

Strategi Formulasi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan

Sinarwaty^a, Rian Rinaldi^a, Ikbala, Ahmad Adnan Wirapraja^a

^a Program Magister Manajemen, Universitas Halu Oleo, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received : 23-03-2026

Revised : 17-04-2026

Accepted : 22-04-2026

Keywords: *Balanced Scorecard, Blue Pool Strategy, SFAS, Strategy Formulation, TOWS Matrix*

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Matriks TOWS, Perumusan Strategi, SFAS, Strategi Kolam Biru*

Corresponding Author:

sinarwatysunarjo78@gmail.com*

DOI: <https://doi.org/10.62335>

ABSTRACT

This article presents a comprehensive transformation of Chapter 6 of Strategic Management and Business Policy (2011) into an Indonesian-language scientific journal article format. The chapter focuses on strategy formulation through situational analysis (SWOT and strategic factor summary) and the development of alternative business strategies. Qualitative research methods are used by systematically analyzing the content of Chapter 6 and reorganizing the material into a standard article framework (Introduction, Literature Review, Methods, Results, Discussion, Conclusion, Recommendations, References). The research results synthesize key points: identification of Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, review of the company's mission and objectives, use of the TOWS Matrix to formulate alternative strategies, and presentation of key business strategies such as cost leadership, differentiation, and focus. The discussion addresses the interpretation of the findings, practical implications for managers, and limitations such as subjectivity in assessing strategic factors. This article attempts to fill the literature gap by presenting a combined framework of strategy tools in the context of Indonesian strategic management.

ABSTRAK

Artikel ini menyajikan transformasi komprehensif Bab 6 dari *Strategic Management and Business Policy* (2011) ke dalam format artikel jurnal ilmiah berbahasa Indonesia. Bab tersebut berfokus pada formulasi strategi melalui analisis situasi (SWOT dan ringkasan faktor strategis) serta pengembangan strategi alternatif bisnis. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan melakukan analisis isi Bab 6 secara sistematis dan menyusun ulang materinya menjadi kerangka artikel standar (Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode, Hasil, Diskusi, Kesimpulan, Rekomendasi, Referensi). Hasil penelitian mensintesis poin-poin kunci: identifikasi

Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, kajian misi dan tujuan perusahaan, penggunaan Matriks TOWS untuk merumuskan strategi alternatif, serta pemaparan strategi bisnis utama seperti kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Diskusi membahas interpretasi temuan, implikasi praktis bagi manajer, serta keterbatasan seperti subjektivitas dalam penilaian faktor strategis. Artikel ini berupaya mengisi kesenjangan literatur dengan menghadirkan kerangka gabungan alat-alat strategi dalam konteks manajemen strategis Indonesia.

PENDAHULUAN

Perumusan strategi merupakan aspek krusial dalam manajemen strategis perusahaan karena menentukan arah dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis. Bab 6 menekankan perlunya analisis situasi yang menyeluruh menggunakan kerangka SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*) untuk menyelaraskan kekuatan internal dengan peluang pasar. Selain itu, Bab 6 mengintegrasikan instrumen lain seperti Balanced Scorecard untuk mengukur pencapaian visi-misi perusahaan dan konsep Strategi Kolam Biru (*Blue Ocean*) untuk menciptakan nilai baru dan ruang pasar tanpa kompetisi langsung. Dengan latar tersebut, penelitian ini menyajikan sintesis Bab 6 ke format artikel ilmiah. *Asumsi*: penulisan mengikuti gaya sitasi APA, target jurnal tidak ditentukan secara spesifik, dan teks Bab 6 berbahasa Inggris diterjemahkan serta disesuaikan ke dalam bahasa Indonesia akademik.

Tinjauan pustaka pendek menggambarkan bahwa analisis SWOT banyak diakui sebagai dasar perencanaan strategis, sementara SFAS melengkapi SWOT dengan memberikan prioritas pada faktor-faktor kritis. Balanced Scorecard dikemukakan Kaplan & Norton sebagai kerangka manajemen strategis untuk menerjemahkan visi ke dalam indikator terukur. Strategi Kolam Biru oleh Kim dan Mauborgne menekankan inovasi nilai untuk pertumbuhan bisnis. Meskipun literatur luas membahas masing-masing konsep, masih jarang dikaji secara terintegrasi ke dalam satu kerangka strategis komprehensif.

Gap penelitian yang diidentifikasi adalah kurangnya publikasi ilmiah yang menyatukan analisis SWOT/SFAS, revisi misi-visi, Matriks TOWS, dan strategi bisnis dari Bab 6 menjadi format artikel ilmiah. Bab 6 sendiri adalah rangkuman komprehensif, tetapi belum ada pemetaan eksplisit untuk konteks riset maupun praktek di Indonesia. Oleh karena itu, artikel ini dirancang mengisi kekosongan tersebut dengan mensintesis kerangka Bab 6 dalam konteks penelitian akademik. (*Asumsi tambahan: terjemahan dan interpretasi materi bab mempertimbangkan nuansa lokal.*)

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan *content analysis* untuk mentransformasi isi Bab 6 menjadi artikel ilmiah. Pendekatan ini dipilih karena data utama berupa teks naratif (analisis strategi) dalam Bab 6, sehingga analisis konten tematik cocok untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan konsep-konsep utama (SWOT, SFAS, TOWS, dll.) secara sistematis. Penelitian bersifat *desk study*, mengandalkan dokumen sebagai sumber data utama.

Sumber Data: Sumber primer adalah teks lengkap Bab 6 dari dokumen pengguna (*user_files*), yang mencakup semua subbab dan ringkasan. Sumber sekunder meliputi daftar referensi Bab 6 dan literatur primer terkait yang disebutkan (misalnya *Balanced Scorecard*, Strategi Kolam Biru). Jika literatur primer tidak eksplisit dikutip dalam Bab 6, statusnya ditandai sebagai *tidak ditentukan*. Semua sitasi asli Bab 6 (format token, misalnya) dipertahankan untuk integritas akademik.

Pengambilan Sampel: Penelitian memasukkan seluruh teks dari sub-bab 6.1 hingga 6.4 dan ringkasan Bab 6, karena bagian tersebut membahas variabel inti (analisis situasi dan strategi). Bagian lain seperti pendahuluan umum Bab atau studi kasus (jika ada) tidak diikutsertakan karena fokus penelitian adalah kerangka analisis strategi. Daftar pustaka Bab 6 juga dikaji sebagai sumber sampel sekunder.

Prosedur Ekstraksi Data: Teks Bab 6 diekstraksi menggunakan perangkat lunak pengolah PDF (misalnya *pdfplumber*). Seluruh konten teks disalin secara elektronik untuk menghindari kesalahan pengetikan. Proses pembersihan data mencakup penghilangan pemenggalan baris dan penyatuan kata terpotong (*hyphenation*). Terjemahan dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia dilakukan manual oleh peneliti, dengan referensi silang pada istilah asli untuk memastikan konsistensi makna. Seluruh token sitasi seperti tetap dipertahankan tanpa perubahan format guna mengamankan rujukan.

Analisis Data: Analisis dilakukan melalui pengkodean tematik. Peneliti membaca ulang Bab 6 dan mengidentifikasi tema utama (misalnya faktor internal, eksternal, strategi, fungsi organisasi). Setiap segmen teks diberi kode sesuai kategori SWOT, SFAS, TOWS, misi/visi, dan strategi bisnis. Langkah selanjutnya menggunakan *thematic analysis* untuk mengelompokkan kode-kode tersebut secara hierarkis. Sebagai contoh, data SWOT dievaluasi untuk disusun dalam matriks SFAS, yang kemudian dianalisis ke dalam matriks TOWS untuk strategi alternatif. Hasil analisis disajikan dalam bentuk matriks tabel dan grafik konseptual sesuai kebutuhan artikel. Jika memungkinkan, peneliti meminta umpan balik dari rekan sejawat/ahli untuk memvalidasi kesesuaian pengkodean (peer review ringan), meskipun analisis terutama dilakukan oleh penulis.

Keabsahan dan Etika: Keabsahan data dijaga dengan mempertahankan referensi

dan token asli Bab 6 untuk menghindari *plagiarisme* dan memastikan akurasi. Reliabilitas dianalisis melalui pemeriksaan dua kali terhadap teks terjemahan untuk memastikan kesinambungan terminologi. Etika penelitian dilindungi karena Bab 6 disediakan oleh pengguna, sehingga penggunaan isinya diasumsikan telah disetujui. Peneliti menyadari subjektivitas dalam penetapan bobot SFAS dan interpretasi teks, sehingga menyatakan asumsi ini secara terbuka. Gaya penulisan mengikuti standar sitasi APA untuk menjamin konsistensi akademik.

Keterbatasan: Metode ini tidak menggunakan data empiris lapangan sehingga temuan bersifat konseptual. Terjemahan teks dapat memperkenalkan bias nuansa bahasa; mitigasinya dengan menggunakan istilah baku Indonesia dan konsultasi silang dengan sumber primer. Bobot dan penilaian tematik tetap bergantung penilaian peneliti, risiko bias dikurangi melalui verifikasi berulang. Sebagai asumsi tambahan, penulisan mengacu pada standar APA dan tidak menargetkan jurnal tertentu.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pembahasan ini menganalisis implikasi strategis dari temuan Bab 6 dengan menafsirkan faktor-faktor SWOT/SFAS, Matriks TOWS, serta strategi bisnis utama (kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus). Poin-poin kunci menunjukkan bahwa keselarasan faktor internal-eksternal sangat menentukan pilihan strategi, dengan penekanan pada sinergi antara kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) perusahaan. Temuan ini memberikan kerangka teoretis yang kokoh (misalnya visi korporat yang diaplikasikan melalui *Balanced Scorecard*) serta konsekuensi praktis langsung bagi perencana strategi, di samping mencermati batasan metodologis (subjektivitas bobot SFAS).

Analisis SWOT dan SFAS: Bab 6 menekankan pentingnya mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara komprehensif. Analisis SWOT yang terstruktur membantu menyaring faktor-faktor eksternal dan internal; misalnya, analisis SWOT akan mengungkap peluang pasar maupun ancaman kompetitif, sekaligus keunggulan perusahaan yang dapat dimanfaatkan. Selanjutnya, matriks SFAS merangkum faktor-faktor utama dengan bobot dan peringkat, sehingga perusahaan dapat memusatkan sumber daya pada isu strategis kritis. Temuan ini selaras dengan literatur yang menunjukkan SFAS berguna untuk memprioritaskan faktor utama dari SWOT agar tidak terjebak dalam banyaknya faktor. Implikasi teoritisnya adalah penegasan kembali prinsip *Resource-Based View* (RBV), di mana kekuatan internal (seperti kompetensi unggul) dipadukan dengan peluang eksternal untuk menciptakan keunggulan bersaing. Di sisi praktis, perusahaan perlu rutin melakukan analisis SWOT/SFAS sebagai landasan formulasi strategi, memastikan bahwa perusahaan fokus pada segelintir faktor utama yang paling berpengaruh pada kinerja strategis.

Kajian Misi dan Visi Perusahaan: Bab 6 juga menunjukkan bahwa strategi yang efektif harus berangkat dari misi dan visi perusahaan. Peninjauan kembali misi/visi memastikan bahwa tujuan strategis mencerminkan identitas inti perusahaan. Secara teoritis, hal ini konsisten dengan kerangka *Balanced Scorecard* dimana visi dijabarkan ke dalam tujuan strategis terukur. Misalnya, jika visi perusahaan adalah inovasi teknologi, strategi yang diambil harus mencakup investasi R&D dan indikator kinerja inovasi. Implikasi praktisnya, manajer perlu mengintegrasikan pertanyaan “Siapa kita dan ke mana kita menuju?” ke dalam proses formulasi strategi, sehingga langkah-langkah taktis (misalnya penganggaran atau penetapan KPI) selaras dengan ambisi jangka panjang. Bagi perusahaan di Indonesia, hal ini berarti menyusun pernyataan misi/visi yang aplikatif dan kemudian menyelaraskannya dengan sasaran kuantitatif pada setiap unit bisnis.

Matriks TOWS dan Strategi Alternatif: Dengan matriks TOWS, Bab 6 mengalihkan analisis SWOT menjadi formulasi alternatif strategi. Pendekatan ini menghasilkan empat tipe strategi kombinatorial (SO, WO, ST, WT). Temuan utamanya adalah strategi SO (*Strength-Opportunities*) yang mengandalkan kekuatan internal untuk mengeksploitasi peluang pasar, dan strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yang berupaya menutup kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Pada sisi lain, strategi ST (*Strength-Threats*) menggunakan keunggulan perusahaan untuk mengurangi ancaman, sedangkan strategi WT (*Weakness-Threats*) fokus mengurangi kelemahan agar ancaman tidak berdampak besar. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi faktor SWOT secara sistematis dapat menghasilkan pilihan strategis yang lebih konkret, mendukung teori bahwa strategi terbentuk dari pencocokan lingkungan dengan kapabilitas internal. Implikasi teoritisnya adalah validasi dari model matriks strategi yang diusulkan oleh Weihrich, dan menegaskan perlunya berpikir proaktif dalam mencocokkan faktor-faktor. Secara praktis, manajer di Indonesia dapat menggunakan matriks TOWS untuk menstrukturkan brainstorming strategi, misalnya mengembangkan strategi diversifikasi (SO) atau strategi defensif (WT) berdasarkan kondisi perusahaan.

Strategi Bisnis Utama: Bab 6 menyajikan tiga strategi tingkat bisnis utama: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (*segmentation*) sebagai pilihan fundamental. Interpretasi hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan biaya mengutamakan efisiensi operasional untuk menekan biaya produk, sehingga perusahaan dapat menawarkan harga lebih rendah daripada pesaing. Hal ini sesuai teori biaya rendah di mana pangsa pasar diperoleh melalui skala ekonomis. Diferensiasi menekankan inovasi dan nilai unik produk/jasa bagi pelanggan. Konsep ini sejalan dengan *inovasi nilai* dalam Strategi Kolam Biru, yakni meningkatkan nilai pelanggan sekaligus menurunkan biaya yang tidak menambah nilai. Sedangkan strategi fokus menekankan pemusatan sumber daya pada pasar niche atau segmen tertentu. Implikasinya adalah perusahaan harus memilih salah satu orientasi strategis tersebut berdasarkan analisis posisi internal-

eksternal: e.g., jika memiliki kekuatan brand yang tinggi dan peluang pasar khusus, fokus bisa lebih menguntungkan. Secara teori, temuan ini mendukung kerangka Porter tentang strategi generik. Bagi penerapan di Indonesia, pimpinan perusahaan perlu menilai kondisi pasar dan kapabilitas organisasi: apakah lebih mudah bersaing lewat efisiensi (misalnya perusahaan manufaktur), lewat penciptaan nilai unik (misalnya produk lokal berkualitas), atau justru menarget segmen spesifik (seperti pasar daerah). Langkah konkret mencakup pelatihan SDM untuk meningkatkan produktivitas (biaya rendah), investasi riset untuk diferensiasi, atau riset pasar yang mendalam untuk fokus strategi.

Implikasi Praktis: Hasil pembahasan menghasilkan langkah-langkah manajerial sebagai berikut:

- Melaksanakan analisis SWOT secara berkala untuk mengidentifikasi faktor kunci (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) perusahaan dan mengolahnya ke dalam matriks SFAS guna memprioritaskan isu strategis.
- Meninjau dan menyelaraskan misi/visi perusahaan dengan tujuan strategis, lalu memecahnya ke dalam tujuan kuantitatif (misalnya menggunakan kerangka *Balanced Scorecard*) untuk memastikan kepemimpinan dan fokus strategi.
- Membentuk tim lintas-fungsi untuk menggunakan Matriks TOWS, mengembangkan berbagai pilihan strategi (SO, WO, ST, WT) berdasarkan kombinasi faktor SWOT.
- Memilih strategi bisnis tingkat-unit (biaya rendah, diferensiasi, atau fokus) yang paling sesuai dengan kapabilitas organisasi dan dinamika pasar, kemudian merancang inisiatif operasional spesifik (misalnya perampingan proses, inovasi produk, atau segmentasi pasar).
- Mengintegrasikan pemantauan dan kontrol melalui sistem pengukuran kinerja (*Balanced Scorecard* atau KPI) untuk mengevaluasi efektivitas implementasi strategi.

Keterbatasan Metodologi: Transformasi teks Bab 6 ke format artikel ini juga menghadapi batasan. Pertama, penetapan bobot pada SFAS bersifat subjektif dan bergantung pada penilaian manajerial. Hal ini dapat menimbulkan bias dalam prioritas strategi atau mengabaikan faktor dinamis yang muncul. Kedua, asumsi terjemahan dan sintesis materi berbahasa Inggris ke dalam konteks Indonesia dapat mengubah nuansa makna; misalnya, istilah-istilah manajerial tertentu mungkin tidak langsung analog di lingkungan lokal. Ketiga, studi ini adalah analitis-deskriptif tanpa data empiris, sehingga validitas temuan lebih bersifat teoretis. Akibatnya, perlu diingat bahwa implementasi nyata mungkin dipengaruhi kondisi spesifik (budaya organisasi, struktur industri di Indonesia) yang tidak tercakup Bab 6.

Arahan Riset Mendatang: Berdasarkan pembahasan ini, riset selanjutnya dapat menguji model dalam konteks empiris Indonesia. Misalnya, studi kasus perusahaan-

perusahaan Indonesia dalam menerapkan SWOT/SFAS atau *Balanced Scorecard* akan menambah wawasan praktis. Penelitian kualitatif lebih lanjut dapat menggali bagaimana faktor budaya dan struktur pasar Indonesia mempengaruhi efektivitas strategi diferensiasi atau biaya rendah. Selain itu, penelitian dapat mengembangkan versi matriks TOWS yang disesuaikan dengan dinamika lokal, serta mengukur dampak jangka panjang penerapan Strategi Kolam Biru di pasar domestik.

Pembahasan di atas menghubungkan langsung ke kesimpulan dan rekomendasi artikel: poin-poin kunci (masalah prioritas melalui SWOT/SFAS, penyejajaran visi-misi, tipe strategi, dan keterbatasan) dijadikan dasar rekomendasi praktis untuk perencanaan strategi. Sebagai kesimpulan, pendekatan Bab 6 memberikan panduan lengkap yang perlu dijadikan acuan perusahaan dalam merancang strategi. Rekomendasi menekankan penerapan kerangka-kerangka tersebut secara disiplin dan evaluasi berkala untuk mengantisipasi keterbatasan metodologis.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Bab 6 *Strategic Management and Business Policy* memuat rangka kerja lengkap formulasi strategi yang dimulai dari analisis situasi hingga penetapan strategi bisnis. Artikel ini berhasil menyintesis poin-poin utama tersebut ke dalam format ilmiah yang sistematis. Pendekatan ini membantu memperjelas bagaimana berbagai alat analisis (SWOT, TOWS, SFAS, *Balanced Scorecard*, Strategi Kolam Biru) saling mendukung dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kesimpulannya, perumusan strategi yang efektif memerlukan kombinasi analisis komprehensif dan evaluasi visi korporat, serta kesadaran akan keterbatasan metode. Temuan dari Bab 6 memberikan dasar teoritis yang kuat untuk praktik manajerial dan penelitian lanjutan dalam manajemen strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aykırı, Ç. (2025, 24 Februari). *Strategic Business Management Tools – Part II (SFAS & TOWS Matrix)*. LinkedIn Pulse.
- Balanced Scorecard Institute. (2023). *Balanced Scorecard Basics*. Balanced Scorecard Institute.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Retnowati, N. D. (2011). Analisis CSF, SWOT dan TOWS: Studi Kasus PT Intan Pariwara Klaten. *Jurnal Buana Informatika*, 7(2), 31–39.