

# SWOT and TOWS

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management, NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University (1991-2000)

© RUDYCT e-PRESS

[rudyct75@gmail.com](mailto:rudyct75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

12 May, 2025

## SWOT dan TOWS

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) sering kali dibicarakan bersama, bahkan namanya mirip, tetapi keduanya memiliki fokus dan urutan analisis yang berbeda. Di bawah ini penjelasan komprehensif dalam gaya formal/akademik, dilengkapi contoh naratif dan diskusi opini.

---

### 1. Definisi dan Latar Belakang

**SWOT** dikembangkan pada tahun 1960-an oleh Albert Humphrey di Stanford Research Institute sebagai alat sederhana untuk membantu organisasi memetakan kondisi internal dan eksternal dalam satu kerangka analisis ☆(Kotler dan Keller, 2016)☆

**TOWS** dikemukakan oleh Heinz Weihrich pada 1982 sebagai cara untuk membalik urutan elemen SWOT, dengan tujuan menekankan strategi dari perspektif eksternal terlebih dahulu ☆(Weihrich, 1982)☆

---

### 2. Urutan Analisis: SWOT vs. TOWS

Aspek SWOT	TOWS
1 Strengths (Kekuatan)	Threats (Ancaman)
2 Weaknesses (Kelemahan)	Opportunities (Peluang)
3 Opportunities (Peluang)	Weaknesses (Kelemahan)
4 Threats (Ancaman)	Strengths (Kekuatan)

- **SWOT** dimulai dengan menggali **kekuatan dan kelemahan internal**, kemudian beralih ke **peluang dan ancaman eksternal**.
  - **TOWS** dimulai dengan **ancaman dan peluang eksternal**, kemudian melihat **kelemahan dan kekuatan internal**.
- 

### 3. Fokus Strategi: Deskripsi vs. Sintesis

#### 1. **SWOT** lebih bersifat **deskriptif**:

- Menginventarisasi apa saja faktor internal (S–W) dan eksternal (O–T).
- Bermanfaat untuk pemetaan kondisi “sekarang” secara ringkas.

#### 2. **TOWS** lebih bersifat **strategis** atau **sintesis**:

- Mengarahkan pada formulasi **strategi konkret** dengan memadankan elemen eksternal dan internal.
  - Empat jenis strategi yang biasanya dihasilkan:
    - **SO (Maxi-Maxi)**: Gunakan kekuatan untuk menangkap peluang.
    - **ST (Maxi-Mini)**: Gunakan kekuatan untuk menangkis ancaman.
    - **WO (Mini-Maxi)**: Perbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
    - **WT (Mini-Mini)**: Kurangi kelemahan dan hindari ancaman.
-

## 4. Narasi Kasus: Implementasi di PT “Harmoni Digital”

### 4.1. Pendekatan SWOT

Manajemen PT Harmoni Digital—perusahaan startup teknologi edukasi—mengadakan lokakarya internal.

1. **Strengths:** Tim R&D kuat, konten adaptif AI.
2. **Weaknesses:** Modal pemasaran terbatas, jaringan distribusi belum luas.
3. **Opportunities:** Meningkatnya permintaan e-learning di era pandemi.
4. **Threats:** Banyak kompetitor dari global player, regulasi pemerintah yang berubah-ubah.

Hasil lokakarya hanya berupa daftar poin Strengths/W.../O.../T..., tanpa langkah konkret untuk menghubungkan satu dengan yang lain.

### 4.2. Pendekatan TOWS

Selanjutnya, tim konsultan menggunakan **TOWS matrix**:

- **SO:** Kembangkan fitur kolaborasi berbasis AI (S) untuk merespons permintaan e-learning yang kian tinggi (O).
- **ST:** Gunakan reputasi tim R&D (S) untuk membentuk kemitraan strategis dengan universitas yang dapat melindungi dari tekanan kompetitor global (T).
- **WO:** Ajukan program inkubasi dan hibah pemerintah (O) guna menambah modal pemasaran dan memperbaiki kelemahan pendanaan (W).
- **WT:** Restrukturisasi biaya operasional (W) dan hindari pasar segmen rendah margin yang rawan regulasi negatif (T).

Dengan begini, TOWS memandu PT Harmoni Digital tidak hanya mencermati faktor, tetapi langsung merumuskan matriks strategi.

## 5. Diskusi dan Pendapat

### 1. Kapan Pilih SWOT?

- Jika Anda **baru pertama kali** memetakan kondisi organisasi, atau memerlukan **ringkasan cepat** untuk presentasi manajemen puncak.
- SWOT cocok untuk workshop internal singkat di mana prioritasnya pemetaan situasi.

### 2. Kapan Pilih TOWS?

- Bila ingin melanjutkan pada **perumusan strategi** dan action plan.
- TOWS ideal untuk konsultasi strategi atau sesi perencanaan tahunan yang menuntut rencana aksi.

### 3. Sinergi Keduanya

- Banyak organisasi **memulai dengan SWOT**, kemudian **melanjutkan ke TOWS** untuk mengembangkan strategi komprehensif.
- Proses berlapis ini memastikan bahwa tak hanya kondisi dianalisis, tetapi juga **bagaimana melangkah kedepan**.

---

## 6. Kesimpulan

Meskipun **SWOT** dan **TOWS** menggunakan komponen yang sama, perbedaan penting terletak pada **urutan** dan **tujuan** analisis:

- **SWOT** = *pemetaan internal-eksternal* ("apa adanya").
- **TOWS** = *perumusan strategi* ("bagaimana caranya").

Pemahaman akan perbedaan ini membantu praktisi manajemen memilih alat yang tepat sesuai konteks dan kebutuhan organisasi.

## 7. Proses Pelaksanaan dan Validasi Hasil

Dalam implementasi SWOT dan TOWS, terdapat beberapa tahap kritis yang perlu diperhatikan untuk memastikan hasil analisis dapat dipakai sebagai landasan keputusan strategis:

### 1. Pengumpulan Data Terpadu

- Melibatkan **multistakeholder**: manajemen puncak, tim operasional, tim pemasaran, hingga pihak eksternal (mitra, pelanggan kunci) untuk mendapatkan perspektif yang holistik.
- Alat bantu: survei, wawancara mendalam, focus group discussion, serta **desk research** untuk data pasar.

### 2. Workshop Fasilitasi

- Gunakan teknik **brainwriting** atau **nominal group technique** agar setiap peserta memiliki kesempatan menyumbang ide tanpa dipengaruhi "suara dominan."
- Moderator perlu memastikan urutan pembahasan tidak bias: apabila memulai dengan SWOT, fasilitator harus menjaga agar diskusi internal tidak "tercampur" dengan faktor eksternal, dan sebaliknya bila menggunakan TOWS.

### 3. Triangulasi dan Cross-Check

- Setelah daftar S-W-O-T tercatat, lakukan validasi silang dengan data kuantitatif—misalnya data keuangan, survei kepuasan pelanggan, atau tren industri.
- Tujuannya untuk meminimalkan "wishful thinking" yang sering muncul dalam analisis internal, serta memverifikasi apakah peluang dan ancaman benar-benar terbukti di pasar.

#### 4. Dokumentasi & Iterasi

- Simpan hasil mentah sebelum difilter menjadi strategi. Hal ini berguna untuk merunut kembali argumen apabila hasil implementasi kurang sesuai harapan.
- Rancang **tabel prioritas** (misalnya skor rata-rata urgensi dan dampak) untuk memfokuskan upaya pada elemen S-W-O-T terpenting.

### 8. Tantangan Umum dan Cara Mengatasinya

#### 1. Overload Informasi

- Tantangan: Terlalu banyak poin—misalnya 20 kekuatan dan 25 ancaman—membuat matriks sulit ditangani.
- Solusi: Terapkan **kriteria MoSCoW** (Must, Should, Could, Won't) untuk memprioritaskan hanya elemen yang paling relevan bagi visi dan misi organisasi.

#### 2. Bias Kognitif

- Tantangan: Peserta lebih cenderung menyoroti “kekuatan” untuk memuji diri, atau meremehkan ancaman karena rasa optimisme berlebihan.
- Solusi: Ajak **pihak ketiga** (konsultan eksternal) atau gunakan data benchmarking industri untuk memaksa diskusi lebih seimbang.

#### 3. Peralihan dari Analisis ke Aksi

- Tantangan: Hasil TOWS yang kaya strategi kerap berhenti di papan tulis.
- Solusi: Buat **roadmap implementasi** dengan milestone, tanggung jawab pemilik aksi (action owner), dan metrik kinerja (KPI) yang terukur.

## 9. Integrasi dengan Kerangka Kerja Lain

Agar analisis SWOT/TOWS tidak berdiri sendiri, sangat disarankan mengaitkannya dengan kerangka kerja strategis lain:

- **Balanced Scorecard:**  
Gunakan **SO strategy** dari TOWS untuk merumuskan sasaran di perspektif Pelanggan dan Proses Internal pada Balanced Scorecard, lalu tetapkan indikator kinerja terkait.
- **Porter's Five Forces:**  
Detailkan "ancaman pendatang baru" dan "kekuatan tawar-menawar pembeli" dalam Threats pada TOWS dengan analisis Lima Kekuatan Porter, sehingga strategi ST atau WT dapat lebih tajam.
- **PESTEL Analysis:**  
Pads O & T dalam SWOT/TOWS, jalankan kajian PESTEL untuk memperkaya identifikasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal.

## 10. Rekomendasi Praktis untuk Organisasi

1. **Rutin Update Analisis**  
– Lakukan revisi SWOT/TOWS setiap periode (misalnya triwulanan) agar strategi tetap relevan dengan dinamika pasar.
2. **Pemetaan Kepemilikan Aksi**  
– Setiap strategi SO, ST, WO, WT harus "diadopsi" oleh satu pemimpin unit dengan mandat dan sumber daya jelas.
3. **Pelatihan Internal**  
– Bangun kompetensi fasilitator internal lewat **train-the-trainer** workshop, sehingga organisasi tidak bergantung pada konsultan eksternal setiap kali melakukan analisis.

#### 4. **Sistem Monitoring & Evaluasi**

- Integrasikan hasil TOWS ke dashboard manajemen, sehingga pergerakan KPI dapat dimonitor real-time dan dievaluasi secara berkala.

## 11. Studi Kasus Lanjutan: UKM “Kopi Nusantara”

### Latar Belakang

UKM roasting dan distribusi kopi menengah di Jawa Barat ingin memperluas pasar ke Asia Timur.

### SWOT Ringkas

- **S:** Kualitas biji unggul, teknik roasting khas Nusantara.
- **W:** Kapasitas produksi terbatas, brand awareness rendah di luar Indonesia.
- **O:** Tren kopi spesialti global meningkat, kanal e-commerce meluas.
- **T:** Kompetitor global (Starbucks Reserve), fluktuasi harga kopi dunia.

### TOWS Matrix & Strategi

- **SO:** Kolaborasi dengan e-commerce Asia (misalnya Rakuten) untuk memanfaatkan tren kopi spesialti dan kekuatan roasting unik.
- **ST:** Kembangkan cerita merek (brand storytelling) tentang keterkaitan kopi dengan budaya Sunda untuk membedakan dari produk global.
- **WO:** Manfaatkan program hibah pemerintah (OPPORTUNITIES) untuk menambah kapasitas produksi dan memperbaiki proses packaging (WEAKNESSES).
- **WT:** Diversifikasi ke varian produk murah (misalnya kopi instan kemasan sachet) untuk menjaga arus kas saat harga biji melonjak (THREATS).

## Hasil

Dalam enam bulan, ekspor meningkat 35%, sedangkan brand awareness di pasar Jepang dan Korea tercatat naik 20% lewat survei online.

---

Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses pelaksanaan, tantangan, integrasi dengan kerangka lain, dan langkah-langkah praktis, diharapkan organisasi dapat **mengoptimalkan** baik SWOT maupun TOWS sebagai fondasi serius dalam perencanaan dan eksekusi strategis.

Selain yang sudah dibahas, berikut beberapa tambahan yang dapat memperkaya pemahaman dan praktik penggunaan SWOT dan TOWS dalam konteks manajemen modern:

---

## 12. Keterbatasan dan Kritik terhadap SWOT/TOWS

### 1. Subjektivitas

- Analisis sangat bergantung pada persepsi peserta. Dua kelompok berbeda dapat menghasilkan daftar S-W-O-T yang sangat berbeda, sehingga sulit dibandingkan antar organisasi.

### 2. Tidak Memperhitungkan Dinamika Waktu

- SWOT/TOWS bersifat snapshot. Kondisi internal dan eksternal berubah cepat—terutama di era digital—sehingga hasil analisis perlu sering diperbarui.

### 3. Kurang Kuantifikasi

- Biasanya elemen dikumpulkan secara kualitatif tanpa bobot atau skor yang jelas. Hal ini membuat prioritas strategi kurang terukur.

#### 4. **Potensi “Checklist Mentality”**

- Tim bisa terjebak hanya mencoret-coret daftar tanpa mendalami hubungan sebab-akibat atau memikirkan implikasi strategis jauh ke depan.
- 

### 13. **Pengayaan dengan Metode dan Teknologi Baru**

#### 1. **SWOT Digital dan AI-Assisted Analysis**

- Beberapa platform SaaS (misalnya Miro, Lucidspark) kini menyediakan template SWOT dengan fitur voting real-time, heat-mapping, dan integrasi data eksternal (tren Google, insight media sosial).
- Model AI dapat membantu menambang data eksternal (berita, riset pasar) untuk mengidentifikasi ancaman/peluang yang belum terdeteksi tim internal.

#### 2. **Quantified SWOT**

- Terapkan **skoring numerik** untuk setiap poin (misalnya skala 1–5 untuk tingkat urgensi dan kemampuan menangani), sehingga analisis lebih objektif dan memudahkan pemilihan strategi.

#### 3. **Dynamic TOWS untuk Agile Strategy**

- Dalam organisasi yang menerapkan metode Agile, matrix TOWS dapat diperbarui **sprint-by-sprint** (setiap 2–4 minggu) agar strategi responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar.

## 14. Penggunaan SWOT/TOWS pada Level Non-Organisasi

### 1. Personal SWOT

- Individu (pemimpin, profesional) dapat memetakan kekuatan keahlian, kelemahan kompetensi, peluang karier, dan ancaman disruptif (mis. otomatisasi).
- TOWS kemudian membantu merumuskan strategi pengembangan diri: SO → ambil kursus cutting-edge; WO → perbaiki skill gap dengan mentorship.

### 2. Tim Proyek atau Inisiatif Khusus

- Gunakan SWOT di awal proyek untuk memetakan resources dan risks, lalu TOWS sebagai dasar perumusan Rencana Manajemen Risiko (Risk Management Plan) dan strategi mitigasi.
- 

## 15. Metode Validasi Jangka Panjang

### • OKR (Objectives and Key Results)

- Hubungkan strategi TOWS ke OKR. Misalnya untuk SO “kembangkan fitur AI” jadikan Objective, dan tetapkan Key Result yang terukur (mis. “selesai prototipe dalam 3 bulan”, “dapatkan 100 pengguna beta”).

### • Lessons Learned Workshop

- Setelah implementasi strategi, adakan sesi retrospektif: bandingkan asumsi awal SWOT/TOWS dengan hasil nyata; dokumentasikan insight untuk analisis selanjutnya.

## 16. Rangkuman Poin-Poin Tambahan

1. **SWOT**: pemetaan kualitatif, subjektif, snapshot kondisi.
  2. **TOWS**: penerjemahan elemen SWOT menjadi strategi konkrit.
  3. **Quantified & Digital**: menambah skoring dan penggunaan tools berbasis AI.
  4. **Agile Update**: adaptasi matrix setiap siklus pendek.
  5. **Skala Personal dan Proyek**: aplikasi di level individu dan tim.
  6. **Validasi & Learning**: integrasi dengan OKR dan workshop lessons learned.
- 

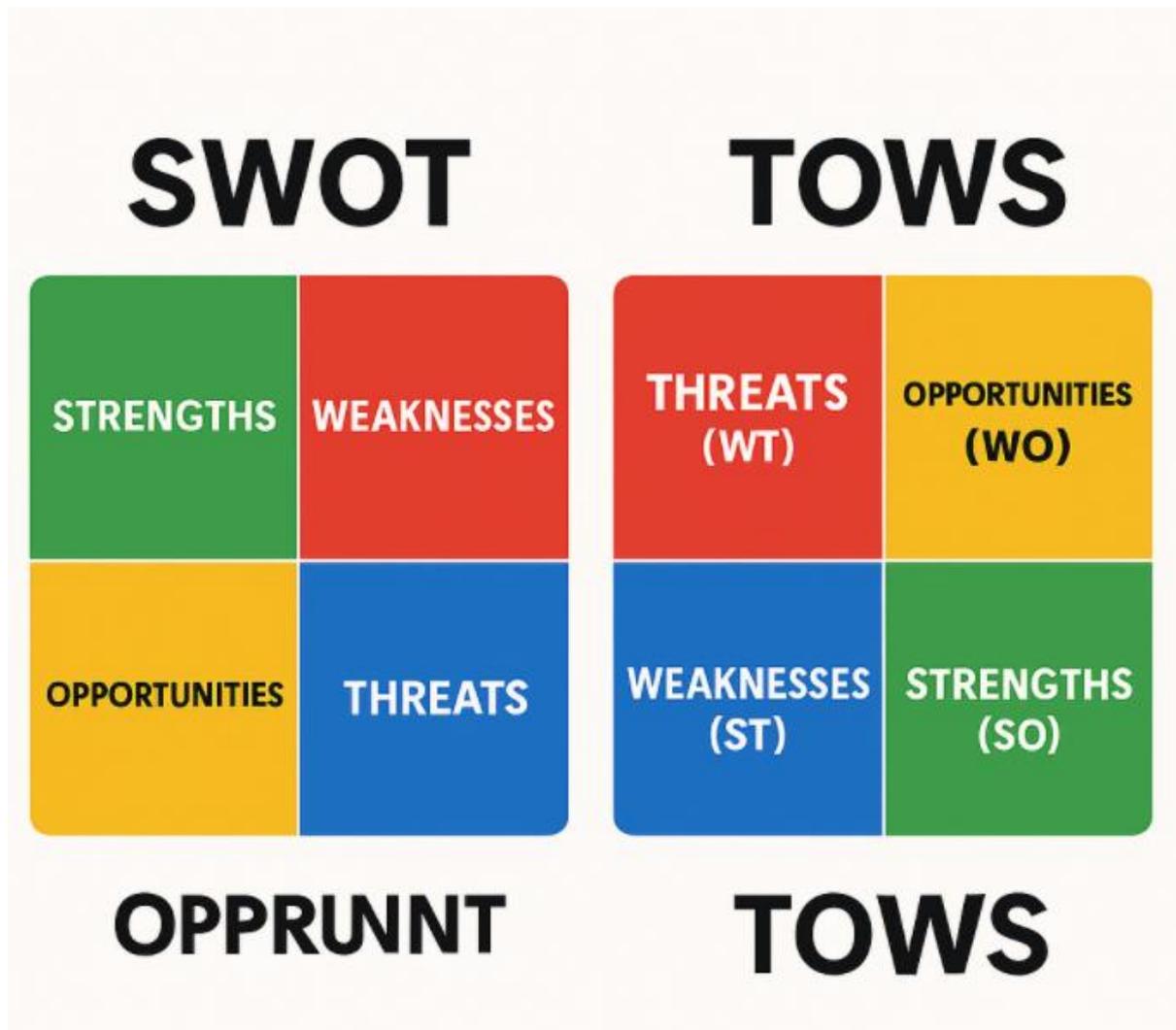
Dengan penambahan ini, diperoleh gambaran lebih luas tentang **kapan**, **bagaimana**, dan **dengan alat apa** SWOT dan TOWS dapat dioptimalkan—baik di level organisasi, tim, maupun individu—serta bagaimana memastikan hasilnya **terukur**, **adaptif**, dan **berkelanjutan**. Semoga bermanfaat untuk perencanaan strategis.

## Glosarium

Berikut glosarium istilah–istilah kunci yang digunakan dalam pembahasan SWOT dan TOWS:

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>SWOT</b>	Kerangka analisis yang memetakan kondisi organisasi melalui empat elemen: <b>S</b> trengths (kekuatan), <b>W</b> eaknesses (kelemahan), <b>O</b> pportunities (peluang), dan <b>T</b> hreats (ancaman).
<b>TOWS</b>	Variasi SWOT yang memulai analisis dari faktor <b>T</b> hreats dan <b>O</b> pportunities eksternal, lalu melibatkan <b>W</b> eaknesses dan <b>S</b> trengths internal, dengan tujuan langsung merumuskan strategi SO, ST, WO, dan WT.
<b>Strengths (Kekuatan)</b>	Faktor internal positif yang menjadi keunggulan kompetitif organisasi, misalnya keahlian tim, reputasi merek, atau teknologi unggulan.
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>	Faktor internal negatif yang membatasi kinerja organisasi, seperti sumber daya terbatas, proses kurang ramping, atau kurangnya jaringan distribusi.
<b>Opportunities (Peluang)</b>	Faktor eksternal positif yang dapat dimanfaatkan organisasi—misalnya tren pasar, dukungan regulasi, atau kemajuan teknologi.
<b>Threats (Ancaman)</b>	Faktor eksternal negatif yang dapat mengganggu atau merugikan organisasi, seperti tekanan kompetitor, perubahan kebijakan, atau fluktuasi ekonomi.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>SO Strategy (Maxi-Maxi)</b>	Strategi yang memanfaatkan <b>S</b> trengths untuk menangkap <b>O</b> pportunities; fokus pada ekspansi dan inovasi.
<b>ST Strategy (Maxi-Mini)</b>	Strategi yang menggunakan <b>S</b> trengths untuk menghadapi atau menetralkan <b>T</b> hreats; fokus pada proteksi dan mitigasi risiko.
<b>WO Strategy (Mini-Maxi)</b>	Strategi yang memperbaiki <b>W</b> eaknesses dengan memanfaatkan <b>O</b> pportunities; menitikberatkan peningkatan kapasitas dan perbaikan proses.
<b>WT Strategy (Mini-Mini)</b>	Strategi yang meminimalkan <b>W</b> eaknesses sekaligus menghindari <b>T</b> hreats; biasanya berupa restrukturisasi atau diversifikasi konservatif.
<b>Faktor Internal</b>	Variabel yang berasal dari dalam organisasi (S dan W), di mana organisasi memiliki kontrol langsung.
<b>Faktor Eksternal</b>	Variabel yang berasal dari lingkungan luar organisasi (O dan T), di mana organisasi perlu memantau dan merespons.
<b>Brainwriting</b>	Teknik fasilitasi kelompok di mana peserta menuliskan ide secara individual terlebih dahulu sebelum dibahas bersama, untuk mengurangi bias kelompok.
<b>Triangulasi Data</b>	Metode validasi dengan membandingkan berbagai sumber informasi—kualitatif dan kuantitatif—untuk memastikan akurasi analisis SWOT/TOWS.
<b>MoSCoW Prioritization</b>	Metode prioritas yang mengkategorikan elemen menjadi Must, Should, Could, dan Won't untuk memfokuskan energi pada faktor paling kritis.



## Daftar Pustaka

Berikut daftar pustaka yang dapat Anda gunakan sebagai acuan lebih lanjut dalam mempelajari SWOT dan TOWS:

1. Andersen, H. V. (2004). **Distinctive Qualities of Strategic Planning and the Strategic Planner**. *Long Range Planning*, 37(2), 101–119.
2. Humphrey, A. (2005). **SWOT Analysis for Management Consulting**. SRI Alumni Association Newsletter.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson.
4. Panagiotou, G. (2003). **Bringing SWOT into Focus**. *Business Strategy Review*, 14(2), 8–10.
5. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). **Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition** (13th ed.). McGraw-Hill Education.
6. Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). **What's SWOT in Strategic Analysis?**. *Strategic Change*, 7(2), 101–109.
7. Valentin, E. K. (2001). **SWOT Analysis from a Resource-Based View**. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54–69.
8. Weihrich, H. (1982). **The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis**. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
9. Zhen, W., Olorunniwo, F., & Tang, C. S. (2007). **An Empirical Investigation of the Drivers of Buyer–Supplier Relationship Exchange: Implications for SWOT Analysis**. *International Journal of Production Economics*, 110(1–2), 85–102.

10. Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). **The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance.** *Journal of Marketing*, 66(4), 40–56.

—

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 12 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/6821b24a-c1ec-8013-a8a6-35098a8304d5>