integrasi digital dalam strategi loyalitas. Penelitian Kumar et al. (2011) kemudian melengkapi perspektif tersebut melalui pendekatan longitudinal yang menegaskan bahwa kinerja operasional perusahaan—seperti kecepatan layanan, ketepatan, dan konsistensi kualitas—berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Ini mendukung gagasan bahwa kesetiaan tidak hanya dibentuk oleh emosi dan pengalaman, tetapi juga oleh kinerja operasional yang konsisten dan dapat diukur.

Selanjutnya, penelitian Program (2006) memberikan kontribusi berupa pemahaman mengenai desain dan implementasi program loyalitas yang efektif. Meskipun bersifat konseptual dan studi kasus, penelitian tersebut menunjukkan bahwa program loyalitas hanya dapat berfungsi dengan optimal jika terintegrasi dengan strategi pemasaran perusahaan secara keseluruhan. Penelitian Amanda dan Yuliana (n.d.) menambah perspektif empiris yang lebih spesifik melalui analisis kuantitatif mengenai pengaruh inovasi produk terhadap loyalitas pelanggan, khususnya dalam

konteks produk minuman. Hasil ini relevan untuk industri FMCG dan memperkuat gagasan bahwa inovasi adalah komponen penting dalam mempertahankan pelanggan dalam persaingan yang ketat.

Setelah seluruh literatur terkumpul, langkah berikutnya adalah melakukan proses analisis berbasis klasifikasi dan sintesis. Klasifikasi dilakukan dengan mengorganisasi setiap literatur ke dalam aspek metodologi, fokus penelitian, hasil temuan utama, serta relevansi terhadap tujuan penelitian ini. Organisasi ini memungkinkan peneliti melihat hubungan logis antara teori dan temuan empiris dari berbagai sumber. Selanjutnya, tahap sintesis dilakukan dengan membandingkan, menggabungkan, dan menginterpretasikan hasil dari berbagai studi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang komponen yang membentuk loyalitas pelanggan. Dalam proses sintesis ini, peneliti dapat merumuskan pola, tren, dan perbedaan dalam penelitian saat ini dan kemudian mengintegrasikannya ke dalam kerangka konseptual yang mendasari penelitian mereka.

Metode studi literatur dipilih karena memberikan pemahaman yang luas karena tidak membutuhkan data awal. Pendekatan ini memungkinkan peneliti meninjau, membandingkan, dan mengintegrasikan berbagai model konseptual, hasil penelitian empiris, serta praktik manajerial yang telah terbukti efektif di beragam industri. Dengan menggabungkan informasi ini, landasan teoretis penelitian menjadi lebih kuat dan relevan. Selain itu, metode ini membantu mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, terutama melalui penguatan pengalaman digital, inovasi produk, peningkatan kualitas layanan, serta optimalisasi kinerja operasional. Pendekatan literatur ini pada akhirnya memberikan gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor yang membentuk loyalitas pelanggan dalam konteks manajemen pemasaran modern.

4. Hasil dan Pembahasan

PT Mayora Indah Tbk didirikan pada tahun 1977 dan memiliki pabrik pertamanya di Tangerang, Banten. PT Mayora terdaftar di Bursa Efek Indonesia (kode saham: MYOR) dan Bursa Efek London (kode saham: MYOR), menunjukkan reputasinya sebagai produsen makanan dan minuman olahan yang unggul, tetapi sekarang telah berkembang menjadi perusahaan multinasional di industri barang konsumsi cepat bergerak (FMCG) (Mengenai et al., n.d.)

Perusahaan bertujuan untuk menjadi produsen makanan dan minuman berkualitas tinggi yang dapat dipercaya di dalam dan luar negeri. Perusahaan berusaha untuk memberikan nilai tambah terbaik bagi seluruh pemangku kepentingannya, memperoleh laba operasional yang lebih tinggi daripada rata-rata kompetitor, dan menguasai pangsa pasar yang luas dalam industrinya. Selain itu, perusahaan berkomitmen untuk memiliki dampak positif terhadap lingkungan dan negara melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Di antara dua kategori utama produk adalah makanan olahan dan minuman olahan, yang terdiri dari

tabel 2. PT Mayora Indah Tbk. memproduksi makanan olahan dan minuman olahan.

KATEGORI PRODUK	CONTOH PRODUK UNGGULAN
BISKUIT & WAFER	Roma, Better, Danisa
PERMEN & COKELAT	Kopiko, Mentos (produksi lisensi)
KOPI & MINUMAN INSTAN	Torabika, Kopiko White Coffee
SEREAL & SUSU	Energen, HiLo

MAKANAN SEHAT

Granola Bar, produk low fat

Sumber : PT Mayora Indah Tbk.

Mayora adalah salah satu market leader FMCG global asal Indonesia, dengan fokus pada keluarga dan individu yang peduli kesehatan. Produknya dijual ke lebih dari 100 negara di Asia, Afrika, dan Amerika Selatan. Perusahaan memiliki empat pilar utama yang membentuk strategi bisnis Mayora: Inovasi Produk Mayora: perusahaan terus mengembangkan varian produk baru dan proses produksi. Sistem Kualitas Mayora (QMS) adalah dasar dari strategi ini, dan sistem M1 hingga M3 digunakan oleh perusahaan untuk menjamin mutu pada setiap tahap proses produksi.

Contohnya, inovasi varian dari Kopiko Coffee Candy menjadi Kopiko White Coffee, memperluas lini produk ke segmen minuman instan. Lalu Diversifikasi dan Ekspansi Pasar, strategi yang dijalankan Mayora bersifat agresif, dengan diversifikasi yang mencakup integrasi ke belakang yaitu mengontrol sumber bahan baku lokal, integrasi ke depan dengan memperluas jaringan distribusi, diversifikasi produk dengan meluncurkan produk baru dan masuk ke segmen minuman sehat dan sereal instan dan pengembangan pasar internasional seperti memperluas ekspor ke Afrika, Timur Tengah, dan Amerika Selatan. Diversifikasi ini terbukti meningkatkan pendapatan bersih hingga Rp 31,49 triliun pada 2023, naik dari Rp 30,67 triliun di tahun sebelumnya. Kemudian Strategi Merek (Brand Strategy) Kekuatan utama Mayora ada pada brand credibility kepercayaan konsumen terhadap merek yang sudah mapan seperti *Kopiko* dan *Torabika*. Mayora mengandalkan brand extension strategy, yaitu memperluas merek utama ke produk baru dengan citra dan kualitas yang sama. Strategi ini mengurangi biaya promosi dan risiko kegagalan produk, memperkuat loyalitas merek di kalangan konsumen, meningkatkan efisiensi pemasaran. Selanjutnya strategi komunikasi dan CSR, Mayora membangun citra positif melalui komunikasi korporasi yang menekankan transparansi informasi kepada publik dan investor, program tanggung jawab sosial (CSR) yang fokus pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan, serta kualitas produk dan kesejahteraan karyawan. Upaya ini memperkuat citra Mayora sebagai perusahaan yang berintegritas, transparan, dan bertanggung jawab sosial

PT Mayora Indah Tbk membangun loyalitas konsumennya melalui beberapa strategi utama. Pertama, Mayora menjaga kualitas produk dan konsistensi rasa sehingga konsumen merasa puas dan terdorong untuk melakukan pembelian ulang. Kedua, perusahaan memiliki citra merek yang kuat, terutama melalui produk seperti Teh Pucuk Harum dan Le Minerale, sehingga menciptakan persepsi positif dan meningkatkan kepercayaan konsumen. Ketiga, kepuasan konsumen terbukti memengaruhi loyalitas, di mana konsumen yang puas cenderung melakukan pembelian ulang secara berkelanjutan. Selain itu, distribusi produk yang mudah diakses membuat produk Mayora mudah ditemukan di berbagai titik penjualan sehingga memperkuat pembelian berulang. Terakhir, Mayora terus melakukan inovasi berkelanjutan melalui pengembangan varian produk dan peningkatan mutu untuk mempertahankan relevansi dan loyalitas konsumen. (Kartika Dewi et al., 2020)

Hasil analisis jurnal Ivander Daniel Wijaya (2024) menunjukkan bahwa inovasi produk menjadi salah satu kekuatan utama PT Mayora Indah Tbk dalam menjaga posisinya sebagai pemimpin pasar di industri FMCG. Mayora terus menghadirkan produk baru untuk mengikuti perubahan selera konsumen, termasuk tren makanan sehat dan rendah gula. Contohnya, peluncuran kopi rendah gula yang menyasar konsumen berorientasi kesehatan berhasil meningkatkan penjualan hingga 20% pada tahun pertama. Produk seperti Kopiko, Torabika, dan Energen juga berada pada kategori *stars* dalam BCG Matrix, sehingga membutuhkan inovasi berkelanjutan untuk

mempertahankan pertumbuhan. Dengan demikian, inovasi menjadi elemen kunci dalam strategi pengembangan produk Mayora di pasar domestik maupun internasional.

Selain inovasi, jaringan distribusi Mayora yang menjangkau lebih dari 100 negara serta didukung pabrik di Tangerang, Bekasi, dan Pasuruan memperkuat posisi perusahaan. Melalui strategi *market penetration*, Mayora memperluas jangkauan distribusi ke wilayah baru dan meningkatkan promosi sehingga pangsa pasar naik 15%. Distribusi luas dan promosi aktif menjadi faktor penting dalam mempertahankan dominasi perusahaan.

Dari sisi SDM dan produksi, peningkatan jumlah karyawan dari 13.333 pada 2021 menjadi 15.532 pada 2022 menunjukkan bertambahnya kapasitas produksi seiring beroperasinya pabrik baru. Perusahaan juga menjalankan *backward integration* dengan menggandeng pemasok lokal untuk mengurangi ketergantungan impor dan meningkatkan efisiensi hingga 10%. Dengan fasilitas produksi modern yang tersebar di beberapa daerah, proses produksi menjadi lebih efektif dan mendukung distribusi cepat ke berbagai pasar.

Tantangannya yaitu persaingan ketat di industri FMCG global. Mayora bersaing langsung dengan raksasa seperti Indofood (INDF), Nestlé, dan Unilever, terutama di segmen kopi dan makanan ringan, fluktuasi harga bahan baku global dimana perubahan iklim dan geopolitik menyebabkan naik turunnya harga gula, kopi, dan susu yang berdampak pada biaya produksi, adanya perubahan perilaku konsumen yang kini cenderung memilih produk yang lebih sehat, ramah lingkungan, dan praktis, menuntut inovasi berkelanjutan dari perusahaan, dan tantangan digitalisasi pemasaran mulai dari pergeseran promosi ke media sosial dan e-commerce menuntut Mayora untuk memperkuat kehadirannya secara digital agar tidak tertinggal dari kompetitor.

Peluangnya mulai dari Pertumbuhan ekonomi domestik stabil di atas 5% (laporan direksi 2023) yang memberikan ruang bagi peningkatan daya beli masyarakat, brand loyalty yang kuat produk seperti *Kopiko dan Torabika* telah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat sehingga menjadi modal besar dalam mempertahankan pasar, ekspansi ke pasar global baru dengan dukungan pemerintah terhadap industri ekspor pangan membuka peluang memperluas distribusi internasional kemudian tren gaya hidup sehat yang memberikan peluang bagi Mayora untuk memperluas lini produk *low sugar, organic, dan functional food* yang sesuai kebutuhan konsumen masa kini. (Noviana, 2023)

5.Kesimpulan dan Saran

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT Mayora Indah Tbk telah menerapkan manajemen strategis dengan cukup baik untuk mempertahankan posisinya di sektor FMCG. Dengan inovasi produk, penguatan merek, dan pengembangan pasar, bisnis dapat mengembangkan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi secara berkesinambungan. Inovasi menjadi kekuatan utama Mayora, seperti yang ditunjukkan oleh upaya perusahaan untuk terus menambah jenis produk baru dan menyesuaikannya dengan tren kesehatan dan preferensi pelanggan. Produk Mayora mudah ditemukan di berbagai pasar domestik dan internasional berkat jaringan distribusi yang luas dan terintegrasi. Kemudahan akses inilah yang mendorong pelanggan untuk kembali membeli barang.

Citra merek Mayora juga terbukti kuat dan dipercaya oleh masyarakat. Produk seperti Kopiko, Torabika, Energen, Teh Pucuk Harum, dan Le Minerale telah melekat dalam kehidupan sehari-hari konsumen, sehingga membangun persepsi positif terhadap kualitas dan keandalan perusahaan. Kepuasan pelanggan muncul sebagai komponen penting yang menghubungkan

loyalitas pelanggan dengan rencana bisnis. Ketika pelanggan merasa puas dengan kualitas, harga, diskon, dan ketersediaan barang, mereka cenderung melakukan pembelian lagi dan menjadi pelanggan yang setia. Namun, mayoritas masih menghadapi sejumlah masalah, seperti persaingan yang semakin ketat, perubahan preferensi konsumen, fluktuasi harga bahan baku, dan tuntutan transformasi digital. Secara keseluruhan, Mayora membangun loyalitas pelanggan yang berkelanjutan melalui kombinasi inovasi, kualitas, distribusi, dan citra merek.

SARAN

Dengan mempertimbangkan hasil analisis, PT Mayora Indah Tbk harus terus mengembangkan produk yang lebih sesuai dengan permintaan konsumen modern, terutama produk yang mendukung gaya hidup sehat seperti makanan rendah gula, lebih natural, dan ramah lingkungan. Penguatan strategi digital juga penting karena perilaku belanja masyarakat semakin beralih ke platform online. Mayora dapat menjangkau pelanggan yang lebih luas, terutama generasi muda, dengan meningkatkan aktivitas pemasaran digital, bekerja sama dengan influencer, dan optimalisasi penjualan e-commerce.

Selain itu, perusahaan harus meningkatkan kualitas promosi mereka agar lebih menarik dan memberi pelanggan nilai edukatif. Selain itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk membangun program loyalitas berbasis teknologi, seperti sistem anggota atau poin penghargaan yang membantu perusahaan memahami preferensi pelanggan. Untuk mengurangi dampak fluktuasi harga, Mayora menyarankan untuk menjaga stabilitas pasokan bahan baku melalui kerja sama yang lebih kuat dengan pemasok lokal. Terakhir, perusahaan harus melakukan evaluasi strategis secara teratur untuk memastikan bahwa setiap langkah bisnis beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan konsumen. Dengan cara ini, Mayora dapat mempertahankan kinerja positifnya sekaligus memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahmadi, M. A. (2023). MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS NASABAH BANK. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.56858/jmpkn.v7i1.167>
- [2] Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Penyediaan BADAN PUSAT STATISTIK BPS-STATISTICS INDONESIA*. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/12/23/f2c7743c4712aaeaa4abf694/statistik-penyediaan-makanan-dan-minuman-2023.html>.
- [3] Daniel Wijaya, I. (2024). Analisis Manajemen Strategi PT. Mayora Tbk. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(11), 5225-5236. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i11.1620>
- [4] Dewantara Lawitani, K., Khairunnisa Wibowo, R., Syahba, A. Y., Mutiara Putri, I., Andarini, S., & Kusumasari, R. (2024). Peran Inovasi Produk dalam Meningkatkan Daya Saing Bisnis: Studi Kasus pada Industri Makanan dan Minuman Perusahaan Indonesia. In *IJESPG Journal* (Vol. 2, Issue 1). <http://ijespgjournal.org>
- [5] Fatun. (2024). PERUBAHAN KEBIASAAN BELANJA MASYARAKAT INDONESIA DI ERA DIGITAL: PELUANG DAN TANTANGAN EKONOMI. *CURRENCY: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3(1), 405-417. <https://doi.org/10.32806/ccy.v3i1.331>
- [6] Humas. (2020). Penuhi Pasokan Masyarakat, Pemerintah Jaga Produktivitas Industri Mamin. In *Sekretariat Kabinet Republik Indonesia*. <https://setkab.go.id/penuhi-pasokan-masyarakat-pemerintah-jaga-produktivitas-industri-mamin/>
- [7] Mahardika, M. R., Hidayat, M. A. F. N., Andarini, S., & Kusumasari, I. R. (2025). Makna Kreativitas dan Identitas Brand dalam Proses Pengembangan Bisnis Fashion Remaja: Studi

- Kualitatif pada Yutama.cft. *Jurnal Bisnis Dan Komunikasi Digital*, 2(4), 9.
<https://doi.org/10.47134/jbk.d.v2i4.4371>
- [8] Mora, L. (2024). Analisis Strategi pada UMKMSamosa Menggunakan Model Strategi Porter's Five Forces. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2, 6.
<https://doi.org/https://doi.org/10.62710/8j8hsv63>
- [9] Noviana, N. (2023). The Role of Brand Credibility and Consumer Engagement in Brand Expansion at PT Mayora. In *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* (Vol. 11, Issue 3).
- [10] PT. Mayora Indah Tbk. (2023). *Laporan Tahunan 2023 PT Mayora Indah Tbk.*
<https://www.scribd.com/document/728869572/Annual-Report-PT-Mayora-Tahun-2023>
- [11] Puspitasari, M. K., & Manalu, M. R. (2025). Strategi Komunikasi Korporasi PT Mayora Indah Tbk Dalam Upaya Membangun Citra Positif. *ALADALAH: Jurnal Politik, Sosial, Hukum Dan Humaniora*, 3(2), 83-91. <https://doi.org/10.59246/aladalah.v3i2.1236>
- [12] Rosmayanti. (2019, August 13). *Studi: Konsumen Indonesia Suka Coba-coba Merek Baru, Alasannya...* <https://wartaekonomi.co.id/read241008/studi-konsumen-indonesia-suka-coba-coba-merek-baru-alasannya>
- [13] Salwanisa, F. (2023, October 23). *Mengatasi Perubahan Harga Bahan Baku Untuk Bisnis Kuliner*. Masterkuliner. <https://masterkuliner.com/perubahan-harga-bahan-baku/>
- [14] Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2023). JURNAL STUDI INTERDISIPLINER PERSPEKTIF TEKNIK ANALISIS SWOT DALAM SEBUAH PERENCANAAN KEGIATAN. *JURNAL STUDI INTERDISIPLINER PERSPEKTIF*, 22.
- [15] Sembiring, M. S., Sudirman, A., Syamsiyah, N. N., & Sarjana, S. (2022). *MANAJEMEN STRATEGIK: Vol. VI* (H. F. Ningrum, Ed.). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
<https://www.researchgate.net/publication/367165557>
- [16] Setiawati, F. (2020). Manajemen Strategi untuk Meningkatkan. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan*, 30(1). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/88087705/37-libre.pdf?1656519144=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DManajemen_Strategi_untuk_Meningkatkan_Ku.pdf&Expires=1762749278&Signature=amvlgLN6GKv-bZJ8AZskHnn3wz5W49XEOL08ZI8DoHIKfBJMCSAC9YRnLSq6FjGHR-icQMft0rkYM8lwPVu6pXXZUQN7Zf1VkJiyofCkFUxSaBnKuYtTlc8mqHNA5zw2Ep5r-ra901k9FD DcKGq05qW6v-MmTV-Z3codZHKA-dNolGVW-3iGgLxaZ90JY4yemNfUeRjjFSqH604vZ-GGRAR13Cf-lHcjf4ATDoNrUyLogiSCpuZYt--harqRsjiARzZ-1Fg1KD-ftCpqj3aMvwuYE5nFmcSSNaVkBjWRZliYGaKCVnF2ho4pPe-loWf6xLsSjkvJhtwDi9D23uqSjQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- [17] Sukardi Sukardi, Nurhayati Nurhayati, & Fuad Siregar. (2024). Manajemen Strategis dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi : Integrasi Teknologi, Budaya, dan Keberlanjutan untuk Daya Saing Global. *Jurnal Visi Manajemen*, 10(2), 148-162.
<https://doi.org/10.56910/jvm.v10i2.592>
- [18] Sumaryono, & Rony, Z. T. (2024). Manajemen Strategis dan Kerangka Kerja Strategis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(3), 4.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3>
- [19] Sundari, S., Amelia, E., Kurry Anggreani, A., Ekonomi dan Bisnis, F., & Hasanuddin, U. (2024). Literature Review : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 09(02), 2503-1635.
<http://jak.uho.ac.id/index.php/journal>
- [20] Wijanarko, A. A., Mayasari, I., Wiadi, I., & Kurniaty, D. (2020). *Trend Perilaku Konsumen Konteks Indonesia* (R. A. Moersid, Ed.). Universitas Paramadina.
<https://www.researchgate.net/publication/352471668>

- [21] Yatminiwati, M. (2019). *MANAJEMEN STRATEGI* (Moh. Mursyid, Ed.; 1st ed.). Widyagama Press.
- [22] Zamsiswaya, Miswanto, Darsyah, S., & Syawaluddin. (2023). Model Deskriptif Manajemen Strategik :Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi. *Jurnal Adzkiya*, VI, 49-51.
<https://jurnalstaiibnusina.ac.id/index.php/adz/article/view/167/129>