

Prosedur Operasional Analisis SWOT dalam Menetapkan Arah Kebijakan Prioritas Perusahaan

Rahayu Mardikaningsih¹, Alvina Rohma Irsyadiyah², Andini Ika Arianti³, Didit Darmawan⁴

^{1,2,3&4}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Apr 20, 2026

Revised Apr 25, 2026

Accepted Apr 29, 2026

Keywords:

SWOT Analysis
Strategic Priorities
Resource Allocation
Decision Making
Corporate Policy

ABSTRACT

This conceptual study examines how SWOT analysis can determine corporate strategic priorities through systematic connections between strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A qualitative literature review method was employed, designed to collect, identify, and analyze relevant scholarly sources systematically. Findings indicate that priority determination requires four sequential steps: factor identification with verification and weighting, connection of internal to external factors, selection of highest synergy pairs, and translation into action plans. Strength opportunity pairs produce aggressive priorities. Weakness opportunity pairs produce remedial priorities. Strength threat pairs produce defensive priorities. Weakness threat pairs produce survival priorities. Weighting and urgency assessment prevent equal treatment of unequal factors. Periodic reanalysis maintains relevance amid environmental change. SWOT serves as exploration tool rather than justification tool when organizational culture supports intellectual honesty. Theoretical implications include enriching strategic management literature with operational procedures. Practical implications require managers to allocate sufficient time for cross factor connection processes.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Rahayu Mardikaningsih,
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Sunan Giri Surabaya,
Jl. Brigjen Katamso II, Bandilan, Kedungrejo, Kec. Waru, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61256.
Email: rahayumardikaningsih@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan yang beroperasi di lingkungan bisnis yang kompetitif dituntut untuk menentukan prioritas secara cermat. Sumber daya organisasi yang terbatas tidak memungkinkan perusahaan untuk mengejar semua peluang yang tampak menjanjikan. Keputusan mengenai apa yang harus didahulukan dan apa yang dapat ditunda menjadi penentu keberhasilan jangka panjang. Banyak perusahaan mengalami kegagalan bukan karena kekurangan ide, melainkan karena menyebarkan energi ke terlalu banyak arah sekaligus. Hal ini berkaitan erat dengan pemahaman mengenai prinsip dasar perilaku setiap individu di dalam organisasi yang akan memengaruhi cara kerja tim secara keseluruhan (Darmawan, 2013). Prioritas strategis yang jelas membantu organisasi memfokuskan perhatian, tenaga, dan modal pada area yang paling menentukan kemenangan kompetitif (Gailly, 2018). Tanpa prioritas yang tajam, perusahaan rentan terhadap godaan untuk mengikuti setiap tren pasar yang muncul. Akibatnya, sumber daya yang terbatas terkuras untuk inisiatif yang tidak saling memperkuat. Proses penentuan prioritas memerlukan pemahaman yang jernih tentang kondisi internal perusahaan sekaligus dinamika eksternal yang sedang berlangsung. Perusahaan yang mampu menyelaraskan antara apa yang mereka kuasai dengan apa yang dibutuhkan pasar akan memiliki pijakan yang kokoh. Sebaliknya, perusahaan yang mengabaikan keselarasan ini akan terus

menerus mengejar target yang bergerak. Oleh karena itu, alat bantu analisis yang dapat menjembatani faktor internal dan eksternal menjadi sangat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Analisis SWOT telah menjadi salah satu instrumen paling populer dalam praktik manajemen strategis selama beberapa dekade. Kerangka kerja ini membagi faktor faktor yang relevan bagi perusahaan ke dalam empat kategori yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dua kategori pertama bersifat internal, berada dalam kendali manajemen perusahaan. Dua kategori terakhir bersifat eksternal, berasal dari lingkungan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan secara langsung. Kesederhanaan kerangka SWOT menjadi daya tarik utamanya. Manajer dari berbagai tingkatan dapat dengan cepat memahami logika di balik alat ini. Sebuah tim kerja dapat menyusun matriks SWOT dalam waktu singkat melalui proses diskusi terstruktur. Namun demikian, kesederhanaan ini juga mengandung jebakan. Banyak perusahaan berhenti pada tahap pembuatan daftar faktor faktor dalam tabel SWOT tanpa pernah melangkah lebih jauh (Agarwal, 2022). Padahal, keberhasilan suatu rencana sangat bergantung pada cara pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang sedang dihadapi di lapangan (Darmawan, 2024). Daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang panjang hanya menjadi dokumen yang tersimpan rapi tanpa pernah digunakan untuk memandu keputusan nyata. Padahal nilai sebenarnya dari analisis SWOT terletak pada kemampuannya untuk menerjemahkan empat kategori tersebut menjadi prioritas strategis yang dapat dijalankan. Perusahaan yang cerdas menggunakan SWOT sebagai titik awal, bukan titik akhir dari proses perumusan strategi.

Hubungan antara keempat elemen dalam SWOT tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan saling mempengaruhi (Farag & Farag, 2025). Kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat menjadi tidak relevan jika peluang di pasar bergeser ke arah yang berbeda. Dalam menghadapi perubahan ini, penggunaan sistem informasi yang terintegrasi sangat membantu manajemen dalam memantau kinerja organisasi secara nyata (da Silva & Darmawan, 2023). Kelemahan yang tampak menghambat dapat diatasi dengan memanfaatkan peluang yang tepat. Ancaman dari pesaing baru dapat diredam dengan menggunakan kekuatan yang sudah mapan. Pemahaman tentang interaksi antar elemen ini sangat penting untuk menentukan prioritas strategis. Sebuah perusahaan mungkin memiliki kekuatan besar dalam riset dan pengembangan, namun jika peluang pasar saat ini lebih mengarah pada efisiensi biaya, maka prioritasnya seharusnya berbeda. Sebaliknya, perusahaan dengan kelemahan dalam distribusi dapat memilih untuk tidak bersaing di segmen yang membutuhkan jangkauan luas. Mereka dapat fokus pada peluang di segmen khusus yang tidak memerlukan infrastruktur distribusi masif. Analisis yang menghubungkan setiap kekuatan dengan peluang tertentu, serta setiap kelemahan dengan ancaman tertentu, akan menghasilkan peta strategis yang jauh lebih tajam dibandingkan sekadar daftar terpisah. Proses koneksi ini memerlukan kedisiplinan berpikir dan kemauan untuk membuat pilihan yang sulit.

Penentuan prioritas strategis seringkali menjadi tahap paling menantang dalam manajemen strategis karena memaksa perusahaan untuk mengatakan tidak terhadap berbagai kemungkinan. Sebuah perusahaan yang berusaha melayani semua segmen pasar akan berakhir dengan pelayanan yang biasa saja di semua segmen. Perusahaan yang mencoba mengembangkan semua kompetensi sekaligus akan berakhir dengan penguasaan yang dangkal di setiap area. Prioritas memerlukan pengorbanan, dan pengorbanan memerlukan keberanian dari para pemimpin. Di samping keberanian, integritas dan kepatuhan terhadap aturan hukum juga menjadi fondasi penting dalam setiap pengambilan keputusan di tingkat manajemen (Halizah et al., 2024). Analisis SWOT dapat membantu mengurangi beban psikologis dari pengorbanan ini dengan menyediakan justifikasi yang rasional (Kazanskaia, 2025). Ketika sebuah perusahaan memutuskan untuk tidak mengejar peluang tertentu, keputusan tersebut dapat dijelaskan dengan mengacu pada ketidaksesuaian antara peluang tersebut dengan kekayaan internal perusahaan. Ketika perusahaan memutuskan untuk mengatasi kelemahan tertentu, alasan yang mendasarinya dapat dihubungkan dengan ancaman spesifik yang akan muncul jika kelemahan tersebut dibiarkan. Selain itu, perilaku manajer dalam mengolah informasi keuangan turut menentukan ketepatan strategi yang dipilih bagi masa depan perusahaan (Gardi & Darmawan, 2022). Dengan demikian, prioritas strategis tidak lagi terasa sebagai keputusan sewenang-wenang, melainkan sebagai kesimpulan logis dari proses analisis

yang sistematis. Manajer yang dapat menunjukkan jalur penalaran dari analisis SWOT hingga prioritas yang dipilih akan memperoleh legitimasi yang lebih besar di mata pemangku kepentingan.

Matriks SWOT menawarkan empat strategi dasar yang dihasilkan dari kombinasi antar faktor internal dan eksternal. Strategi SO memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. Strategi WO berusaha mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi ancaman. Strategi WT adalah tindakan defensif untuk meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman. Keempat strategi ini memiliki bobot prioritas yang berbeda tergantung pada situasi spesifik perusahaan. Perusahaan dengan banyak kekuatan dan peluang besar seharusnya memprioritaskan strategi SO agresif. Perusahaan yang dikepung ancaman sementara kelemahan internal dominan perlu fokus pada strategi WO untuk bertahan hidup. Masalah yang sering terjadi adalah perusahaan menerapkan strategi SO secara membabi buta tanpa memeriksa apakah kondisi internal dan eksternal memang mendukung. Atau sebaliknya, perusahaan terlalu terfokus pada kelemahan internal sehingga melupakan peluang besar yang ada di depan mata. Penentuan prioritas yang tepat memerlukan penilaian jujur tentang posisi perusahaan dalam matriks SWOT (Taherdoost & Madanchian, 2021). Proses evaluasi ini akan berjalan lebih maksimal jika perusahaan mampu mengoptimalkan pengelolaan data untuk mendukung strategi bisnisnya (Ali & Darmawan, 2023). Apakah perusahaan berada di kuadran agresif, kompetitif, turn around, atau defensif? Jawaban atas pertanyaan ini akan sangat menentukan arah kebijakan yang paling sesuai.

Permasalahan utama dalam penerapan analisis SWOT adalah kecenderungan perusahaan untuk menghasilkan daftar faktor yang terlalu umum dan tidak spesifik. Sebuah perusahaan mungkin mencantumkan merek yang kuat sebagai kekuatan, tanpa mendefinisikan apa arti kuat tersebut dalam istilah yang terukur. Peluang seperti pertumbuhan pasar digital disebutkan tanpa disertai estimasi ukuran atau kecepatan pertumbuhannya. Kelemahan seperti biaya produksi tinggi dicatat tanpa analisis tentang seberapa besar kesenjangan biaya dengan pesaing. Daftar yang terlalu umum menghasilkan matriks SWOT yang indah secara visual namun miskin informasi untuk pengambilan keputusan. Setiap item dalam SWOT seharusnya dapat diverifikasi dengan data, dibandingkan dengan tolok ukur industri, dan dinilai tingkat kepentingannya (Benzaghta et al., 2021). Ketersediaan data yang akurat melalui sistem informasi manajemen sangat membantu organisasi untuk melihat gambaran nyata dari setiap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (da Silva & Darmawan, 2023). Tanpa spesifikasi yang memadai, prioritas strategis yang dihasilkan akan kabur. Perusahaan tahu bahwa mereka harus memanfaatkan kekuatan, namun tidak tahu kekuatan mana yang paling berharga. Mereka tahu bahwa mereka harus mengatasi kelemahan, namun tidak tahu kelemahan mana yang paling mendesak. Akibatnya, energi manajerial tersebar ke berbagai inisiatif tanpa fokus yang jelas.

Permasalahan lain terletak pada ketidakmampuan banyak perusahaan membedakan antara faktor yang bersifat permanen dengan faktor yang bersifat sementara. Sebuah kelemahan dalam kapasitas produksi mungkin bersifat sementara jika perusahaan sedang dalam proses ekspansi pabrik. Sebuah peluang dari perubahan regulasi mungkin bersifat permanen jika regulasi baru sudah ditetapkan. Perbedaan ini sangat penting untuk penentuan prioritas. Kelemahan sementara mungkin tidak perlu menjadi fokus utama jika akan hilang dengan sendirinya dalam waktu dekat. Sebaliknya, ancaman permanen memerlukan respons struktural, bukan sekadar tindakan taktis jangka pendek. Analisis SWOT yang baik harus menyertakan penilaian tentang durasi dan kepastian setiap faktor (Power & Katz, 2016). Faktor yang pasti terjadi dan bertahan lama harus mendapat bobot lebih tinggi dalam penentuan prioritas dibandingkan faktor yang spekulatif atau sementara. Sayangnya, praktik umum menunjukkan bahwa perusahaan jarang melakukan penilaian semacam ini. Mereka memperlakukan semua faktor dalam SWOT seolah memiliki derajat kepentingan dan urgensi yang sama. Pendekatan yang setara ini menghasilkan prioritas yang dangkal karena tidak mencerminkan realitas bahwa beberapa faktor jauh lebih menentukan masa depan perusahaan dibandingkan faktor lainnya.

Banyak literatur manajemen membahas SWOT secara terpisah dari proses perumusan strategi, seolah kedua hal tersebut berdiri sendiri (Punnen, 2023). Padahal nilai praktis dari SWOT hanya akan terwujud jika diikuti oleh proses penetapan prioritas yang sistematis. Studi pustaka ini menjadi penting karena menyediakan kerangka konseptual yang menghubungkan identifikasi empat

faktor SWOT dengan keputusan tentang apa yang harus didahulukan. Para manajer dan praktisi memerlukan panduan untuk melampaui tahap pembuatan daftar menuju tahap aksi nyata. Dunia akademisi juga membutuhkan sintesis pengetahuan tentang bagaimana SWOT seharusnya digunakan, bukan sekadar deskripsi tentang apa itu SWOT. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi bahan pengayaan dalam mata kuliah manajemen strategis di perguruan tinggi. Para konsultan manajemen yang mendampingi klien dalam proses perencanaan strategis juga dapat memanfaatkan temuan studi ini untuk merancang fasilitas yang lebih efektif.

Tujuan penulisan studi ini adalah untuk menguraikan secara konseptual prosedur penggunaan analisis SWOT dalam menentukan prioritas strategis perusahaan. Penulisan ini bertujuan menyusun kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana setiap kombinasi faktor internal dan eksternal diterjemahkan menjadi prioritas kebijakan yang spesifik. Kontribusi teoretis dari studi ini adalah tersedianya sintesis pengetahuan yang sistematis mengenai logika koneksi antara SWOT dan prioritas strategis. Kontribusi praktisnya adalah memberikan panduan konseptual bagi manajer dan praktisi dalam menggunakan SWOT sebagai alat untuk pengambilan keputusan prioritas, bukan sekadar alat deskripsi. Hasil studi ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengembang perangkat lunak manajemen strategis dalam merancang fitur prioritasasi.

2. METODE PENELITIAN

Studi pustaka ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian kepustakaan, yang dipilih karena tujuannya adalah memahami konsep analisis SWOT dan hubungannya dengan penentuan prioritas strategis melalui telaah teks-teks akademik yang telah terpublikasi. Penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman mendalam tentang fenomena melalui interpretasi terhadap berbagai sumber data tekstual (Cadena & Jean, 2019). Dalam studi ini, fenomena yang menjadi fokus adalah proses penerjemahan keempat faktor SWOT menjadi prioritas strategis perusahaan. Desain studi literatur memungkinkan peneliti mengakses berbagai perspektif teoretis yang telah dikembangkan oleh para ahli manajemen strategis selama beberapa dekade.

Sumber data utama berasal dari buku teks manajemen strategis, artikel jurnal terindeks, serta prosiding konferensi yang membahas topik analisis SWOT. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data akademik menggunakan berbagai kombinasi kata kunci relevan. Setiap literatur yang teridentifikasi melalui proses penyaringan berdasarkan relevansi judul dan abstrak, kemudian literatur yang memenuhi kriteria dibaca secara penuh untuk mengekstrak informasi penting tentang prosedur, kelebihan, dan keterbatasan analisis SWOT dalam menentukan prioritas strategis.

Analisis data dalam studi ini menggunakan metode analisis tematik yang sistematis. Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola-pola berulang dalam literatur (Kampira, 2021). Tahap pertama analisis adalah pengkodean terbuka, di mana setiap literatur dibaca berulang kali untuk mengidentifikasi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan penggunaan SWOT untuk prioritas strategis. Tahap kedua adalah pengelompokan kode-kode yang serupa ke dalam kategori-kategori yang lebih luas seperti prosedur identifikasi faktor, metode pembobotan, teknik kombinasi faktor, dan kriteria prioritasasi. Tahap ketiga adalah identifikasi tema-tema utama yang muncul dari kategori-kategori tersebut. Tema-tema ini kemudian dihubungkan satu sama lain untuk membentuk kerangka konseptual yang utuh tentang bagaimana SWOT seharusnya digunakan. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan pernyataan dari berbagai literatur untuk memastikan konsistensi interpretasi. Proses analisis dilakukan secara iteratif, dengan peneliti bergerak bolak-balik antara data dan interpretasi untuk memperdalam pemahaman. Hasil akhir dari proses ini adalah deskripsi yang kaya tentang hubungan logis antara analisis SWOT dan penentuan prioritas strategis perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses analisis SWOT untuk menentukan prioritas strategis dimulai dengan identifikasi faktor-faktor yang relevan secara teliti. Kekuatan perusahaan harus dirumuskan dalam pernyataan yang spesifik dan dapat diverifikasi. Sebuah perusahaan tidak cukup hanya mengatakan memiliki tim manajemen yang berpengalaman. Pernyataan tersebut perlu diperkuat dengan bukti tentang berapa tahun rata-rata pengalaman manajer kunci dan bagaimana pengalaman tersebut berkontribusi pada kinerja

masa lalu. Selain pengalaman, kerja sama tim yang baik dan hubungan sosial di dalam organisasi menjadi modal penting untuk mendukung manajemen kualitas secara menyeluruh (Putra et al., 2021). Kelemahan juga harus diidentifikasi dengan jujur tanpa kecenderungan untuk menutupi atau meremehkan. Banyak perusahaan gagal dalam tahap ini karena enggan mengakui kelemahan yang ada. Padahal kelemahan yang tidak diakui akan tetap menjadi batu sandungan yang menghambat kemajuan. Peluang harus dibedakan dari sekadar tren yang bersifat spekulatif. Sebuah peluang baru layak dimasukkan dalam analisis jika terdapat indikasi kuat bahwa peluang tersebut dapat dikonversi menjadi keuntungan nyata. Dalam menentukan peluang ini, pelaku usaha kecil pun perlu merumuskan strategi pemasaran yang tepat agar usaha mereka dapat berkembang lebih luas (Hariani, 2022). Ancaman perlu diidentifikasi berdasarkan probabilitas dan keparahan dampaknya. Ancaman dengan probabilitas rendah namun dampak dahsyat tetap harus dicatat, sementara ancaman dengan probabilitas tinggi namun dampak kecil dapat dipantau secara rutin. Proses identifikasi ini sebaiknya melibatkan berbagai pemangku kepentingan dari berbagai tingkatan organisasi untuk mendapatkan perspektif yang beragam. Manajer puncak mungkin melihat peluang yang tidak terlihat oleh staf lini depan. Sebaliknya, staf lini depan mungkin merasakan ancaman dari perubahan preferensi pelanggan sebelum manajer puncak menyadarinya (Frag & Frag, 2025).

Setelah semua faktor teridentifikasi, langkah berikutnya adalah menilai bobot atau tingkat kepentingan setiap faktor. Tidak semua kekuatan memiliki nilai strategis yang sama. Sebuah kekuatan dalam efisiensi biaya produksi mungkin sangat berharga jika perusahaan bersaing di pasar yang sensitif terhadap harga. Kekuatan yang sama menjadi kurang berharga jika perusahaan mengejar strategi diferensiasi dengan harga premium. Pada tahap ini, kemampuan sumber daya manusia dalam menganalisis data sangat diperlukan agar keputusan yang diambil menjadi lebih efektif bagi organisasi (Khairi & Darmawan, 2022). Penilaian bobot harus mempertimbangkan relevansi setiap faktor terhadap model bisnis dan strategi yang sedang berjalan. Metode sederhana untuk penilaian bobot adalah dengan menggunakan skala, misalnya dari satu sampai lima, dan meminta setiap anggota tim penilai memberikan skor secara independen. Skor rata-rata kemudian digunakan sebagai bobot setiap faktor. Proses ini mengurangi bias individu karena melibatkan banyak penilai. Faktor-faktor dengan bobot rendah dapat diabaikan dalam penentuan prioritas untuk menyederhanakan analisis. Faktor-faktor dengan bobot tinggi menjadi fokus utama. Selain bobot, faktor-faktor juga perlu dinilai tingkat urgensi atau kedekatan waktunya. Sebuah ancaman yang akan terjadi dalam satu bulan ke depan tentu lebih mendesak dibandingkan ancaman yang baru akan terwujud lima tahun lagi. Kombinasi antara bobot dan urgensi menghasilkan skor prioritas yang lebih akurat dibandingkan hanya menggunakan salah satu dimensi. Perusahaan dapat menggunakan matriks dua dimensi untuk memetakan faktor-faktor berdasarkan bobot dan urgensi (Zhang, 2023). Kuadran dengan bobot tinggi dan urgensi tinggi menjadi prioritas utama.

Tahap paling krusial dalam analisis SWOT untuk prioritas strategis adalah proses menghubungkan faktor internal dengan faktor eksternal. Setiap kekuatan perlu dievaluasi terhadap setiap peluang untuk mengidentifikasi pasangan yang paling sinergis. Sebuah kekuatan dalam jaringan distribusi yang luas dapat dihubungkan dengan peluang ekspansi ke wilayah geografis baru. Sebuah kekuatan dalam kemampuan riset dapat dihubungkan dengan peluang pengembangan produk baru. Langkah-langkah strategis seperti ini sangat membantu usaha kecil menengah dalam menentukan arah bisnis yang lebih jelas (Hariani, 2022). Selain itu, bagi proyek investasi besar, penentuan arah strategis juga harus mempertimbangkan kerangka hukum bisnis yang berlaku agar setiap langkah perusahaan tetap sesuai dengan aturan (Aryanto et al., 2024). Pasangan kekuatan peluang dengan tingkat sinergi tertinggi menjadi kandidat untuk prioritas strategi SO. Proses serupa dilakukan untuk menghubungkan kelemahan dengan peluang. Kelemahan tertentu mungkin menghalangi perusahaan untuk memanfaatkan peluang tertentu. Jika kelemahan tersebut dapat diatasi dengan investasi yang wajar, maka prioritas strategi WO menjadi relevan. Sebaliknya, jika kelemahan bersifat struktural dan sulit diubah, perusahaan sebaiknya mengalihkan perhatian ke peluang lain yang tidak terhalang kelemahan tersebut. Untuk ancaman, setiap kekuatan dievaluasi kemampuannya untuk melindungi perusahaan dari ancaman tertentu. Kekuatan dalam loyalitas pelanggan yang tinggi dapat melindungi dari ancaman masuknya pesaing baru. Kekuatan dalam struktur biaya yang rendah dapat melindungi dari ancaman perang harga. Pasangan kekuatan ancaman dengan tingkat perlindungan tertinggi menjadi prioritas strategi ST. Terakhir, kelemahan

yang berpotensi diperparah oleh ancaman tertentu menjadi prioritas strategi WT untuk tindakan defensif (Taherdoost & Madanchian, 2021).

Hasil dari proses koneksi antar faktor adalah serangkaian pasangan strategis yang jumlahnya bisa sangat banyak. Sebuah perusahaan dengan lima kekuatan, lima kelemahan, lima peluang, dan lima ancaman akan memiliki 25 pasangan kekuatan peluang, 25 pasangan kelemahan peluang, 25 pasangan kekuatan ancaman, dan 25 pasangan kelemahan ancaman. Total 100 pasangan strategis potensial. Jumlah ini jelas tidak mungkin semuanya menjadi prioritas. Perusahaan harus melakukan seleksi ketat terhadap pasangan-pasangan yang paling menjanjikan. Kriteria seleksi dapat mencakup besarnya dampak potensial, kemudahan implementasi, kecepatan hasil, serta kesesuaian dengan visi dan misi perusahaan. Pasangan dengan dampak besar namun sulit diimplementasikan mungkin tetap layak menjadi prioritas jika perusahaan memiliki kapasitas untuk mengatasi kesulitan tersebut. Pasangan dengan dampak kecil meskipun mudah diimplementasikan sebaiknya tidak menjadi prioritas utama karena tidak akan mengubah posisi kompetitif perusahaan secara berarti. Proses seleksi ini sebaiknya dilakukan melalui diskusi terstruktur yang melibatkan tim lintas fungsi. Setiap anggota tim membawa perspektif berbeda tentang apa yang dianggap penting dan layak. Perbedaan pendapat yang muncul justru berharga karena memaksa tim untuk memeriksa asumsi-asumsi yang mendasari setiap penilaian. Keputusan akhir tentang prioritas dapat diambil melalui pemungutan suara atau melalui otoritas manajer puncak setelah mempertimbangkan semua masukan (Bergmann & Silva, 2023).

Prioritas strategis yang telah ditentukan perlu diterjemahkan menjadi rencana aksi yang konkret. Sebuah prioritas untuk memanfaatkan kekuatan riset guna meraih peluang pengembangan produk baru harus diikuti dengan keputusan tentang produk baru apa yang akan dikembangkan, berapa anggaran yang dialokasikan, siapa penanggung jawabnya, dan kapan target penyelesaiannya. Rencana aksi yang baik memuat indikator keberhasilan yang terukur. Selain itu, penting bagi setiap individu yang terlibat untuk memiliki mental yang kuat dan semangat kerja yang positif agar pelaksanaan rencana tersebut memberikan hasil maksimal (Hariyani & Putra, 2024). Indikator dapat berupa jumlah prototipe yang dihasilkan, persentase peningkatan dalam skor kepuasan pelanggan, atau pengurangan waktu siklus pengembangan produk. Indikator-indikator ini memungkinkan perusahaan untuk memantau kemajuan implementasi prioritas secara objektif. Tanpa indikator yang terukur, prioritas strategis hanya akan menjadi pernyataan niat yang muluk namun tidak pernah tercapai. Rencana aksi juga harus mempertimbangkan keterkaitan antar prioritas. Sebuah prioritas mungkin harus didahulukan karena menjadi prasyarat bagi prioritas lainnya. Sebagai contoh, prioritas untuk mengatasi kelemahan dalam infrastruktur teknologi informasi harus diselesaikan sebelum prioritas untuk memanfaatkan peluang digitalisasi layanan dapat dilaksanakan. Dalam proses ini, perusahaan juga harus waspada terhadap berbagai kemungkinan hambatan dan melakukan pengelolaan risiko dengan baik, terutama jika melibatkan jaringan kerja yang luas hingga ke tingkat global (Mardikaningsih et al., 2024). Urutan pelaksanaan prioritas perlu diatur secara cermat untuk menghindari kemacetan dan pemborosan sumber daya (Kazanskaia, 2025a). Alat bantu seperti diagram jalur kritis atau peta ketergantungan dapat digunakan untuk memvisualisasikan urutan pelaksanaan yang optimal.

Analisis SWOT untuk prioritas strategis tidak boleh dilakukan sekali lalu dilupakan. Lingkungan bisnis terus berubah, demikian pula kondisi internal perusahaan. Sebuah kekuatan yang dimiliki hari ini bisa menjadi kelemahan besok jika pesaing melompat lebih maju. Sebuah peluang yang tampak menjanjikan bulan lalu bisa berubah menjadi ancaman jika regulasi berubah. Oleh karena itu proses analisis perlu dilakukan secara berkala, misalnya setiap kuartal atau setiap semester. Frekuensi peninjauan ulang tergantung pada dinamika industri tempat perusahaan beroperasi. Industri teknologi yang berubah cepat mungkin memerlukan peninjauan setiap bulan. Industri yang lebih stabil seperti utilitas publik mungkin cukup setahun sekali. Peninjauan ulang tidak berarti mengulang seluruh proses dari awal. Perusahaan dapat memulai dengan mengevaluasi apakah asumsi-asumsi yang mendasari analisis sebelumnya masih berlaku. Jika sebagian besar asumsi masih valid, hanya faktor-faktor baru yang perlu diidentifikasi dan faktor-faktor usang yang dihapus. Prioritas yang sudah ditetapkan dievaluasi kemajuannya. Prioritas yang sudah selesai diganti dengan prioritas baru dari daftar pasangan strategis yang belum diimplementasikan. Prioritas yang terbukti salah arah dibatalkan atau disesuaikan. Siklus evaluasi berkala ini memungkinkan

perusahaan untuk tetap gesit dalam merespons perubahan tanpa harus kehilangan fokus dari tujuan jangka panjang (Chakrabarty, 2024).

Kesalahan umum dalam penggunaan SWOT untuk prioritas strategis adalah kecenderungan untuk menyusun daftar faktor secara berlebihan (King et al., 2023). Beberapa tim kerja dapat menghasilkan puluhan kekuatan, puluhan kelemahan, puluhan peluang, dan puluhan ancaman. Daftar sepanjang itu tidak praktis untuk dianalisis dan menghasilkan terlalu banyak pasangan strategis. Batasan yang wajar adalah maksimal tujuh hingga sepuluh faktor per kategori. Prinsip Pareto atau aturan 80 banding 20 dapat diterapkan untuk memilih faktor faktor yang paling signifikan. Dua puluh persen faktor biasanya berkontribusi terhadap delapan puluh persen dampak. Tim perlu mendiskusikan faktor mana yang masuk dalam dua puluh persen tersebut. Faktor faktor di luar itu dapat disimpan dalam daftar cadangan untuk ditinjau kembali di masa depan. Kesalahan umum lain adalah memasukkan faktor faktor yang bersifat operasional ke dalam analisis strategis. SWOT seharusnya digunakan untuk isu isu strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang, bukan untuk masalah operasional sehari hari. Sebuah kelemahan dalam prosedur pencatatan pengeluaran harian mungkin penting secara operasional namun tidak strategis. Memasukkan terlalu banyak faktor operasional akan mengaburkan gambaran besar dan mengalihkan perhatian dari isu isu yang benar benar menentukan masa depan perusahaan. Tim analisis perlu disiplin dalam membedakan antara masalah strategis dan masalah operasional. Pertanyaan pemandu seperti apakah masalah ini akan sangat mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan lima tahun mendatang dapat membantu memisahkan kedua jenis masalah tersebut.

Penerapan analisis SWOT untuk prioritas strategis juga memerlukan perhatian pada aspek kuantifikasi (Benzaghta et al., 2021). Pemanfaatan data besar dalam analisis ini sangat membantu organisasi meningkatkan kinerja mereka, terutama dalam menjaga kelestarian lingkungan (Mardikaningsih & Darmawan, 2025). Faktor-faktor kualitatif seperti reputasi merek atau budaya perusahaan perlu diterjemahkan ke dalam ukuran yang dapat dibandingkan. Reputasi merek dapat diukur melalui survei kesadaran merek, persentase pelanggan yang merekomendasikan, atau premium harga relatif terhadap pesaing. Budaya perusahaan dapat diukur melalui tingkat perputaran karyawan, skor keterlibatan karyawan, atau kecepatan adopsi inisiatif baru. Kuantifikasi memungkinkan perusahaan membandingkan faktor yang berbeda jenisnya, misalnya seberapa besar kekuatan reputasi merek dibandingkan kelemahan biaya produksi. Tanpa kuantifikasi, perbandingan semacam itu hanya didasarkan pada opini subjektif; dengan kuantifikasi, perbandingan dapat dilakukan lebih objektif.

Metode kuantifikasi sederhana adalah menggunakan skala Likert, di mana tim diminta menilai setiap faktor pada skala satu sampai sepuluh berdasarkan pengaruhnya terhadap kinerja, lalu rata-rata skor menjadi nilai kuantitatif faktor tersebut. Metode yang lebih canggih menggunakan analisis hirarki proses untuk menentukan bobot relatif setiap faktor berdasarkan perbandingan berpasangan; metode ini memerlukan lebih banyak waktu namun menghasilkan bobot lebih akurat karena memaksa penilai untuk secara eksplisit membandingkan setiap pasangan faktor. Ketepatan dalam memilih metode analisis data ini sangat bergantung pada kualitas kemampuan sumber daya manusia di dalamnya (Khairi & Darmawan, 2022). Pilihan metode tergantung pada kompleksitas situasi serta ketersediaan waktu dan keahlian.

Hubungan antara analisis SWOT dan prioritas strategis bersifat siklus, bukan linear. Hasil prioritas yang diimplementasikan akan mengubah kondisi internal perusahaan. Keberhasilan implementasi strategi SO akan memperkuat kekuatan yang sudah ada atau bahkan menciptakan kekuatan baru. Kegagalan implementasi strategi WO akan memperdalam kelemahan yang sudah ada. Perubahan kondisi internal ini harus dimasukkan kembali ke dalam analisis SWOT pada siklus berikutnya. Sebuah perusahaan yang berhasil mengatasi kelemahan dalam kemampuan pemasaran digital akan memiliki profil kekuatan yang berbeda dibandingkan sebelumnya. Peluang yang sebelumnya tidak terjangkau karena kelemahan tersebut kini menjadi terjangkau. Ancaman yang sebelumnya berbahaya karena kelemahan tersebut kini dapat dihadapi dengan lebih tenang. Siklus analisis implementasi evaluasi ulang ini adalah jantung dari manajemen strategis yang efektif. Perusahaan yang hanya melakukan analisis sekali lalu menjalankan prioritas yang dihasilkan selama bertahun tahun tanpa penyesuaian akan tertinggal oleh pesaing yang melakukan siklus lebih cepat. Kecepatan siklus menjadi keunggulan kompetitif tersendiri di lingkungan yang dinamis (Taherdoost

& Madanchian, 2021). Perusahaan yang mampu menyelesaikan satu siklus analisis implementasi evaluasi dalam tiga bulan akan lebih adaptif dibandingkan perusahaan yang memerlukan satu tahun untuk siklus yang sama. Oleh karena itu investasi dalam kapasitas analisis internal yang cepat dan akurat sangat berharga.

Analisis SWOT untuk prioritas strategis harus mempertimbangkan interdependensi antar faktor yang seringkali bersifat non linear (Souli et al., 2017). Sebuah kekuatan dalam inovasi produk dapat secara eksponensial memperbesar dampak peluang pasar yang sedang tumbuh. Kombinasi antara kekuatan inovasi dan peluang pasar digital dapat menghasilkan efek yang jauh lebih besar daripada jumlah kedua faktor tersebut secara terpisah. Sebaliknya, kombinasi antara kelemahan dalam manajemen biaya dan ancaman perang harga dapat menghasilkan efek yang jauh lebih buruk daripada sekadar penjumlahan. Interdependensi semacam ini sulit ditangkap oleh analisis linear yang memperlakukan setiap pasangan faktor secara independen. Pendekatan yang lebih canggih adalah dengan menggunakan analisis skenario. Tim analisis dapat menyusun beberapa skenario tentang bagaimana kombinasi berbagai faktor akan berinteraksi. Skenario optimis mengasumsikan bahwa faktor faktor positif saling memperkuat. Skenario pesimis mengasumsikan bahwa faktor faktor negatif saling memperkuat. Skenario moderat berada di antara keduanya. Prioritas strategis yang robust adalah prioritas yang memberikan hasil baik di semua skenario. Prioritas yang hanya memberikan hasil baik di skenario optimis namun buruk di skenario pesimis terlalu berisiko untuk dijadikan fokus utama. Analisis skenario memerlukan lebih banyak waktu dan keahlian dibandingkan analisis linear sederhana. Namun manfaatnya dalam mengurangi risiko kesalahan strategis sebanding dengan investasi yang dikeluarkan. Perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang sangat tidak pasti sebaiknya mengadopsi pendekatan ini (Khasanah et al., 2010).

Peran kepemimpinan dalam proses analisis SWOT untuk prioritas strategis sangat menentukan kualitas hasil. Pemimpin puncak harus menetapkan ekspektasi bahwa analisis dilakukan secara jujur tanpa rekayasa untuk membenarkan keputusan yang sudah diambil sebelumnya. Banyak perusahaan menggunakan SWOT secara manipulatif, yaitu menyusun faktor-faktor yang mendukung arah yang sudah diinginkan manajemen puncak (Ghaleb, 2024). Dalam menjalankan tugasnya, setiap pemimpin dan pengelola organisasi memiliki tanggung jawab hukum yang besar, terutama jika organisasi menghadapi situasi sulit (Saputra et al., 2024). Dalam praktik manipulatif ini, kekuatan yang relevan dengan arah yang diinginkan dibesar-besarkan, kelemahan yang menghalangi arah tersebut dkecilkan atau diabaikan, peluang yang mendukung arah tersebut diekspos secara berlebihan, sementara ancaman yang mengancam arah tersebut diremehkan. Praktik semacam ini menghilangkan nilai analisis SWOT sebagai alat penemuan kebenaran, menysakan alat justifikasi yang memberikan kesan ilmiah pada keputusan yang sudah diambil.

Pemimpin yang bijak justru mendorong tim untuk mengungkap faktor-faktor yang tidak mendukung arah yang disukai, karena faktor tersebut mungkin mengandung peringatan penting yang jika diabaikan dapat menyebabkan kegagalan di kemudian hari. Pengambilan keputusan yang baik harus selalu memperhatikan prinsip etika agar hubungan dengan pihak luar tetap terjaga dengan baik (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Pemimpin juga harus menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi anggota tim untuk menyuarakan pendapat yang tidak populer; seorang staf junior yang mengidentifikasi kelemahan yang diabaikan oleh manajer senior harus didengarkan, bukan dimarahi. Hal ini sangat penting terutama bagi organisasi internasional yang harus menghadapi perbedaan budaya di setiap cabangnya (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Budaya keterbukaan dan kejujuran intelektual adalah prasyarat bagi analisis SWOT yang bermakna. Selain kejujuran, setiap keputusan manajerial yang melibatkan teknologi masa kini juga harus diiringi dengan rasa tanggung jawab yang tinggi (Gani & Darmawan, 2022). Melalui pendekatan yang benar dan transparan, analisis SWOT akan menjadi alat yang sangat kuat dalam menentukan langkah strategis perusahaan di masa depan.

Keterbatasan analisis SWOT sebagai alat penentu prioritas strategis perlu disadari agar tidak terjadi oversimplifikasi (Panagiotou, 2003). SWOT bersifat kualitatif dan sangat bergantung pada kualitas penilaian subjektif tim analisis. Dua tim yang berbeda dapat menghasilkan prioritas yang berbeda dari data yang sama karena perbedaan persepsi dan pengalaman. SWOT juga cenderung statis, menggambarkan kondisi pada satu titik waktu, sementara lingkungan bisnis terus bergerak. Prioritas yang dihasilkan dari SWOT bisa menjadi usang sebelum sempat

diimplementasikan jika perubahan terjadi cepat. SWOT juga tidak secara eksplisit mempertimbangkan aspek keuangan seperti biaya implementasi dan potensi pengembalian investasi. Sebuah prioritas mungkin sangat sesuai secara strategis namun tidak layak secara finansial. Oleh karena itu hasil analisis SWOT sebaiknya dikombinasikan dengan alat analisis lain seperti analisis kelayakan finansial dan analisis sensitivitas. Kombinasi alat akan menghasilkan keputusan prioritas yang lebih robust dibandingkan hanya mengandalkan SWOT. Perusahaan yang matang secara strategis tidak pernah bergantung pada satu alat analisis saja. Mereka menggunakan portofolio alat yang saling melengkapi, dengan SWOT sebagai salah satu komponen dalam portofolio tersebut. Kesadaran akan keterbatasan SWOT juga mencegah perusahaan dari rasa percaya diri berlebihan. Prioritas strategis tetapkan hipotesis yang perlu diuji di pasar, bukan kebenaran mutlak yang tidak bisa diganggu gugat.

Arah kebijakan yang dihasilkan dari analisis SWOT harus dikomunikasikan ke seluruh organisasi dengan cara yang mudah dipahami (Agarwal, 2022). Kebijakan yang baik tanpa komunikasi yang efektif tidak akan pernah terimplementasi karena karyawan tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka. Komunikasi prioritas strategis dapat dilakukan melalui berbagai saluran seperti pertemuan seluruh karyawan, memo internal, posting di intranet perusahaan, atau sesi tatap muka antara manajer dengan tim masing masing. Pesan kunci yang perlu disampaikan adalah mengapa prioritas tertentu dipilih, apa konsekuensinya jika prioritas tersebut tidak dicapai, dan bagaimana setiap karyawan dapat berkontribusi. Penjelasan tentang logika di balik prioritas sangat penting untuk membangun rasa kepemilikan. Karyawan yang memahami alasan di balik suatu kebijakan akan lebih termotivasi untuk melaksanakannya dibandingkan karyawan yang hanya diberi perintah. Komunikasi juga harus mencakup umpan balik dua arah. Karyawan perlu memiliki saluran untuk menyampaikan pertanyaan, keraguan, atau saran perbaikan terhadap prioritas yang ditetapkan. Manajemen perlu menanggapi umpan balik ini dengan serius dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Prioritas strategis bukanlah perintah dari atas yang tidak bisa diubah. Prioritas strategis adalah panduan yang hidup yang dapat disempurnakan berdasarkan masukan dari lini depan yang paling dekat dengan pelanggan. Organisasi yang menerapkan komunikasi dua arah akan memiliki implementasi prioritas yang lebih mulus dibandingkan organisasi dengan komunikasi satu arah.

4. KESIMPULAN

Analisis SWOT dapat dioperasionalkan untuk menentukan prioritas strategis perusahaan melalui proses sistematis yang terdiri dari identifikasi faktor, pembobotan, koneksi antar faktor, seleksi pasangan strategis, dan penerjemahan ke dalam rencana aksi. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman harus diidentifikasi secara spesifik, diverifikasi dengan bukti, dan dinilai bobot serta urgensinya. Setiap kekuatan dihubungkan dengan peluang untuk menghasilkan strategi SO. Setiap kelemahan dihubungkan dengan peluang untuk menghasilkan strategi WO. Setiap kekuatan dihubungkan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi ST. Setiap kelemahan dihubungkan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi WT. Pasangan strategis yang memiliki sinergi atau perlindungan tertinggi diseleksi menjadi prioritas utama. Prioritas tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam rencana aksi yang konkret dengan indikator keberhasilan terukur. Proses ini perlu dilakukan secara berkala karena lingkungan dan kondisi internal terus berubah. Analisis SWOT bukanlah alat justifikasi untuk keputusan yang sudah diambil, melainkan alat eksplorasi untuk menemukan arah terbaik berdasarkan fakta.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya pengayaan literatur manajemen strategis dengan penekanan pada prosedur operasional penggunaan SWOT, bukan sekadar deskripsi kerangka kerja. Kurikulum pendidikan manajemen perlu memasukkan latihan praktis tentang bagaimana menghubungkan faktor faktor SWOT dengan prioritas strategis. Implikasi praktisnya adalah para manajer harus mengalokasikan waktu yang memadai untuk proses koneksi antar faktor, bukan hanya berhenti pada pembuatan daftar. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi empiris untuk menguji efektivitas kerangka prioritas yang telah disusun dalam studi pustaka ini. Penelitian kuantitatif dapat mengembangkan instrumen pengukuran kualitas prioritas strategis yang dihasilkan dari analisis SWOT. Penelitian kualitatif dapat mengeksplorasi hambatan hambatan praktis dalam penerapan SWOT untuk prioritas strategis di berbagai jenis industri. Studi

perbandingan antar perusahaan yang menggunakan SWOT secara berbeda juga bermanfaat untuk mengidentifikasi praktik terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, A. (2022). *SWOT analysis*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.10753.74081>
- Ali, R., & Darmawan, D. (2023). Big Data Management Optimization for Managerial Decision Making and Business Strategy. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 139-144.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). *SWOT analysis applications: An integrative literature review*. 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bergmann, B. H., & Silva, M. M. (2023). Swot matrix applied to strategic diagnosis. *E-Tech*, 16(1). <https://doi.org/10.18624/etech.v16i1.1293>
- Cadena, J., & Jean, S. (2019). *Qualitative research: interactions and experiences*. 22(3), 292–293. <https://doi.org/10.29375/01237047.3746>
- Chakrabarty, B. (2024). SWOT Analysis In Modern Business: A Qualitative Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(11), 01–04. <https://doi.org/10.9790/487x-2611120104>
- da Silva, B. D. S., & Darmawan, D. (2023). Integration of Management Information Systems (MIS) in Strategic Decision Making to Improve Organization Performance. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 347-352.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. Jepe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2024). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Farag, M. I. H., & Farag, M. I. H. (2025). The Role of SWOT Analysis in Enhancing Business Growth and Long-Term Management Sustainability. *Management Science Advances.*, 2(1), 304–329. <https://doi.org/10.31181/msa21202528>
- Gailly, B. (2018). *Build a Shared Strategic Vision of Innovation*. 3–55. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77191-5_2
- Gani, A., & Darmawan, D. (2022). Ethics and Accountability in Artificial Intelligence-Based Managerial Decision Making. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 147-152.
- Gardi, B., & Darmawan, D. (2022). The Role of Manager Behavior in the Utilization of Accounting Information for Corporate Strategic Decision Making. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 111-118.
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success. *International Journal of Asian Business and Management*, 3(4), 557–564. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v3i4.10857>
- Halizah, S. N., Mardikaningsih, R., & da Cruz, C. (2024). Strengthening Moral Values and Legal Compliance in Corporate Managerial Decision-Making Practices. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 65-72.
- Hariani, M. (2022). Determination of a marketing strategy to develop shrimp crackers MSMEs using the SWOT method. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 24-30.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.
- Hariani, M., & Putra, A. R. (2024). Psychological Capital as Strategic Capital to Improve Job Performance. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 38-43.
- Kampira, A. (2021). *A Brief Introduction to Thematic Analysis*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.25899.57128>
- Kazanskaia, A. N. (2025a). *Conducting a SWOT Analysis for Strategic Planning: Integrating Internal and External Perspectives*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-strplnstbstgd-04>
- Kazanskaia, A. N. (2025b). *Developing Strategic Goals in Strategic Planning: Frameworks, Prioritization, and Alignment*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-strplnstbstgd-06>
- Khairi, M., & Darmawan, D. (2022). Developing HR Capabilities in Data Analysis for More Effective Decision Making in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 223-228.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- King, T. E., Freyn, S. L., & Morrison, J. (2023). SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 30–42. <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.989>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Ethical principles in business decision making: Implications for corporate sustainability and relationships with external stakeholders. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 131-138.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2025). Utilization of Big Data Analytics to Improve Corporate Environmental Performance in Managerial and Organizational Dimensions. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(3), 1-12.
- Mardikaningsih, R., Halizah, S. N., Nuraini, R., Darmawan, D., & Hardiansah, R. (2024). Manajemen Risiko Pada Penerapan Manajemen Rantai Pasokan Global: Kajian Terhadap Pendekatan Strategis Untuk Mengidentifikasi, Mengevaluasi, dan Mengelola Risiko. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 6(2), 1-15.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into Focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8–10. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00253>
- Power, A., & Katz, B. (2016). *Threats and opportunities*. 135–176. <https://doi.org/10.51952/9781447327554.ch005>
- Punnen, A. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304–102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Putra, A. R., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Organisational Social Capital and Team Collaboration as Supports for Total Quality Management. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 129-146.
- Saputra, D. E., Darmawan, D., & Negara, D. S. (2024). Directors' and Commissioners' Liability in Corporate Insolvency: A Comparative Jurisprudential Study. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(3), 29-38.
- Souli, M., Badreddine, A., & Romdhane, T. B. (2017). A New Model to Implement a SWOT Fuzzy ANP. 446–452. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60042-0_49
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2021). *Determination of Business Strategies Using SWOT Analysis; Planning and Managing the Organizational Resources to Enhance Growth and Profitability*. 3(1). <https://doi.org/10.30564/MMPP.V3i1.2748>
- Zhang, G. (2023). *The Role Played by Applied Decision Analysis in the Field of the Strategic Management Process*. 2(1), 20–23. <https://doi.org/10.54097/jid.v2i1.5227>