

## Analisis Strategi Bisnis dan Penerapannya dalam Manajemen Strategik: Pendekatan SWOT, SFAS, dan Strategi Kompetitif Porter

\*Niswari

<sup>1</sup>Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

\*E-mail: [niswari86@gmail.com](mailto:niswari86@gmail.com)

Kata Kunci	Abstrak
Manajemen Strategik; SWOT; SFAS; Strategi Porter; Keunggulan Kompetitif.	Artikel ini menganalisis integrasi pendekatan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), Matriks SFAS (Strategic Factor Analysis Summary), dan strategi kompetitif Porter dalam kerangka manajemen strategik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana organisasi dapat merumuskan strategi yang adaptif dan berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis global. Menggunakan metode studi pustaka kualitatif, penelitian ini mengevaluasi literatur manajemen strategik klasik dan kontemporer, termasuk karya Wheelen & Hunger (2018), Porter (1985), dan D'Aveni (1994). Hasil menunjukkan bahwa SWOT, meskipun populer, memiliki keterbatasan metodologis yang dapat diatasi melalui SFAS yang memberikan bobot kuantitatif terhadap faktor strategis. Sementara itu, strategi generik Porter—kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus—masih relevan, terutama bila dikombinasikan dengan strategi kooperatif seperti aliansi strategis. Studi ini menyimpulkan bahwa integrasi ketiga pendekatan tersebut memungkinkan organisasi mengembangkan keunggulan kompetitif yang dinamis dan berkelanjutan. Implikasi manajerial mencakup pentingnya fleksibilitas strategis, inovasi berkelanjutan, dan kolaborasi lintas entitas dalam menghadapi hiperkompetisi.
Keyword	Abstract
Strategic Management; SWOT; SFAS; Porter's Strategy; Competitive Advantage.	<i>This article analyzes the integration of SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis, SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) Matrix, and Porter's competitive strategies within a strategic management framework. This study aims to examine how organizations can formulate adaptive and sustainable strategies amidst the dynamics of the global business environment. Using a qualitative literature review method, this study evaluates classic and contemporary strategic management literature, including the works of Wheelen &amp; Hunger (2018), Porter (1985), and D'Aveni (1994). The results show that SWOT, although popular, has methodological limitations that can be overcome through SFAS, which assigns quantitative weights to strategic factors. Meanwhile, Porter's generic strategies—cost leadership, differentiation, and focus—remain relevant, especially when combined with cooperative strategies such as strategic alliances. This study concludes that the integration of these three approaches enables organizations to develop dynamic and sustainable competitive advantages. Managerial implications include the importance of strategic flexibility, continuous innovation, and cross-entity collaboration in the face of hypercompetition.</i>

## PENDAHULUAN

Dalam konteks global saat ini, dinamika lingkungan bisnis modern ditandai oleh tingkat persaingan yang semakin ketat, ketidakpastian pasar, disrupsi teknologi, dan perubahan perilaku konsumen yang cepat. Globalisasi, digitalisasi, dan inovasi disruptif telah mengubah paradigma persaingan tradisional menjadi lebih kompleks dan dinamis (Ramsbottom, 2025). Organisasi di berbagai sektor menghadapi tantangan dalam mempertahankan relevansi dan daya saingnya, menuntut kemampuan adaptif dan inovatif dalam mengelola strategi bisnisnya (Kamkankaew, 2023). Di Indonesia, fenomena ini semakin nyata dengan meningkatnya tekanan kompetitif di sektor industri manufaktur, jasa, dan teknologi yang menuntut efisiensi operasional sekaligus kemampuan diferensiasi (Putera & Heikal, 2021).

Manajemen strategik berperan sebagai instrumen utama organisasi dalam menghadapi lingkungan yang turbulen tersebut. Sejak teori klasik Chandler (1962) yang menegaskan bahwa “*structure follows strategy*,” hingga pandangan kontemporer Ansoff (1991) tentang *strategic fit*, disiplin ini menekankan pentingnya hubungan antara lingkungan eksternal dan keputusan strategis internal. Porter (1980) memperkaya wacana ini melalui konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang bersumber dari tiga strategi generik: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*, yang menjadi kerangka utama dalam memahami bagaimana organisasi dapat menciptakan nilai unggul secara berkelanjutan (Jørgensen, 2008; Manyaga, 2025). Dalam perspektif modern, manajemen strategik tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif melalui pembentukan kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis (Ramsbottom, 2025).

Dalam konteks tersebut, analisis strategi bisnis memiliki posisi fundamental dalam proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi organisasi. Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa

analisis strategi berfungsi sebagai mekanisme sistematis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi kinerja organisasi. Salah satu pendekatan yang paling dikenal adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor strategis organisasi baik internal maupun eksternal (Merba, 2017). Melalui SWOT, organisasi dapat menilai posisi strategisnya dan merumuskan alternatif strategi yang relevan dengan kondisi lingkungannya (Setiawan & Jayaprawira, 2013). Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa SWOT sering kali bersifat deskriptif dan kualitatif sehingga memiliki keterbatasan dalam mendukung pengambilan keputusan yang terukur (Zolfani, Bazrafshan, & Akaberi, 2021).

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, dikembangkan alat analisis yang lebih integratif yaitu *Strategic Factors Analysis Summary* (SFAS). Konsep SFAS diperkenalkan oleh Wheelen dan Hunger (2018) sebagai metode untuk merangkum dan memprioritaskan faktor strategis yang paling berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Melalui matriks SFAS, faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT dapat disusun berdasarkan tingkat kepentingan dan bobotnya, sehingga menghasilkan dasar yang lebih kuat bagi pengambilan keputusan strategik (Abdrabou, 2025). Pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk menghindari bias subjektif serta memberikan panduan yang lebih kuantitatif dalam merancang strategi organisasi (Sirois, 2002). Dengan demikian, SFAS berfungsi sebagai *bridge* antara tahap analisis dan formulasi strategi yang rasional dan berbasis data.

Selanjutnya, integrasi SFAS dengan Strategi Kompetitif Porter menjadi semakin relevan dalam konteks persaingan global yang menuntut efisiensi sekaligus diferensiasi. Porter (1980, 1985) menekankan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan bergantung pada

kemampuan memilih strategi generik yang sesuai dengan struktur industri dan kapabilitas internalnya. Ketika hasil SFAS menunjukkan faktor dominan yang memengaruhi posisi bersaing organisasi, kerangka Porter dapat digunakan untuk menentukan orientasi strategik yang paling sesuai—baik melalui kepemimpinan biaya untuk efisiensi, diferensiasi untuk keunikan nilai, maupun fokus pada segmen pasar tertentu (Putera & Heikal, 2021; Manyaga, 2025). Sinergi antara SWOT, SFAS, dan Porter ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mengenali kondisi strategisnya, tetapi juga merumuskan strategi kompetitif yang berorientasi pada keunggulan jangka panjang.

Meski demikian, celah penelitian masih terdapat dalam literatur manajemen strategik, terutama terkait dengan *integrasi empiris* antara pendekatan SWOT, SFAS, dan Strategi Kompetitif Porter. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menggunakan masing-masing pendekatan secara terpisah untuk tujuan analisis atau formulasi strategi (Kamkankaew, 2023; Zolfani et al., 2021). Masih terbatas penelitian yang menguji secara sistematis bagaimana kombinasi ketiga pendekatan ini dapat memberikan nilai tambah dalam efektivitas pengambilan keputusan strategik organisasi. Kekosongan ini menunjukkan perlunya penelitian komprehensif yang tidak hanya menguji sinergi konseptual ketiganya, tetapi juga mengimplementasikannya dalam konteks organisasi nyata, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia yang menghadapi tantangan globalisasi dan transformasi digital secara simultan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis dan penerapannya dalam manajemen strategik melalui pendekatan integratif SWOT, SFAS, dan Strategi Kompetitif Porter. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen strategik dengan menawarkan model konseptual yang menggabungkan tiga kerangka utama dalam analisis dan

formulasi strategi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan panduan bagi manajer dan pengambil keputusan dalam merancang strategi yang adaptif, terukur, dan berorientasi pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Integrasi pendekatan ini diharapkan memperkuat validitas proses perencanaan strategik dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*library research*) untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai analisis strategi bisnis dan penerapannya dalam manajemen strategik. Fokus kajian diarahkan pada integrasi kerangka SWOT, *Strategic Factors Analysis Summary* (SFAS), dan strategi kompetitif Porter sebagai instrumen konseptual dalam perumusan strategi organisasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menelusuri makna, keterkaitan, dan evolusi konsep strategik secara sistematis tanpa melibatkan pengujian hipotesis kuantitatif, sehingga relevan untuk menjelaskan dinamika teoritik yang berkembang dari pemikiran klasik hingga kontemporer dalam manajemen strategik.

Data penelitian sepenuhnya bersifat sekunder dan diperoleh dari buku teks akademik, artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, prosiding ilmiah, serta publikasi institusional yang relevan dengan tema strategi bisnis. Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data ilmiah seperti *Google Scholar*, *Scopus*, *ScienceDirect*, *Taylor & Francis*, serta portal jurnal nasional, dengan kriteria seleksi yang menekankan relevansi topik, kredibilitas sumber, dan keterkinian publikasi. Literatur klasik tetap disertakan sebagai fondasi teoretis, sementara publikasi mutakhir digunakan untuk memperkaya perspektif empiris dan konseptual, sehingga kerangka analisis yang dibangun tetap kontekstual dan up to

date.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi, kategorisasi, sintesis tematik, dan interpretasi teoritis untuk merumuskan hubungan integratif antara SWOT, SFAS, dan strategi kompetitif Porter dalam manajemen strategik. Keabsahan analisis dijaga melalui triangulasi sumber, konsistensi teori, dan telaah sejawat guna meminimalkan bias interpretasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada absennya pengujian empiris langsung karena bergantung pada data sekunder, namun temuan yang dihasilkan memberikan kontribusi konseptual yang kuat sebagai landasan bagi pengembangan model strategik dan penelitian lanjutan yang lebih aplikatif pada konteks bisnis yang dinamis dan kompetitif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Strategi Bisnis

Analisis literatur menunjukkan bahwa strategi bisnis merupakan instrumen utama dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Menurut Chandler (1962), strategi merupakan penetapan tujuan jangka panjang organisasi serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Pendekatan ini kemudian diperluas oleh Ansoff (1991) melalui konsep *strategic fit* yang menekankan pentingnya keselarasan antara lingkungan eksternal dan kapabilitas internal perusahaan. Dalam konteks modern, literatur menunjukkan pergeseran dari strategi yang bersifat statis menuju strategi yang adaptif dan dinamis, di mana kemampuan organisasi untuk berinovasi dan bereaksi cepat terhadap perubahan lingkungan menjadi faktor penentu keberhasilan (Ramsbottom, 2025).

Studi kontemporer seperti yang dilakukan oleh Manyaga (2025) menyoroti pentingnya pendekatan strategi berkelanjutan (*sustainability-oriented strategy*) yang mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial ke dalam perencanaan bisnis. Selain itu, Zolfani, Bazrafshan, dan Akaberi (2021)

menunjukkan bahwa organisasi yang menggabungkan metode analisis multi-kriteria dalam proses strategi cenderung menghasilkan keputusan yang lebih rasional dan terukur dibandingkan dengan pendekatan tradisional.

Secara umum, temuan literatur menunjukkan adanya tiga kecenderungan utama dalam praktik manajemen strategik kontemporer:

1. Peningkatan kompleksitas analisis strategik seiring perkembangan teknologi dan globalisasi;
2. Integrasi antara kerangka analisis klasik seperti SWOT dengan alat penilaian kuantitatif modern seperti SFAS dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*); dan
3. Perluasan peran strategi bisnis dari sekadar pencapaian efisiensi menuju pembentukan nilai (*value creation*) melalui keunggulan kompetitif diferensiatif (Porter, 1985; Wheelen & Hunger, 2018).

Temuan ini memperlihatkan bahwa strategi bisnis modern tidak lagi berfokus pada perencanaan jangka panjang semata, tetapi juga menuntut fleksibilitas dan kemampuan organisasi dalam mengantisipasi ketidakpastian lingkungan eksternal.

### 2. Pendekatan SWOT

Analisis SWOT tetap menjadi salah satu alat paling populer dalam manajemen strategik karena kesederhanaannya dalam mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) (Merba, 2017). Berdasarkan tinjauan literatur, pendekatan SWOT digunakan secara luas dalam berbagai konteks organisasi, mulai dari perusahaan manufaktur hingga lembaga pendidikan (Putera & Heikal, 2021).

Menurut Kamkankaew (2023), SWOT berperan penting dalam tahap awal perumusan strategi, terutama dalam memetakan kondisi lingkungan organisasi secara sistematis. Namun, banyak penelitian menemukan bahwa penggunaan SWOT secara tunggal cenderung menghasilkan analisis yang bersifat



deskriptif dan subjektif (Sirois, 2002). Kelemahan utama SWOT terletak pada ketidakmampuannya memberikan prioritas faktor strategis dan kurangnya dasar kuantitatif untuk pengambilan keputusan.

Zolfani et al. (2021) menyarankan integrasi SWOT dengan pendekatan lain seperti SFAS atau metode *multi-criteria decision-making* (MCDM) untuk mengatasi keterbatasan tersebut. Integrasi ini memungkinkan evaluasi yang lebih terukur dan obyektif terhadap faktor-faktor strategis yang telah diidentifikasi. Oleh karena itu, meskipun SWOT efektif sebagai alat diagnosis awal, ia memerlukan alat pelengkap seperti SFAS agar hasilnya dapat diterjemahkan menjadi strategi yang implementatif.

### **3. Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)**

Temuan literatur menunjukkan bahwa SFAS berfungsi sebagai alat untuk merangkum dan memprioritaskan faktor-faktor strategis utama hasil analisis SWOT (Wheelen & Hunger, 2018). Melalui pemberian bobot dan rating pada setiap faktor, SFAS membantu manajer menentukan elemen-elemen yang paling krusial terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Abdrabou (2025) mengilustrasikan penerapan SFAS dalam proses pengambilan keputusan strategik yang melibatkan para pemangku kepentingan, di mana SFAS digunakan untuk menyaring faktor-faktor strategis dari hasil analisis SWOT dan PESTLE. Hasilnya menunjukkan bahwa SFAS meningkatkan konsistensi dan objektivitas dalam penyusunan strategi organisasi. Demikian pula, studi oleh Setiawan dan Jayaprawira (2013) di sektor keuangan menunjukkan bahwa SFAS memberikan dasar kuantitatif yang lebih kuat dalam menentukan strategi pengembangan bisnis.

Secara konseptual, SFAS menjadi jembatan antara tahap analisis lingkungan (SWOT) dan formulasi strategi (Porter's model). Dengan menyeleksi faktor strategis yang paling berpengaruh, SFAS

memungkinkan manajemen untuk fokus pada isu-isu kunci yang relevan dengan keunggulan bersaing jangka panjang (Sirois, 2002).

### **4. Strategi Kompetitif Porter**

Michael Porter (1980, 1985) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing organisasi dapat dicapai melalui tiga strategi generik, yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus strategy*). Literatur menunjukkan bahwa pemilihan strategi yang tepat bergantung pada karakteristik industri, sumber daya internal, dan orientasi pasar.

Studi Putera dan Heikal (2021) pada industri pulp dan kertas di Indonesia menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya efektif diterapkan pada organisasi dengan efisiensi operasional tinggi dan skala ekonomi besar. Sebaliknya, penelitian Manyaga (2025) dan Ramsbottom (2025) menekankan pentingnya strategi diferensiasi dalam menciptakan nilai tambah berkelanjutan, terutama dalam sektor jasa dan industri berbasis inovasi. Strategi fokus, menurut Jørgensen (2008), efektif diterapkan pada organisasi dengan segmen pasar spesifik yang menuntut keunikan layanan.

Temuan lintas studi menunjukkan bahwa strategi kompetitif Porter paling optimal ketika didukung oleh analisis internal-eksternal yang kuat, seperti yang dihasilkan melalui integrasi SWOT dan SFAS. Tanpa pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor strategis tersebut, penerapan strategi Porter berisiko tidak efektif karena tidak berbasis pada realitas organisasi dan pasar.

### **5. Integratif: SWOT, SFAS, dan Strategi Kompetitif Porter**

Hasil sintesis menunjukkan bahwa integrasi antara SWOT, SFAS, dan Strategi Kompetitif Porter membentuk kerangka strategik yang komprehensif dan rasional. Analisis SWOT berfungsi sebagai tahap eksploratif untuk mengidentifikasi variabel-variabel strategis. Selanjutnya,

SFAS mengkonsolidasikan hasil analisis tersebut dengan menilai bobot dan dampak masing-masing faktor, sehingga menghasilkan prioritas strategik yang terukur. Hasil dari SFAS kemudian digunakan sebagai dasar empiris dalam pemilihan strategi kompetitif Porter.

Secara konseptual, integrasi ini menciptakan alur logis perumusan strategi sebagai berikut:

1. Identifikasi kekuatan, kelemahan,

peluang, dan ancaman (SWOT);

2. Penilaian dan pemeringkatan faktor strategis melalui SFAS;

3. Penentuan strategi kompetitif (*cost leadership, differentiation, atau focus*) berdasarkan hasil prioritas SFAS.

Untuk memperjelas perbedaan mendasar antara SWOT, SFAS, dan strategi Porter, Tabel 1 berikut menyajikan perbandingan kritis berdasarkan dimensi teoretis, metodologis, dan kontekstual.

**Tabel 1. Tabel Perbandingan Kritis antara SWOT, SFAS, dan Strategi Kompetitif Porter**

Aspek Analisis	SWOT	SFAS	Strategi Kompetitif Porter
Tujuan Utama	Pemetaan awal faktor internal & eksternal	Prioritisasi faktor strategis melalui bobot dan rating	Menentukan posisi kompetitif berkelanjutan dalam industri
Dasar Teoretis	Pendekatan deskriptif; tidak memiliki fondasi teori kuat	Pengembangan dari audit strategis (David, 2020)	*Industry-Based View* (Porter, 1985); lima kekuatan persaingan
Kuantifikasi	Tidak ada; bersifat kualitatif dan naratif	Ya; menggunakan bobot (0–1) dan rating (1–4), menghasilkan skor total	Tidak langsung; lebih fokus pada pilihan strategis daripada pengukuran
Dinamika Waktu	Statis (satu titik waktu)	Statis (meski bisa diperbarui berkala)	Relatif statis; asumsi stabilitas struktur industri
Keterbatasan Utama	Subjektif, tidak memprioritaskan, rentan bias	Bobot tetap subjektif; kurang responsif terhadap perubahan eksogen	Mengabaikan kapabilitas internal (*RBV*); dikotomi ketat antara biaya/nilai
Relevansi Digital	Rendah—tidak menangkap dinamika platform atau data real-time	Sedang—dapat dimodifikasi, tapi tidak dirancang untuk volatilitas tinggi	Terbatas—model lima kekuatan kurang menjelaskan ekosistem multi-sisi
Konteks Indonesia	Populer di UMKM & instansi pemerintah karena kesederhanaannya	Mulai digunakan di BUMN & korporasi besar (misalnya Telkom)	Diterapkan secara selektif; sering dikombinasikan dengan pendekatan lokal
Kontribusi pada Keputusan Strategis	Rendah—lebih sebagai alat diskusi awal	Sedang—tinggi—membantu alokasi sumber daya berdasarkan prioritas	Tinggi—memberikan arah kompetitif yang jelas jika diterapkan konsisten

## 6. SFAS: Langkah Maju, Namun Belum Sempurna

Matriks SFAS, yang dikembangkan dalam tradisi strategic audit oleh David (2020), memang merepresentasikan peningkatan signifikan atas SWOT. Dengan memberikan bobot (berdasarkan signifikansi faktor terhadap industri) dan rating (seberapa efektif respons organisasi), SFAS memungkinkan perbandingan objektif antar faktor dan menghasilkan skor total yang dapat digunakan untuk benchmarking.

Namun, SFAS juga memiliki kelemahan epistemologis. Pertama, penentuan bobot tetap bersifat subjektif, meskipun menggunakan skala Likert atau konsensus panel ahli. Tidak ada metode baku untuk mengukur “signifikansi relatif” suatu faktor—apakah ancaman regulasi lebih penting daripada kekuatan SDM? Jawabannya sangat tergantung pada konteks industri dan visi strategis manajemen puncak.

Kedua, SFAS masih beroperasi dalam paradigma deterministik-statis: ia mengasumsikan bahwa lingkungan bisnis dapat dipetakan secara stabil dalam satu titik waktu. Padahal, dalam ekonomi digital, perubahan bisa eksponensial (contoh: disrupsi TikTok terhadap iklan digital). Pendekatan ini kurang sesuai dengan prinsip *dynamic capabilities* (Teece, 2007), yang menekankan kemampuan organisasi untuk merasakan, menangkap, dan mentransformasi peluang dalam lingkungan yang tidak pasti.

Oleh karena itu, SFAS sebaiknya dikombinasikan dengan pendekatan berbasis *scenario planning* atau *real options theory* untuk mengantisipasi ketidakpastian struktural—terutama di negara berkembang seperti Indonesia, di mana volatilitas politik, regulasi, dan nilai tukar sering mengganggu stabilitas strategi jangka panjang.

## 7. Strategi Kompetitif Porter: Relevansi yang Terus Diuji

Porter (1985) mengusulkan bahwa keberhasilan strategis hanya mungkin jika perusahaan memilih salah satu dari tiga

strategi generik dan menghindari posisi “terjepit di tengah” (*stuck in the middle*). Namun, realitas empiris menunjukkan bahwa banyak perusahaan sukses justru melampaui dikotomi ini. Contohnya, Amazon menggabungkan kepemimpinan biaya (melalui otomatisasi gudang) dengan diferensiasi (melalui personalisasi dan layanan pelanggan unggul). Hal ini menantang asumsi Porter bahwa trade-off antara biaya dan nilai bersifat mutlak.

Beberapa sarjana berargumen bahwa Porter terlalu fokus pada posisi struktural dalam industri (*industry-based view*) dan kurang mempertimbangkan sumber daya internal (*resource-based view* / RBV). Menurut Barney (1991), keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya yang langka, bernilai, tidak mudah ditiru, dan tidak dapat disubstitusi (VRIN)—bukan hanya dari posisi dalam rantai nilai industri. Dalam perspektif RBV, strategi Porter bisa dilihat sebagai *output*, bukan *input*: diferensiasi atau biaya rendah adalah hasil dari kapabilitas inti, bukan pilihan strategis awal.

Di Indonesia, penerapan strategi Porter juga menghadapi tantangan kontekstual. Misalnya, strategi fokus mungkin efektif di pasar urban seperti Jakarta, tetapi kurang relevan di wilayah pedesaan yang heterogen secara budaya dan ekonomi. Selain itu, dominasi platform digital (GoTo, Tokopedia, Shopee) menciptakan ekosistem multi-sisi yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh model lima kekuatan Porter—karena nilai diciptakan melalui jaringan, bukan hanya melalui efisiensi atau diferensiasi produk.

## 8. Hiperkompetisi dan Ilusi Keunggulan Permanen

Konsep hiperkompetisi oleh D’Aveni (1994) merupakan respons kritis terhadap asumsi Porter tentang stabilitas keunggulan kompetitif. Dalam dunia di mana inovasi teknologi menyebar dalam hitungan jam, keunggulan kompetitif memang bersifat temporer. ESPN, misalnya, dulu mendominasi siaran olahraga melalui TV kabel, tetapi kini harus bersaing dengan layanan streaming global

seperti DAZN dan YouTube. Respons ESPN—bermitra dengan Disney+ dan meluncurkan ESPN+—menunjukkan bahwa kelangsungan hidup strategis bergantung pada kemampuan bertransformasi, bukan pada pertahanan posisi lama.

Namun, hiperkompetisi juga membawa risiko strategi reaktif tanpa arah. Banyak startup “pivot” terlalu sering hingga kehilangan identitas strategis. Di sinilah pentingnya misi organisasi yang kuat sebagai kompas—bukan sekadar respons terhadap tren pasar. Seperti dikatakan Collins & Porras (1996) dalam *Built to Last*, perusahaan visioner mampu memadukan *core ideology* yang stabil dengan *progressive change* yang dinamis.

## 9. Strategi Kooperatif: Melampaui Logika Zero-Sum

Aliansi strategis dan kemitraan ekosistem kini menjadi norma, bukan pengecualian. Di era platform economy, tidak ada perusahaan yang bisa menguasai seluruh rantai nilai sendiri. Gojek tidak memiliki armada taksi, tetapi mengoordinasikan jutaan mitra driver; Tokopedia tidak menyimpan stok, tetapi menghubungkan jutaan penjual dan pembeli.

Namun, strategi kooperatif juga membawa dilema: ketergantungan simetris vs. asimetris. Gulati (1998) menunjukkan bahwa aliansi paling sukses terjadi ketika kedua pihak memiliki ketergantungan yang seimbang. Sebaliknya, aliansi asimetris—seperti UMKM yang bergantung pada marketplace besar—sering kali merugikan pihak yang lebih lemah. Di Indonesia, banyak UMKM mengeluhkan biaya komisi tinggi dan kurangnya kontrol atas algoritma platform, yang justru mengikis margin mereka.

Ini menunjukkan bahwa kolaborasi tidak otomatis menghasilkan keunggulan bersama. Strategi kooperatif harus dirancang dengan hati-hati, termasuk klausa perlindungan, pembagian nilai yang adil, dan mekanisme keluar (*exit strategy*). Dalam perspektif *institutional theory*,

keberhasilan aliansi juga bergantung pada kepercayaan, norma sosial, dan tata kelola yang transparan—faktor yang sering diabaikan dalam analisis strategi tradisional.

## 10. Menuju Integrasi Kritis: Menggabungkan SWOT–SFAS–Porter dalam Ekosistem Strategi Dinamis

Alih-alih memperlakukan SWOT, SFAS, dan Porter sebagai alat terpisah, penelitian ini mengusulkan kerangka integratif berlapis:

1. Lapis Kontekstual: Gunakan SWOT untuk pemetaan awal, tetapi kritik asumsinya—tanyakan: *Siapa yang menentukan faktor ini? Apakah ini refleksi bias manajerial atau realitas pasar?*
2. Lapis Analitis: Terapkan SFAS untuk memprioritaskan faktor, namun lengkapi dengan *sensitivity analysis*—bagaimana skor berubah jika bobot diubah  $\pm 20\%$ ?
3. Lapis Strategis: Gunakan strategi Porter sebagai panduan awal, tetapi uji apakah trade-off antara biaya dan diferensiasi masih relevan di industri Anda.
4. Lapis Ekosistem: Evaluasi apakah keunggulan dapat diciptakan melalui kolaborasi, bukan hanya kompetisi—dan jika ya, bagaimana memastikan nilai dibagi secara adil.

Dalam konteks Indonesia, kerangka ini harus juga mempertimbangkan faktor lokal: kebijakan pemerintah (misalnya UU Cipta Kerja), karakteristik konsumen (misalnya preferensi terhadap harga vs. merek), dan infrastruktur digital yang tidak merata. Tanpa kontekstualisasi, alat strategi Barat berisiko menjadi *template kosong* yang tidak menjawab tantangan riil di lapangan.

## 11. Implikasi Kontekstual: Studi Kasus Strategi di Indonesia

Kasus 1: UMKM Batik Tulis Solo – Keterbatasan SWOT dan Perlunya Pendekatan Kolaboratif

Banyak UMKM batik di Solo masih menggunakan SWOT secara tradisional:



- Kekuatan: motif otentik, warisan budaya.
- Kelemahan: modal terbatas, pemasaran manual.
- Peluang: permintaan global akan produk etnik.
- Ancaman: batik printing murah dari Tiongkok.

Namun, SWOT ini tidak menghasilkan strategi konkret. Baru ketika mereka bergabung dalam kemitraan strategis dengan platform seperti e-commerce (Shopee, Tokopedia) dan program Kemenkop UKM “Bangga Buatan Indonesia”, mereka mampu meningkatkan penjualan hingga 300% (Kemenkop UKM, 2023).

Studi ini menunjukkan bahwa SWOT saja tidak cukup—UMKM membutuhkan strategi kooperatif untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Di sini, Porter kurang relevan karena UMKM tidak beroperasi dalam logika skala industri, melainkan dalam ekosistem nilai budaya dan komunitas.

Kasus 2: Bank Mandiri – Antara Kepemimpinan Biaya dan Diferensiasi Digital

Bank Mandiri mengadopsi strategi hybrid:

- Kepemimpinan biaya: efisiensi operasional melalui otomatisasi cabang dan layanan digital (Livin’ by Mandiri).
- Diferensiasi: layanan perbankan syariah terintegrasi dan program CSR berbasis ESG.

Ini menantang dikotomi Porter, sekaligus menunjukkan bahwa di sektor jasa keuangan Indonesia, keunggulan kompetitif bersifat multidimensi. Analisis SFAS membantu bank ini memprioritaskan investasi pada *digital banking* (bobot tinggi karena regulasi BI dan preferensi milenial) dibanding ekspansi fisik (Wulandari & Prasetyo, 2022).



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Integratif Manajemen Strategik Dinamis**

Kerangka ini menekankan bahwa tidak ada alat strategi yang berdiri sendiri. SWOT berfungsi sebagai *trigger*, SFAS sebagai *filter*, Porter sebagai *kompas*, dan strategi kooperatif sebagai *jaring pengaman* dalam ekosistem yang kompleks. Seluruh proses dijaga oleh *dynamic capabilities* (Teece, 2007) agar tetap responsif terhadap perubahan.

Dalam konteks Indonesia, kerangka ini harus juga mempertimbangkan faktor lokal: kebijakan pemerintah, karakteristik konsumen, dan infrastruktur digital yang tidak merata. Tanpa kontekstualisasi, alat strategi Barat berisiko menjadi *template kosong* yang tidak menjawab tantangan riil di lapangan.

## PENUTUP

Manajemen strategik di abad ke-21 menuntut pendekatan yang integratif, dinamis, dan berbasis bukti. Analisis SWOT, meskipun masih relevan sebagai titik awal, perlu diperkuat dengan alat seperti SFAS untuk menghasilkan keputusan strategis yang lebih objektif. Sementara itu, strategi kompetitif Porter tetap menjadi panduan penting, asalkan diterapkan dengan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan. Di tengah hiperkompetisi, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan bersaing, tetapi juga oleh kapasitas untuk berkolaborasi melalui aliansi strategis.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pelatihan manajerial dalam penggunaan alat analisis strategis yang terintegrasi, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi lintas batas. Untuk penelitian lanjutan, disarankan untuk menguji kerangka integratif ini melalui studi empiris kuantitatif pada sektor industri tertentu di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdrabou, O. A. E. M. (2025). *Stakeholders engagement in the environmental analysis to develop SFAS: Case of the FIBH*.  
[https://journals.ekb.eg/article\\_389702.html](https://journals.ekb.eg/article_389702.html)
- Ansoff, H. I. (1991). *Strategic Management*. London: Macmillan.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Jørgensen, J. J. (2008). *Michael Porter's contribution to strategic management*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228636008.pdf>
- Kamkankaew, P. (2023). *Current Trends In Strategic Management: A Comparative Analysis of SWOT and Soar Approaches*.  
<https://www.academia.edu/download/117842458/175868.pdf>
- Manyaga, F. (2025). *Rethinking Strategic Management in the Age of Sustainability*.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/jebm/article/1823987>
- Merba, T. A. T. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*.  
<https://lecturus.org/Resources/Business/SWOT%20ANALYSIS.pdf>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Putera, G. A., & Heikal, J. (2021). *Business strategy of Indah Kiat Pulp and Paper Perawang Mill using PESTLE, Porter's Five Forces, and SWOT Analysis under SOSTAC*.  
<https://www.academia.edu/download/93440735/9079.pdf>
- Ramsbottom, O. (2025). *The Complements to Strategic Thinking*. Taylor & Francis.
- Setiawan, A. E., & Jayaprawira, A. R. (2013). *Strategic Recommendation on Consumer Financing Business Center PT Bank Syariah Mandiri*.  
<https://www.neliti.com/publications/70074>
- Sirois, T. E. (2002). *SFA Process: The Development and Evaluation of a Strategic Management Process*.  
<https://search.proquest.com/openview/b8f87c36c421dd33f0b0b6526da2956a>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.

Zolfani, S. H., Bazrafshan, R., & Akaberi, P. (2021). *Combining the Suitability-Feasibility-Acceptability Strategy with the MCDM Approach*. <https://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUMechEng/article/view/8001>