TOFEDU: The Future of Education Journal
Volume 5 Number 2 (2026) Page: 2247-2271
E-ISSN 2961-7553 P-ISSN 2963-8135
https://journal.tofedu.or.id/index.php/journal/index

Analyzing the External Environment in Business Strategy: PESTEL, Porter's Five Forces, and the Identification of Opportunities and Threats

Liza Isma Kurnia [1], Etria Marsa Angela [2], Wiza Kurniawati [3], Tuti Andriani [4], A. Budi Waluyo [5], M Hazel Alfarizi [6], Kuswanto [7], Ahmad Soleh [8], Sri Wahyuni [9]
Universitas Jambi, Jambi, Indonesia
lizaismakurnia@gmail.com , etriamarsyaangela071@gmail.com, wizakurniawati@gmail.com, tuti.dp5933@gmail.com, abudiwaluyo27@gmail.com, mazzelalfarizi@gmail.com, kuswantomsi14@gmail.com, ahmad.soleh@unja.ac.id, sriwahyunii@unja.ac.id,

ABSTRACT
Rapid changes in the global economy and technological disruption require companies to continuously adapt to a dynamic external environment. This article aims to comprehensively examine the use of PESTEL, Porter's Five Forces, and SWOT methods in business strategy analysis in Indonesia over the last five years. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, articles published between 2021 and 2026 were collected from Google Scholar, SINTA, and Garuda databases, with a total of 25 articles analyzed. The main findings of this review indicate that although PESTEL, Porter's Five Forces, and SWOT remain relevant, these methods are often applied separately without adequate integration. This study highlights the need for a more holistic and integrative approach in analyzing external factors that influence business strategies. The article suggests that companies should combine these three methods to obtain a more comprehensive perspective and achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: PESTEL; Porter's Five Forces; SWOT; business strategy; external environment analysis

PENDAHULUAN
Lingkungan bisnis dalam beberapa tahun terakhir mengalami perubahan yang semakin kompleks, dinamis, dan sulit diprediksi. Perusahaan tidak lagi dapat menyusun strategi hanya berdasarkan kekuatan internal, tetapi juga harus mampu membaca berbagai perubahan eksternal yang dapat memengaruhi keberlangsungan usaha. Lingkungan eksternal dalam manajemen strategis dapat dipahami sebagai keseluruhan faktor di luar kendali langsung perusahaan yang berpotensi memengaruhi keputusan bisnis, posisi persaingan, daya saing, serta arah pengembangan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berupa kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, hukum, perubahan regulasi, perilaku konsumen, persaingan industri, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ancaman pendatang baru, serta keberadaan produk pengganti. Dengan demikian, analisis lingkungan eksternal menjadi bagian penting dalam perumusan strategi bisnis karena melalui analisis tersebut perusahaan dapat mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus diantisipasi.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Dalam kajian manajemen strategis, terdapat beberapa kerangka yang umum digunakan untuk membaca lingkungan eksternal, di antaranya adalah PESTEL, Porter's Five Forces, dan SWOT. PESTEL digunakan untuk menganalisis faktor makro yang terdiri atas aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Kerangka ini membantu perusahaan memahami kondisi eksternal yang lebih luas dan berpotensi memengaruhi arah kebijakan bisnis. Sementara itu, Porter's Five Forces digunakan untuk memahami struktur persaingan industri melalui lima kekuatan utama, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan tingkat persaingan antarperusahaan. Adapun SWOT berfungsi untuk menghubungkan faktor internal dan eksternal melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Oleh karena itu, ketiga pendekatan tersebut dapat saling melengkapi dalam proses perumusan strategi bisnis.

Relevansi analisis lingkungan eksternal semakin menguat dalam 3–5 tahun terakhir karena dunia usaha menghadapi berbagai perubahan besar setelah pandemi COVID-19. Perubahan tersebut terlihat dari percepatan digitalisasi, perubahan perilaku konsumen, ketidakpastian ekonomi, meningkatnya persaingan berbasis teknologi, serta perubahan regulasi di berbagai sektor. Kondisi ini membuat perusahaan perlu melakukan pemindaian lingkungan secara lebih sistematis agar strategi yang dirumuskan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga adaptif terhadap perubahan. Dalam situasi bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan yang gagal membaca perubahan eksternal berisiko kehilangan peluang pasar, tertinggal dari pesaing, atau tidak siap menghadapi ancaman yang muncul dari perubahan teknologi, regulasi, maupun struktur industri.

Sejumlah penelitian Indonesia dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa PESTEL, Porter's Five Forces, dan SWOT masih relevan digunakan dalam analisis strategi bisnis. Istichanah (2022), misalnya, menggunakan PESTEL dan SWOT sebagai dasar perumusan strategi pada PT Asrinda Arthasangga Reinsurance Brokers. Penelitian tersebut bertujuan mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan, kemudian menganalisisnya menggunakan PESTEL dan SWOT untuk merumuskan strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi pertumbuhan sehingga strategi yang disarankan adalah strategi agresif atau strategi yang mendukung pertumbuhan perusahaan.

Penelitian lain yang relevan dilakukan oleh Bamatraf et al., (2024), yang mengintegrasikan metode PESTLE dan TOWS dalam manajemen strategi industri manufaktur sawit pada PT Johan Sentosa. Studi ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggabungkan data primer melalui wawancara semi-terstruktur dan data sekunder dari dokumen perusahaan serta publikasi industri. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa PESTLE dapat digunakan untuk memahami faktor eksternal, sedangkan TOWS membantu menerjemahkan temuan tersebut ke dalam alternatif strategi. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa analisis lingkungan eksternal tidak cukup berhenti pada identifikasi faktor makro, tetapi perlu diarahkan pada formulasi strategi yang lebih aplikatif.

Selain PESTEL atau PESTLE, pendekatan Porter's Five Forces juga banyak digunakan dalam penelitian strategi bisnis di Indonesia. Hintoro & Wijaya (2021)menggunakan Porter's Five Forces untuk menganalisis strategi bersaing Biznet Branch Salatiga dalam industri penyedia layanan internet. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa strategi bersaing memiliki peran penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan mempertahankan nilai perusahaan di tengah persaingan industri. Penggunaan Porter's Five Forces dalam penelitian ini menunjukkan bahwa daya saing perusahaan tidak hanya ditentukan oleh keunggulan internal, tetapi juga oleh tekanan eksternal seperti kompetitor, pelanggan, pemasok, pendatang baru, dan produk substitusi.

Pendekatan yang lebih integratif terlihat dalam penelitian Satrio et al. (2024), yang menganalisis strategi pengembangan bisnis galangan kapal di Pelabuhan Batang

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

menggunakan pendekatan PEST dan Porter's Five Forces. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perubahan kebijakan pemerintah, dampak pandemi COVID-19, penurunan pesanan, tingginya biaya produksi, berkurangnya tenaga kerja, dan tekanan pendatang baru menjadi faktor eksternal yang memengaruhi strategi pengembangan bisnis. Studi ini penting karena menggabungkan analisis makro melalui PEST dengan analisis industri melalui Porter's Five Forces. Dengan demikian, penelitian tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan perlu membaca lingkungan eksternal secara berlapis, mulai dari perubahan kebijakan dan ekonomi hingga tekanan persaingan dalam industry.

Meskipun berbagai penelitian tersebut telah membahas analisis lingkungan eksternal, masih terdapat kebutuhan akademik untuk menyusun review yang memetakan hubungan antara PESTEL, Porter's Five Forces, dan identifikasi peluang-ancaman secara lebih sistematis. Beberapa penelitian menggunakan PESTEL atau PESTLE untuk membaca lingkungan makro, sementara penelitian lain menggunakan Porter's Five Forces untuk membaca struktur persaingan industri. Di sisi lain, SWOT atau TOWS digunakan untuk menerjemahkan temuan tersebut ke dalam alternatif strategi. Namun, ketiga pendekatan tersebut sering kali masih dibahas secara terpisah. Padahal, dalam praktik manajemen strategis, perusahaan membutuhkan kerangka yang utuh untuk menghubungkan perubahan makro, tekanan industri, dan perumusan strategi bisnis.

Justifikasi akademik dari artikel ini terletak pada adanya variasi fokus, metode, dan objek penelitian dalam literatur sebelumnya. Istichanah (2022) menekankan penggunaan PESTEL dan SWOT pada perusahaan reasuransi, Bamatraf et al. (2024) mengembangkan integrasi PESTLE dan TOWS pada industri manufaktur sawit, Hintoro dan Wijaya (2021) menggunakan Porter's Five Forces pada industri layanan internet, sedangkan Satrio et al. (2024) menggabungkan PEST dan Porter pada bisnis galangan kapal. Perbedaan objek dan pendekatan tersebut menunjukkan bahwa analisis lingkungan eksternal digunakan secara luas, tetapi belum selalu dipetakan dalam satu sintesis yang terarah. Oleh karena itu, review ini diperlukan untuk menyatukan temuan-temuan tersebut dan menunjukkan bagaimana faktor eksternal dapat dibaca sebagai peluang maupun ancaman bagi strategi bisnis.

Selain itu, perkembangan teknologi dan perubahan struktur persaingan juga menjadi alasan penting mengapa review ini perlu dilakukan. Dalam industri layanan internet, misalnya, persaingan tidak hanya terjadi pada harga, tetapi juga pada kualitas layanan, jangkauan jaringan, dan kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan. Dalam industri manufaktur sawit, tekanan eksternal dapat muncul dari regulasi, kondisi ekonomi, dan dinamika pasar. Sementara dalam bisnis galangan kapal, perubahan kebijakan perizinan dan penurunan pesanan menjadi ancaman yang memengaruhi keberlangsungan usaha. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal tidak bersifat tunggal, melainkan berbeda-beda sesuai karakter sektor industri. Oleh sebab itu, diperlukan pemetaan literatur yang mampu menunjukkan pola umum sekaligus perbedaan konteks dari penggunaan PESTEL, Porter, dan identifikasi peluang-ancaman.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk menyintesis perkembangan kajian mengenai analisis lingkungan eksternal dalam strategi bisnis melalui kerangka PESTEL, Porter's Five Forces, serta identifikasi peluang dan ancaman. Secara khusus, artikel ini bertujuan untuk menjelaskan definisi dan fungsi analisis lingkungan eksternal, mengidentifikasi bagaimana PESTEL dan Porter digunakan dalam penelitian strategi bisnis Indonesia lima tahun terakhir, serta memetakan peluang dan ancaman yang muncul dalam berbagai sektor usaha. Dengan tujuan tersebut, artikel ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai pentingnya analisis lingkungan eksternal dalam penyusunan strategi bisnis.

Kontribusi artikel ini terletak pada upayanya untuk menggabungkan beberapa pendekatan yang sering digunakan secara terpisah. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

yang umumnya berfokus pada satu objek atau satu alat analisis tertentu, artikel ini menawarkan pemetaan yang lebih integratif dengan menempatkan PESTEL sebagai alat analisis makro*, Porter's Five Forces* sebagai alat analisis industri, dan SWOT/TOWS sebagai alat untuk menerjemahkan peluang serta ancaman ke dalam strategi bisnis. Dengan demikian, artikel ini memberikan nilai tambah bagi pembaca, khususnya mahasiswa, peneliti, dan praktisi bisnis, untuk memahami bahwa strategi bisnis yang efektif tidak hanya dibangun dari kekuatan internal perusahaan, tetapi juga dari kemampuan membaca, menafsirkan, dan merespons perubahan lingkungan eksternal secara tepat.

METODE TINJAUAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur integratif dengan teknik sintesis tematik. Pendekatan ini dipilih karena artikel ini bertujuan untuk memetakan, membandingkan, dan menyintesis berbagai penelitian terdahulu mengenai analisis lingkungan eksternal dalam strategi bisnis, khususnya melalui kerangka PESTEL/PESTLE/PEST, Porter's Five Forces, SWOT/TOWS, serta identifikasi peluang dan ancaman. Pendekatan ini dinilai sesuai karena artikel yang dikaji memiliki variasi objek, sektor, metode penelitian, dan alat analisis, tetapi tetap berada dalam satu tema utama, yaitu bagaimana faktor eksternal memengaruhi arah strategi organisasi atau perusahaan.

Secara metodologis, tinjauan ini mengadaptasi prinsip literature review sistematis, tetapi tidak sepenuhnya diposisikan sebagai *Systematic Literature Review* murni. Hal ini karena tujuan utama artikel bukan menghitung efek atau menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan membangun pemetaan konseptual dari berbagai penelitian yang telah ada. Pendekatan serupa digunakan oleh Akbar & Waspodo (2025) dalam kajian manajemen strategik berbasis tinjauan literatur, yang menelusuri berbagai penelitian untuk memahami peran manajemen strategik dalam optimalisasi sistem informasi perusahaan.

Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa database akademik, yaitu Google Scholar, Garuda Kemdikbud, SINTA (*Science and Technology Index*), serta laman resmi jurnal nasional yang relevan. Google Scholar digunakan untuk memperoleh cakupan pencarian yang luas, Garuda digunakan untuk menelusuri artikel jurnal nasional, sedangkan SINTA digunakan untuk memastikan bahwa artikel yang dipilih berasal dari jurnal yang terdeteksi atau terakreditasi secara nasional.

Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian disesuaikan dengan fokus artikel, yaitu "analisis lingkungan eksternal", "strategi bisnis", "manajemen strategis", "PESTEL", "PESTLE", "PEST", "Porter's Five Forces", "strategi bersaing", "SWOT", "TOWS", "peluang dan ancaman", "daya saing", dan "keunggulan kompetitif". Pencarian juga dilakukan menggunakan operator Boolean seperti AND dan OR untuk memperluas maupun mempersempit hasil pencarian. Contoh kombinasi kata kunci yang digunakan adalah "analisis lingkungan eksternal AND strategi bisnis", "PESTEL OR PESTLE AND SWOT", "Porter's Five Forces AND strategi bersaing", "SWOT AND peluang AND ancaman", serta "manajemen strategis AND daya saing".

Strategi pencarian tersebut digunakan agar artikel yang ditemukan tidak hanya membahas strategi bisnis secara umum, tetapi juga memiliki keterkaitan langsung dengan faktor lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, proses pencarian tidak hanya diarahkan pada satu alat analisis tertentu, tetapi mencakup beberapa pendekatan yang sering digunakan dalam manajemen strategis, yaitu PESTEL untuk membaca lingkungan makro, Porter's Five Forces untuk membaca struktur persaingan industri, serta SWOT/TOWS untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Penggunaan pencarian sistematis seperti ini sejalan dengan praktik kajian literatur dalam artikel Nurpatwikanto et al. (2025), yang menggunakan pendekatan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Systematic Literature Review untuk menyeleksi dan memetakan artikel berdasarkan topik tertentu dalam bidang manajemen bisnis.

Kriteria Seleksi

Kriteria seleksi ditetapkan untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis memiliki kualitas akademik dan relevansi dengan topik kajian. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

(1) artikel merupakan artikel jurnal ilmiah;
(2) diterbitkan dalam rentang waktu 2021–2026;
(3) berbahasa Indonesia atau Inggris;
(4) tersedia dalam bentuk teks lengkap;
(5) diterbitkan pada jurnal nasional yang terdeteksi SINTA atau dapat ditelusuri melalui Garuda dan laman resmi jurnal; serta
(6) membahas analisis lingkungan eksternal, strategi bisnis, strategi bersaing, daya saing, keunggulan kompetitif, atau identifikasi peluang dan ancaman.

Selain itu, artikel yang dipilih harus menggunakan atau membahas salah satu pendekatan yang relevan dengan fokus artikel, seperti PESTEL/PESTLE/PEST, Porter's Five Forces, SWOT, TOWS, IFAS, EFAS, atau kerangka analisis lain yang berkaitan dengan faktor eksternal organisasi. Dengan demikian, artikel yang masuk dalam tinjauan ini tidak dibatasi pada satu sektor tertentu, tetapi dapat mencakup sektor pendidikan, UMKM, industri manufaktur, e-commerce, telekomunikasi, kesehatan, perikanan, maupun sektor lain selama memiliki keterkaitan dengan analisis lingkungan eksternal.

Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi:

(1) artikel non-ilmiah seperti blog, opini, berita, dan tulisan populer;
(2) dokumen akademik yang bukan artikel jurnal seperti skripsi, tesis, disertasi, makalah tidak terpublikasi, atau laporan internal;
(3) artikel yang tidak tersedia secara lengkap;
(4) artikel di luar rentang tahun yang ditentukan; serta
(5) artikel yang membahas strategi organisasi tetapi tidak menunjukkan keterkaitan dengan faktor eksternal, peluang, ancaman, persaingan industri, atau perubahan lingkungan bisnis.

Penetapan kriteria tersebut bertujuan agar artikel yang digunakan dalam tinjauan benar-benar relevan dengan tujuan kajian. Dengan demikian, proses seleksi tidak hanya mempertimbangkan kesesuaian kata kunci, tetapi juga substansi artikel, kerangka analisis, objek penelitian, dan kontribusinya terhadap pemahaman mengenai strategi bisnis berbasis lingkungan eksternal.

Proses Ekstraksi Data

Proses ekstraksi data dilakukan secara bertahap. Pada tahap pertama, artikel dikumpulkan berdasarkan kombinasi kata kunci yang telah ditentukan. Artikel yang ditemukan dari Google Scholar, Garuda, SINTA, dan laman resmi jurnal kemudian diperiksa berdasarkan judul dan abstrak. Pada tahap ini, artikel yang tidak relevan dengan topik analisis lingkungan eksternal dan strategi bisnis dikeluarkan dari daftar awal.

Tahap kedua dilakukan dengan membaca bagian pendahuluan, metode, hasil, dan pembahasan dari artikel yang lolos seleksi awal. Pembacaan ini bertujuan untuk memastikan bahwa artikel benar-benar membahas faktor eksternal, peluang, ancaman, persaingan industri, atau kerangka analisis strategis seperti PESTEL, Porter, dan SWOT/TOWS. Artikel yang hanya membahas strategi secara umum tanpa mengaitkannya dengan lingkungan eksternal tidak dimasukkan ke dalam sintesis utama.

Tahap ketiga adalah proses ekstraksi data. Data yang diambil dari setiap artikel meliputi nama penulis dan tahun publikasi, fokus industri atau objek penelitian, metode penelitian, kerangka analisis yang digunakan, temuan utama terkait faktor eksternal dominan, serta kelemahan atau research gap. Struktur ekstraksi ini disesuaikan dengan kebutuhan artikel

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

kalian, karena dalam dokumen jurnal kalian bagian hasil dan pembahasan memang diarahkan untuk menyusun tabel sintesis tematik yang memuat penulis, fokus industri, metode, temuan utama, dan kelemahan penelitian terdahulu.

Data yang telah diekstraksi kemudian dianalisis menggunakan sintesis tematik. Sintesis tematik dilakukan dengan mengelompokkan temuan dari berbagai artikel ke dalam beberapa tema besar, seperti:
(1) analisis lingkungan makro melalui PESTEL/PESTLE/PEST;
(2) analisis persaingan industri melalui Porter's Five Forces;
(3) identifikasi peluang dan ancaman melalui SWOT/TOWS; serta
(4) keterkaitan faktor eksternal dengan strategi bisnis, daya saing, dan keberlanjutan organisasi.

Teknik sintesis tematik dipilih karena memungkinkan pembahasan disusun berdasarkan pola temuan, bukan sekadar ringkasan per artikel. Dengan demikian, hasil tinjauan dapat menunjukkan hubungan, perbedaan, dan celah penelitian antarartikel. Penggunaan sintesis tematik dalam kajian literatur juga terlihat pada Barus et al. (2025), yang menerapkan Systematic Literature Review dan sintesis tematik untuk menganalisis artikel-artikel terdahulu secara terstruktur.

Melalui tahapan tersebut, metode tinjauan ini diharapkan dapat menjamin transparansi proses pencarian, seleksi, dan analisis literatur. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan artikel untuk tidak hanya mengumpulkan penelitian terdahulu, tetapi juga menyusun pemetaan yang lebih sistematis mengenai bagaimana lingkungan eksternal dianalisis dalam strategi bisnis melalui PESTEL, Porter's Five Forces, dan identifikasi peluang-ancaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis Tematik

Berdasarkan hasil telaah terhadap artikel-artikel yang dikaji, analisis lingkungan eksternal dalam strategi bisnis dapat dipetakan ke dalam beberapa tema utama. Tema tersebut meliputi lingkungan eksternal sebagai dasar perumusan strategi, penggunaan PESTEL/PESTLE/PEST untuk membaca faktor makro, penggunaan Porter's Five Forces untuk memahami tekanan persaingan industri, pemanfaatan SWOT/TOWS dalam identifikasi peluang dan ancaman, perkembangan digitalisasi sebagai faktor eksternal baru, pengaruh regulasi dan kebijakan publik, serta keterbatasan metodologis dalam penelitian terdahulu. Pengelompokan ini dilakukan agar pembahasan tidak hanya menjadi ringkasan per artikel, tetapi mampu menunjukkan pola, perbedaan, dan keterkaitan antarpenelitian.

Secara umum, artikel-artikel yang dikaji menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memiliki pengaruh penting terhadap strategi organisasi. Lingkungan eksternal tidak hanya dipahami sebagai faktor di luar organisasi, tetapi juga sebagai sumber peluang dan ancaman yang dapat menentukan arah kebijakan, daya saing, keberlanjutan, dan kemampuan adaptasi organisasi. Dalam konteks ini, strategi bisnis tidak dapat hanya dibangun berdasarkan kekuatan internal, melainkan harus mempertimbangkan perubahan pasar, teknologi, regulasi, sosial budaya, kondisi ekonomi, struktur persaingan, dan dinamika konsumen. Hal ini sejalan dengan fokus artikel ini yang menempatkan PESTEL, Porter, dan identifikasi peluang-ancaman sebagai kerangka utama dalam memahami strategi bisnis berbasis lingkungan eksternal.

Lingkungan Eksternal sebagai Dasar Perumusan Strategi

Tema pertama yang muncul dari hasil telaah adalah pentingnya lingkungan eksternal sebagai dasar perumusan strategi organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mampu memahami perubahan lingkungan eksternal cenderung lebih siap dalam menyusun strategi yang adaptif. Lingkungan eksternal menjadi faktor yang

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

memengaruhi arah keputusan strategis karena perubahan di luar organisasi dapat menciptakan peluang baru sekaligus menghadirkan ancaman yang menghambat keberlanjutan usaha.

Yahya (2024) menunjukkan bahwa persaingan industri, perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan kondisi ekonomi memiliki pengaruh besar terhadap strategi dan keberlangsungan organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa strategi tidak dapat dipahami sebagai keputusan internal semata, melainkan sebagai respons terhadap dinamika eksternal. Organisasi yang mengabaikan perubahan lingkungan berpotensi menyusun strategi yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar, tidak relevan dengan perkembangan teknologi, dan tidak mampu menghadapi tekanan kompetitif.

Temuan serupa juga tampak dalam penelitian Mootalu et al. (2023) pada Café Kopilabs. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan membaca peluang pasar, memahami lingkungan bisnis, dan menghadapi persaingan dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam konteks ini, lingkungan eksternal berfungsi sebagai sumber informasi strategis. Perusahaan perlu memahami perubahan preferensi konsumen, pola persaingan, dan peluang pasar agar dapat menentukan strategi yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa analisis lingkungan eksternal bukan hanya kegiatan administratif, tetapi menjadi bagian penting dari proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks organisasi pendidikan, pentingnya lingkungan eksternal juga terlihat pada penelitian Zulfiqar (2022), Fiqia (2023), Syahrizal et al. (2023). Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dipengaruhi oleh kepercayaan masyarakat, dukungan stakeholder, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, serta kondisi sosial budaya. Artinya, organisasi nonbisnis pun tetap membutuhkan analisis lingkungan eksternal karena keberlangsungan lembaga pendidikan juga ditentukan oleh faktor di luar organisasi, seperti kebutuhan masyarakat, persaingan antarlembaga, dan arah kebijakan pendidikan.

Dari berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan eksternal menjadi dasar penting bagi strategi organisasi karena perubahan di luar organisasi dapat memengaruhi peluang pertumbuhan, posisi kompetitif, dan keberlanjutan jangka panjang. Namun, sebagian penelitian masih cenderung mendeskripsikan faktor eksternal tanpa menjelaskan secara mendalam bagaimana faktor tersebut diterjemahkan menjadi keputusan strategis. Hal ini menjadi catatan penting karena analisis lingkungan eksternal seharusnya tidak berhenti pada identifikasi faktor, tetapi harus dilanjutkan pada pemilihan strategi yang konkret.

PESTEL/PESTLE/PEST dalam Membaca Faktor Makro

Tema kedua berkaitan dengan penggunaan PESTEL, PESTLE, atau PEST untuk membaca faktor makro. Kerangka ini digunakan untuk memahami pengaruh faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum terhadap strategi organisasi. Dalam beberapa artikel yang dikaji, faktor makro muncul sebagai elemen penting karena organisasi sering kali tidak dapat mengendalikan faktor tersebut, tetapi harus menyesuaikan strategi terhadapnya.

Pada sektor pendidikan, Syahrizal et al. (2023) menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti perkembangan teknologi pendidikan, kebijakan pemerintah, kondisi sosial budaya masyarakat, dan persaingan antarlembaga pendidikan memiliki peran penting dalam menentukan arah kebijakan lembaga. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum atau sumber daya internal, tetapi juga oleh perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dalam kerangka PESTEL, teknologi dan sosial menjadi faktor yang sangat berpengaruh karena keduanya mengubah cara lembaga pendidikan menyusun layanan, metode pembelajaran, dan strategi peningkatan mutu.

Pada sektor kesehatan, faktor politik dan hukum terlihat sangat dominan. Muharani et al. (2025) menunjukkan bahwa regulasi JKN dan mekanisme pembayaran INA-CBGs menjadi faktor eksternal yang memengaruhi rumah sakit pemerintah. Regulasi tersebut menuntut rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi biaya, menyesuaikan struktur

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

pendapatan, dan tetap menjaga kualitas pelayanan. Temuan ini memperlihatkan bahwa faktor legal dan politik dalam PESTEL dapat membatasi ruang gerak organisasi, tetapi juga dapat mendorong organisasi untuk menjadi lebih efisien.

Hertanto & Chaeru (2026) juga menunjukkan bahwa perubahan regulasi melalui UU Kesehatan No. 17 Tahun 2023 memunculkan kontroversi dan ketidakpastian hukum pada level praktik. Ketidakpastian hukum tersebut menjadi ancaman karena dapat mengganggu stabilitas kebijakan dan pelaksanaan layanan kesehatan. Dalam konteks ini, faktor legal tidak hanya menjadi latar belakang, melainkan faktor strategis yang menentukan arah adaptasi organisasi.

Faktor politik juga muncul dalam penelitian Fatin et al. (2024) tentang kebijakan anggaran dan penyaluran bantuan sosial. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan anggaran bansos berkaitan dengan momentum politik elektoral dan dapat memunculkan risiko politisasi bantuan, relasi patronase, serta ketidaktepatan sasaran. Meskipun objek penelitian ini bukan perusahaan bisnis, temuan tersebut tetap relevan untuk menunjukkan bahwa faktor politik dapat menjadi kekuatan eksternal yang memengaruhi efektivitas kebijakan, distribusi sumber daya, dan kepercayaan publik.

Sementara itu, faktor lingkungan muncul dalam penelitian Wulandari et al. (2026) pada sektor perikanan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kondisi alam seperti pasang surut, musim, dan cuaca sangat memengaruhi jumlah tangkapan. Temuan ini memperlihatkan bahwa aspek environmental dalam PESTEL tidak boleh diabaikan, terutama bagi sektor yang bergantung pada sumber daya alam. Meskipun usaha perikanan tersebut dinilai layak secara ekonomi, keberlanjutannya tetap dipengaruhi oleh faktor alam yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan.

Dari beberapa temuan tersebut, PESTEL/PESTLE/PEST terbukti relevan untuk membaca lingkungan makro. Namun, kelemahannya, tidak semua penelitian menggunakan kerangka ini secara lengkap. Sebagian penelitian lebih menonjolkan faktor teknologi atau regulasi, sementara aspek lingkungan dan hukum sering kali hanya dibahas secara terbatas. Oleh karena itu, kajian ke depan perlu menggunakan PESTEL secara lebih seimbang agar analisis lingkungan makro tidak bersifat parsial.

Porter's Five Forces dan Tekanan Persaingan Industri

Tema ketiga adalah tekanan persaingan industri yang dapat dijelaskan melalui pendekatan Porter's Five Forces. Dalam berbagai artikel yang dikaji, persaingan antarperusahaan, kekuatan tawar pembeli, kekuatan pemasok, ancaman produk substitusi, dan ancaman pendatang baru muncul sebagai faktor eksternal yang memengaruhi strategi bisnis. Tekanan persaingan ini terlihat kuat pada sektor e-commerce, telekomunikasi, penjualan ponsel, industri furnitur, dan industri kecantikan.

Fatyandri et al. (2023) menunjukkan bahwa industri e-commerce, khususnya Shopee, menghadapi persaingan antarplatform yang tinggi dan kekuatan tawar pembeli yang besar. Banyaknya pilihan platform membuat konsumen mudah berpindah dari satu platform ke platform lain. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi layanan, memberikan promosi, memperbaiki pengalaman pengguna, dan menjaga loyalitas pelanggan. Dalam perspektif Porter, kekuatan tawar pembeli dan persaingan antar kompetitor menjadi tekanan utama yang menentukan strategi perusahaan.

Tekanan serupa ditemukan dalam sektor telekomunikasi. Setyawan & Fibriani (2025) menunjukkan bahwa perusahaan penyedia layanan internet menghadapi persaingan tinggi karena banyaknya kompetitor dan banyaknya pilihan layanan bagi pelanggan. Selain itu, ancaman produk substitusi dari perkembangan teknologi juga cukup berpengaruh. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam industri berbasis teknologi, perusahaan harus terus meningkatkan kualitas layanan, memperluas jaringan, dan menjaga kepuasan pelanggan agar tidak kehilangan pasar.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Muphimin & Rambe (2025) dalam konteks industri penjualan ponsel menemukan bahwa persaingan industri sangat intens, kekuatan tawar konsumen tinggi, dan pemasok memiliki pengaruh kuat terhadap komponen penting. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam tekanan ganda. Di satu sisi, konsumen memiliki banyak pilihan merek dan produk; di sisi lain, pemasok dapat memengaruhi harga, ketersediaan barang, dan kualitas produk. Oleh karena itu, strategi perusahaan perlu mempertimbangkan manajemen rantai pasok, diferensiasi produk, dan pelayanan pelanggan.

Pada industri furnitur kayu skala kecil, Putra et al. (2025) menemukan bahwa persaingan industri yang ketat, kekuatan tawar pembeli yang tinggi, dan ancaman produk substitusi yang lebih murah menjadi faktor utama yang memengaruhi penjualan. Temuan ini menunjukkan bahwa Porter's Five Forces tidak hanya relevan untuk perusahaan besar, tetapi juga untuk industri kecil. Pelaku IKM tetap harus menghadapi tekanan dari konsumen, pesaing lokal, produk substitusi, dan perubahan selera pasar.

Utami et al. (2026) juga menunjukkan bahwa industri kecantikan menghadapi persaingan antar klinik yang ketat dan kekuatan tawar pembeli yang tinggi. Konsumen memiliki banyak pilihan layanan kecantikan, sehingga klinik perlu membangun strategi pemasaran yang lebih kuat, termasuk melalui media sosial. Dalam konteks ini, persaingan tidak hanya terjadi pada kualitas layanan, tetapi juga pada citra merek, promosi, dan kemampuan menciptakan ketertarikan konsumen.

Dari berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Porter's Five Forces membantu menjelaskan tekanan persaingan pada tingkat industri. Namun, sebagian penelitian masih menggunakan Porter secara deskriptif, belum mengukur seberapa kuat masing-masing kekuatan secara sistematis. Selain itu, banyak penelitian hanya berfokus pada satu perusahaan atau satu wilayah, sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Penelitian mendatang perlu mengembangkan pendekatan Porter dengan data yang lebih luas dan perbandingan lintas sektor agar analisis persaingan menjadi lebih kuat.

SWOT/TOWS sebagai Alat Identifikasi Peluang dan Ancaman

Tema keempat adalah penggunaan SWOT/TOWS dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman. Dalam berbagai penelitian, SWOT digunakan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sedangkan TOWS digunakan untuk menerjemahkan hasil identifikasi tersebut ke dalam alternatif strategi. Dengan demikian, SWOT/TOWS berfungsi sebagai jembatan antara analisis lingkungan dan perumusan strategi.

Rafiky et al. (2025) menunjukkan bahwa pada UMKM Tahu Tanah Rendah, ancaman eksternal lebih dominan dibanding peluang. Ancaman utama meliputi munculnya pesaing baru, fluktuasi harga bahan baku, dan kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli konsumen. Meskipun terdapat peluang seperti pemanfaatan teknologi digital dan perluasan pasar, peluang tersebut belum mampu sepenuhnya mengimbangi besarnya ancaman eksternal. Temuan ini menunjukkan bahwa UMKM sering kali berada pada posisi rentan karena menghadapi tekanan pasar, keterbatasan modal, dan kapasitas adaptasi yang terbatas.

Veranita & Gunardi, (2023) juga menunjukkan bahwa UMKM kuliner menghadapi persaingan usaha, perubahan lingkungan bisnis, dan keterbatasan digital. Dalam konteks ini, SWOT membantu pelaku usaha mengenali posisi mereka dalam menghadapi persaingan. Namun, peluang yang tersedia tidak akan berdampak signifikan apabila pelaku usaha tidak memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi, memperkuat pemasaran, dan membangun diferensiasi produk.

Pada sektor pendidikan, Suriono (2021) menunjukkan bahwa peluang dapat muncul dari dukungan masyarakat, kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan visi lembaga, dan peningkatan jumlah siswa. Sebaliknya, ancaman muncul dari pesaing baru dan penurunan jumlah siswa. Temuan ini memperlihatkan bahwa SWOT tidak hanya relevan untuk bisnis, tetapi juga dapat digunakan pada lembaga pendidikan. Dalam konteks pendidikan, peluang

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

dan ancaman berhubungan dengan kepercayaan masyarakat, kebutuhan layanan pendidikan, dan persaingan antarlembaga.

Azwar & Aqbar (2024) dalam kajian industri halal menunjukkan bahwa peluang eksternal muncul dari populasi Muslim yang besar, kekayaan sumber daya alam, budaya Islam yang kuat, dan meningkatnya kesadaran konsumen terhadap produk halal. Namun, peluang tersebut dihadapkan pada hambatan berupa infrastruktur yang belum optimal, persaingan lokal yang ketat, masalah kualitas dan keaslian produk, serta hambatan akses pasar global. Temuan ini menunjukkan bahwa peluang pasar yang besar tidak otomatis berubah menjadi keunggulan kompetitif apabila tidak didukung oleh kesiapan internal dan strategi yang tepat.

Dengan demikian, SWOT/TOWS memiliki fungsi penting dalam menghubungkan faktor eksternal dengan strategi organisasi. Namun, kelemahan yang sering muncul adalah penggunaan SWOT yang masih terlalu deskriptif. Beberapa penelitian hanya menyajikan daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tanpa menjelaskan prioritas strategi secara mendalam. Agar lebih kuat, SWOT seharusnya dilengkapi dengan pembobotan IFAS-EFAS, analisis TOWS, atau strategi operasional yang lebih konkret.

Digitalisasi sebagai Peluang dan Ancaman Eksternal

Tema kelima yang sangat menonjol dalam artikel-artikel yang dikaji adalah digitalisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, digitalisasi menjadi faktor eksternal yang memengaruhi banyak sektor, mulai dari UMKM, pendidikan, e-commerce, hingga layanan berbasis teknologi. Digitalisasi tidak hanya menjadi bagian dari faktor teknologi dalam PESTEL, tetapi juga mengubah struktur persaingan, perilaku konsumen, dan kebutuhan kompetensi organisasi.

Fajrina et al. (2024) menunjukkan bahwa digital marketing dan inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Temuan ini menunjukkan bahwa teknologi digital dapat menjadi peluang bagi UMKM untuk memperluas pasar, meningkatkan promosi, dan memperkuat hubungan dengan konsumen. Dengan memanfaatkan digital marketing, UMKM dapat menjangkau konsumen yang lebih luas tanpa bergantung sepenuhnya pada pemasaran konvensional.

Namun, digitalisasi juga dapat menjadi ancaman bagi organisasi yang belum siap. Aotama & Mawuntu (2023) menemukan bahwa kemampuan SDM, infrastruktur, dan teknologi menjadi hambatan dominan dalam pertumbuhan UMKM di Kota Tomohon pada era New Normal. Artinya, teknologi dapat menjadi peluang hanya jika organisasi memiliki sumber daya manusia dan infrastruktur yang memadai. Jika tidak, digitalisasi justru memperbesar kesenjangan antara pelaku usaha yang mampu beradaptasi dan pelaku usaha yang tertinggal.

Dalam sektor pendidikan, Dzaki et al. (2026) menunjukkan bahwa kemunculan ChatGPT dan AI generatif sejak 2022 mengubah paradigma pendidikan. Teknologi tersebut membuka peluang optimalisasi pembelajaran, tetapi juga menghadirkan tantangan berupa keterbatasan infrastruktur dan belum adanya kebijakan etika AI. Temuan ini memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan alat teknologi, tetapi juga dengan tata kelola, etika, perlindungan data, dan kesiapan institusi.

Rahmawati et al. (2022) dan Albaihaqi et al. (2025) juga menunjukkan bahwa perkembangan ekonomi digital dan kebutuhan kompetensi digital memengaruhi minat calon mahasiswa terhadap program studi bisnis digital. Calon mahasiswa mempertimbangkan prospek kerja, pembelajaran teknologi terbaru, dan kesesuaian program studi dengan perkembangan zaman. Dalam konteks ini, digitalisasi menjadi faktor eksternal yang memengaruhi strategi pendidikan tinggi, khususnya dalam pengembangan kurikulum dan kerja sama dengan industri.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Sholihah (2026) dalam kajian online marketplace menunjukkan bahwa lingkungan mikro seperti pelanggan, penjual, pesaing, dan mitra berdampak langsung terhadap keberhasilan marketplace. Dalam ekosistem digital, keberhasilan platform tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kualitas hubungan antaraktor dalam ekosistem. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi memperluas cakupan analisis lingkungan eksternal karena perusahaan harus memperhatikan perilaku konsumen, kualitas mitra, kepercayaan pengguna, dan intensitas persaingan platform.

Dari sintesis ini, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi memiliki dua sisi. Di satu sisi, digitalisasi membuka peluang inovasi, efisiensi, perluasan pasar, dan peningkatan daya saing. Di sisi lain, digitalisasi dapat menjadi ancaman bagi organisasi yang tidak memiliki kesiapan infrastruktur, kompetensi sumber daya manusia, atau kebijakan internal yang memadai. Oleh karena itu, digitalisasi perlu dipahami sebagai faktor eksternal strategis yang harus dianalisis secara lintas-kerangka, baik dalam PESTEL, Porter, maupun SWOT.

Regulasi, Kebijakan Publik, dan Ketidakpastian Kelembagaan

Tema keenam adalah pengaruh regulasi dan kebijakan publik terhadap strategi organisasi. Beberapa artikel menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah dapat menjadi peluang apabila memberikan dukungan dan kepastian, tetapi dapat menjadi ancaman apabila menimbulkan ketidakpastian, beban biaya, atau keterbatasan ruang gerak organisasi.

Dalam sektor kesehatan, Muharani et al. (2025) menunjukkan bahwa regulasi JKN dan sistem pembayaran INA-CBGs menjadi faktor eksternal dominan bagi rumah sakit pemerintah. Kebijakan tersebut menuntut rumah sakit untuk menjaga efisiensi biaya, menyesuaikan struktur pendapatan, dan tetap mempertahankan mutu layanan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi organisasi publik atau semi-publik sangat dipengaruhi oleh desain kebijakan dan regulasi pembiayaan.

Hertanto & Chaeru (2026) menunjukkan bahwa UU Kesehatan No. 17 Tahun 2023 memunculkan kontroversi dan ketidakpastian hukum karena adanya kekosongan norma pada tingkat praktik. Ketidakpastian tersebut dapat mengganggu pelaksanaan kebijakan dan menimbulkan resistensi dari organisasi profesi. Dalam kerangka PESTEL, hal ini menunjukkan bahwa faktor legal tidak hanya berdampak pada kepatuhan hukum, tetapi juga pada stabilitas strategi dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Fatin et al. (2024) menunjukkan bahwa kebijakan anggaran bansos dapat dipengaruhi oleh kepentingan politik elektoral. Peningkatan anggaran bansos dalam momentum pemilu dapat memunculkan risiko politisasi bantuan, patronase, dan ketidaktepatan sasaran. Temuan ini memperlihatkan bahwa faktor politik dapat memengaruhi efektivitas kebijakan publik dan pengelolaan sumber daya.

Dalam sektor pendidikan, kebijakan pemerintah juga menjadi faktor penting. Syahrizal et al. (2023), Zulfiqar (2022), Fiqia (2023) menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dipengaruhi oleh kebijakan pendidikan, dukungan pemerintah daerah, dan hubungan dengan stakeholder eksternal. Strategi lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari regulasi, kebutuhan masyarakat, serta dukungan kelembagaan di sekitarnya.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, regulasi dan kebijakan publik dapat dipahami sebagai faktor eksternal yang bersifat ambivalen. Regulasi dapat menjadi peluang ketika mendorong penguatan organisasi, memberikan dukungan, dan menciptakan kepastian. Namun, regulasi juga dapat menjadi ancaman ketika menimbulkan ketidakpastian hukum, membatasi ruang gerak organisasi, atau tidak diikuti dengan mekanisme implementasi yang jelas.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Tabel 1. Sistesis Tematik

No	Penulis (Tahun)	Fokus Industri / Objek	Metode Penelitian	Temuan Utama (Faktor Eksternal Dominan)	Kelemahan / Research Gap
1	(Zulfiqar, 2022)	Lembaga pendidikan Islam (MTsN 1 Blitar) dalam analisis lingkungan internal dan eksternal	Pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi; analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Spradley	eksternal dominan meliputi kepercayaan masyarakat yang tinggi, lingkungan sosial yang religius (pondok pesantren), letak geografis yang strategis, serta ancaman dari perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan kondisi ekonomi masyarakat	Terbatas pada satu objek penelitian (studi kasus), belum menggunakan pendekatan kuantitatif, serta belum melakukan perbandingan dengan madrasah lain untuk memperkuat generalisasi hasil penelitian
2	(Yahya, 2024)	Analisis lingkungan internal dan eksternal pada organisasi/perusahaan dalam konteks manajemen strategis	Pendekatan deskriptif kualitatif dengan analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan data sekunder dan/atau studi kasus	Faktor eksternal seperti persaingan industri, perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan kondisi ekonomi memiliki pengaruh besar terhadap strategi dan keberlangsungan organisasi.	Tidak dijelaskan secara rinci metode analisis data, minim penggunaan pendekatan kuantitatif, serta kurang adanya perbandingan lintas objek penelitian untuk memperkuat generalisasi
3	(Fiqia, 2023)	Lembaga pendidikan Islam (SDIT Al-Azhaar Gandusari, Trenggalek) dalam menghadapi era disrupsi	Penelitian kualitatif deskriptif (studi kasus) dengan teknik wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi; analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana	sama dengan stakeholder, kolaborasi dengan organisasi eksternal, serta dukungan pemerintah daerah dalam meningkatkan mutu dan daya saing sekolah	Tidak dapat digeneralisasi karena hanya satu objek penelitian, tidak menggunakan pendekatan kuantitatif, tidak ada perbandingan dengan lembaga lain, serta belum membahas dampak jangka panjang era disrupsi secara mendalam
4	(Rafiky et al., 2025)	Penelitian ini berfokus pada UMKM, khususnya UMKM Tahu Tanah Rendah di Kabupaten Batu Bara, dengan tujuan	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal memiliki pengaruh	Fokus objek hanya pada satu UMKM sehingga generalisasi hasil penelitian masih terbatas. Analisis lebih

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

		menganalisis strategi pemasaran melalui identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) menggunakan analisis SWOT.	kuesioner kepada 100 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Analisis data dilakukan menggunakan matriks SWOT, IFAS, EFAS, serta perhitungan bobot, rating, dan skor untuk menentukan strategi yang tepat.	signifikan, terutama ancaman (threats) yang lebih dominan dibanding peluang. Ancaman utama meliputi munculnya pesaing baru, fluktuasi harga bahan baku, serta kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli konsumen. Selain itu, peluang seperti pemanfaatan teknologi digital dan perluasan pasar juga berperan, namun belum mampu mengimbangi besarnya ancaman eksternal.	menitikberatkan pada metode SWOT tanpa dikombinasikandengan pendekatan strategis lain Kurangnya eksplorasi mendalam terhadap dinamika eksternal secara makro (misalnya analisis industri yang lebih luas) Tidak adanya perbandingan dengan UMKM lain untuk memperkuat validitas hasil
5	(Syahrizal et al., 2023)	Penelitian ini berfokus pada lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, dengan tujuan menganalisis lingkungan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan dan pengembangan institusi pendidikan.	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur dan analisis dokumen. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor eksternal yang berpengaruh terhadap lembaga pendidikan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal memiliki peran penting dalam menentukan arah kebijakan dan strategi lembaga pendidikan. Faktor-faktor utama meliputi: Perkembangan teknologi pendidikan (digitalisasi pembelajaran) Kebijakan pemerintah di bidang pendidikan Kondisi sosial dan budaya masyarakat Persaingan antar lembaga pendidikan	Hanya menggunakan pendekatan kualitatif tanpa dukungan data kuantitatif Tidak adanya studi lapangan langsung (lebih dominan studi literatur) Kurangnya analisis mendalam terkait dampak masing-masing faktor eksternal Tidak membandingkan dengan lembaga pendidikan lain sehingga generalisasi terbatas

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

6	(Fatin et al., 2024)	Kebijakan anggaran dan penyaluran Bantuan Sosial (Bansos) di Indonesia periode 2014-2024.	Kualitatif deskriptif berbasis kajian literatur dari jurnal ilmiah nasional bereputasi.	**Kepentingan Politik Elektoral (*Political Budget Cycle*):** Peningkatan anggaran bansos yang drastis (mencapai Rp 496,8 triliun pada 2024) berkorelasi dengan momentum Pemilu. Hal ini memicu distorsi seperti politisasi bantuan, relasi patronase, dan ketidaktepatan sasaran.	Penelitian ini bersifat kualitatif-deskriptif yang bergantung pada data literatur sekunder; diperlukan penelitian kuantitatif lebih lanjut untuk mengukur korelasi statistik secara presisi antara variabel politik dan efektivitas kesejahteraan masyarakat di lapangan.
7	(Wulandari et al., 2026)	Sektor Perikanan (Alat tangkap bubu lipat kepiting bakau) di Desa Laosu Jaya, Konawe.	Deskriptif kuantitatif dengan analisis kelayakan usaha (R/C Ratio, BEP, analisis keuntungan).	Usaha sangat layak secara ekonomi (R/C Ratio = 4). Faktor eksternal dominan adalah kondisi alam (pasang surut, musim, dan cuaca) yang sangat memengaruhi jumlah tangkapan	Tantangan perubahan iklim dan eksploitasi sumber daya perlu pengelolaan berkelanjutan yang belum dibahas mendalam solusinya
8	(Usman et al., 2025)	Masalah Sosial Ekonomi (Pengangguran usia muda) di Desa Sonuo, Bolangitang Barat.	Kuantitatif dengan metode survei, analisis regresi linear berganda menggunakan SPSS.	Pendidikan, keterampilan, dan upah berpengaruh signifikan terhadap pengangguran. Faktor eksternal dominan adalah struktur upah yang tidak kompetitif dan kurikulum pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan industri.	Kebanyakan penelitian sebelumnya berfokus pada wilayah perkotaan; terdapat kesenjangan pengetahuan pada desa dengan potensi SDA melimpah namun pengangguran tetap tinggi.
9	(Dzaki et al., 2026)	Sektor Pendidikan / SMP Pertiwi Kota Bandung	Kualitatif deskriptif dengan studi kasus.	**Faktor Eksternal:** Munculnya ChatGPT (AI generatif) sejak 2022 mengubah paradigma	Belum adanya kebijakan resmi sekolah soal etika dan perlindungan data terkait penggunaan AI.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

				pendidikan. Temuan menunjukkan peluang optimalisasi pembelajaran namun terhambat infrastruktur (bandwidth drop) dan belum adanya kebijakan etika AI resmi	
10	(Muharani et al., 2025)	Sektor Kesehatan / Rumah Sakit Pemerintah	*Systematic Literature Review* (SLR) /*Scoping Review*.	**Faktor Eksternal:** Regulasi JKN dan mekanisme pembayaran INA-CBGs sangat dominan. Hal ini menuntut efisiensi biaya tinggi, membatasi harga, serta memengaruhi struktur pendapatan rumah sakit.	Masih banyak rumah sakit di Indonesia yang secara teknis belum mencapai tingkat efisiensi memadai di bawah tarif JKN.
11	(Hertanto & Chaeru, 2026)	Bidang Hukum & Kesehatan / UU Kesehatan No. 17 Tahun 2023	Yuridis-normatif dengan pendekatan konseptual dan studi kasus	**Faktor Eksternal:** Metode *Omnibus Law* dalam legislasi kesehatan memicu kontroversi dan penolakan organisasi profesi. MK menolak uji formil namun mengabulkan sebagian uji materiil karena ketiadaan aturan peralihan menciptakan ketidakpastian hukum.	Terjadi "kekosongan norma" di level praktik akibat kegagalan partisipasi publik yang bermakna dalam proses legislasi.
12	(Fatyandri et al., 2023)	Industri e-commerce (Shopee)	Deskriptif kualitatif (FGD dan data sekunder)	Persaingan antar kompetitor (rivalry) dan kekuatan tawar pembeli tinggi karena banyaknya pilihan platform dan inovasi pesaing	Tidak menggunakan data kuantitatif, hanya fokus pada satu objek, analisis masih umum, serta metode FGD tidak dijelaskan secara rinci

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

13	(Putra et al., 2025)	Industri furniture kayu skala kecil (IKM) di Sokaraja Metode penelitian: Kualitatif (wawancara dan observasi)	Kualitatif (wawancara dan observasi)	Persaingan industri yang ketat, kekuatan tawar pembeli tinggi, serta ancaman produk substitusi yang lebih murah menjadi faktor utama yang memengaruhi penjualan	Terbatas pada wilayah tertentu (Sokaraja), tidak menggunakan data kuantitatif, serta fokus pada UKM sehingga kurang dapat digeneralisasi ke industri besar
14	(Utami et al., 2026)	Industri kecantikan (Klinik Oriskin cabang Bintaro, Tangerang Selatan)	Kualitatif deskriptif (SWOT dan Porter Five Forces)	Persaingan antar klinik sangat ketat dan kekuatan tawar pembeli tinggi, yang mendorong penggunaan media sosial untuk meningkatkan impulse buying	Fokus hanya pada satu klinik, tidak ada data kuantitatif yang kuat, serta belum mengukur secara spesifik pengaruh media sosial terhadap peningkatan penjualan
15	(Muphimin & Rambe, 2025)	Industri penjualan ponsel di Jakarta	Analisis deskriptif menggunakan Porter's Five Forces	Persaingan industri sangat intens, kekuatan tawar konsumen tinggi, serta kekuatan pemasok juga kuat terutama pada komponen penting	Tidak dijelaskan metode pengumpulan data secara rinci, tidak menggunakan pendekatan kuantitatif, serta belum membahas perbandingan antar segmen pasar secara spesifik
16	(Setyawan & Fibriani, 2025)	Industri telekomunikasi (penyedia layanan internet) dengan objek PT. Mitra Jaringan Andalan Salatiga	Metode campuran (kualitatif dan kuantitatif) melalui wawancara, observasi, dan studi lapangan, dengan analisis menggunakan Porter's Five Forces	Persaingan industri tergolong tinggi karena banyaknya kompetitor. Selain itu, kekuatan tawar pembeli juga tinggi karena pelanggan memiliki banyak pilihan layanan. Ancaman produk substitusi dari perkembangan teknologi juga cukup berpengaruh	Penelitian hanya berfokus pada satu perusahaan, analisis masih terbatas pada Porter's Five Forces, serta penggunaan data kuantitatif dan implementasi strategi belum dijelaskan secara mendalam
17	(Veranita & Gunardi, 2023)	UMKM Kuliner (Della Bakery & Cake)	Kualitatif (studi kasus, wawancara, SWOT, IFE-EFE)	Persaingan usaha, perubahan lingkungan bisnis, keterbatasan digital	Subjektif, tidak general, kurang digital marketing

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

18	(Azwar & Aqbar, 2024)azaz	Industri yang diteliti adalah industri halal di Indonesia secara umum, bukan satu perusahaan tertentu. Objeknya mencakup faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penguatan industri halal nasional.	Penelitian ini menggunakan mixed method dengan desain exploratory sequential dan teknik analisis SWOT. Data dikumpulkan melalui observasi dan dokumentasi	Penelitian menemukan bahwa kekuatan utama industri halal Indonesia terletak pada populasi Muslim terbesar di dunia, kekayaan sumber daya alam, budaya Islam yang kuat, dan meningkatnya kesadaran konsumen terhadap produk halal. Namun, ada kelemahan berupa infrastruktur yang belum optimal, persaingan lokal yang ketat, masalah kualitas dan keaslian produk, serta hambatan akses pasar global.	Adapun keterbatasan penelitian ini sendiri adalah data yang belum cukup komprehensif dan mutakhir, penelitian hanya fokus pada faktor yang langsung terkait industri halal, serta belum membahas secara mendalam faktor politik, lingkungan, dan sosial.
19	(Albaihaqi et al., 2025)	Artikel ini meneliti Program Studi Bisnis Digital (Prodi Bisnis Digital)	Mixed Methods Research (MMR), yang menggabungkan analisis kualitatif dan kuantitatif.	Penelitian ini menemukan 5 atribut utama yang paling dipertimbangkan oleh siswa dalam memilih untuk mendaftar di Program Studi Bisnis Digital.	Penelitian ini mengidentifikasi adanya celah dalam kolaborasi antara Program Studi Bisnis Digital dengan perusahaan digital, yang dapat meningkatkan kesempatan pelatihan praktis bagi mahasiswa.
20	(Rahmawati et al., 2022)	Sektor pendidikan tinggi, khususnya Program Studi Bisnis Digital IIB Darmajaya dan faktor yang membuat siswa SMA/sederajat tertarik mendaftar.	analisis kualitatif untuk SWOT dan analisis kuantitatif untuk faktor minat siswa. Data SWOT dikumpulkan lewat wawancara dengan top management, sedangkan data kuantitatif memakai quota sampling sekitar 100 responden siswa dan diuji dengan Cochran Q Test.	faktor eksternal yang paling dominan adalah perkembangan ekonomi digital/industri 4.0 dan meningkatnya kebutuhan kompetensi digital. Penelitian menemukan 5 atribut utama yang paling dipertimbangkan siswa: kemudahan mendapat	studi ini sangat kontekstual pada satu institusi, sehingga generalisasinya ke perguruan tinggi lain terbatas. Selain itu, fokusnya lebih banyak pada minat calon mahasiswa, belum menguji apakah faktor-faktor itu benar-benar berpengaruh pada keputusan daftar aktual, konversi pendaftaran, atau keberlanjutan studi.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

				pekerjaan, belajar teknologi digital terbaru, sesuai perkembangan zaman, mendalami ilmu komputer, serta gabungan ilmu manajemen-bisnis-teknologi informasi.	
21	(Suriono, 2021)	sektor pendidikan, khususnya mutu pendidikan/lembaga pendidikan secara umum.	(library research) dalam bidang pendidikan. Artikel ini membahas konsep SWOT, mutu pendidikan, serta langkah penerapannya.	perubahan zaman dan tuntutan lingkungan eksternal terhadap peningkatan mutu pendidikan. Artikel menekankan bahwa peluang datang dari perubahan yang menguntungkan seperti dukungan masyarakat, kebutuhan masyarakat yang sesuai visi lembaga, dan meningkatnya siswa; sedangkan ancaman datang dari pesaing baru dan penurunan jumlah siswa. Rekomendasi akhirnya menekankan MBS, budaya sekolah yang akuntabel, monitoring-evaluasi pemerintah, dan pemberdayaan sekolah.	artikel ini bersifat konseptual dan tidak berbasis studi lapangan pada sekolah tertentu, sehingga tidak menunjukkan data empiris tentang faktor mana yang paling dominan di konteks riil. Karena itu, gap-nya adalah perlunya uji empiris pada lembaga pendidikan tertentu dengan data wawancara, observasi, atau survei.
22	(Mootalu et al., 2023)	Café Kopilabs dengan analisis lingkungan bisnis untuk meningkatkan keunggulan bersaing	Deskriptif kualitatif Pendekatan: Studi kasus Objek penelitian: Café Kopilabs Teknik pengumpulan data: Observasi, wawancara, dan	Lingkungan bisnis internal dan eksternal berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Strategi yang tepat dalam membaca	Penelitian hanya fokus pada satu objek (Café Kopilabs) sehingga hasil tidak dapat digeneralisasi ke bisnis lain.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

			dokumentasi Teknik analisis: Analisis lingkungan bisnis (internal dan eksternal)	peluang pasar, kekuatan internal, serta menghadapi persaingan dapat meningkatkan daya saing Café Kopilabs.	
23	(Sholihah, 2026)	Online marketplace dengan fokus pada lingkungan mikro seperti pelanggan, penjual, pesaing, dan mitra	Deskriptif kualitatif Pendekatan: Kajian literatur Sumber data: Jurnal dan buku terkait Teknik analisis: Analisis deskriptif (Tidak menggunakan populasi dan sampel)	Komponen lingkungan mikro seperti perilaku konsumen, kualitas penjual, dan persaingan memberikan dampak langsung terhadap keberhasilan marketplace.	Tidak menggunakan data empiris dan belum menguji hubungan variabel secara kuantitatif
24	(Fajrina et al., 2024)	UMKM dalam penggunaan digital marketing dan inovasi produk untuk meningkatkan kinerja UMKM	Deskriptif kuantitatif Populasi: Pelaku UMKM Sampel: Pelaku UMKM Teknik pengumpulan data: Kuesioner skala Likert Teknik analisis: Regresi linier berganda Uji instrumen: Valid dan reliabel	Digital marketing dan inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM, baik secara parsial maupun simultan.	Variabel penelitian masih terbatas dan objek tidak luas, sehingga belum mencerminkan seluruh kondisi UMKM.
25	(Aotama & Mawuntu, 2023)	UMKM di Kota Tomohon pada era New Normal (pasca pandemi)	Deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis faktor Populasi: 3.906 UMKM Sampel: 100 UMKM Teknik pengumpulan data: Kuesioner skala Likert Uji validitas dan reliabilitas: valid dan reliabel (Cronbach Alpha 0,911)	paling dominan adalah: Kemampuan SDM, infrastruktur, dan teknologi dengan kontribusi sebesar 29,927% terhadap hambatan pertumbuhan UMKM.	Lokasi penelitian terbatas Penelitian hanya dilakukan di satu daerah,Hasil penelitian belum tentu berlaku untuk daerah lain. Contoh: UMKM di kota besar mungkin memiliki masalah berbeda.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

26	(Mulyana & Ali, 2024)	Perusahaan dalam konteks manajemen strategis (berdasarkan kajian literatur)	Pendekatan: Systematic Literature Review (SLR) Sumber data: Jurnal dan e-book (Google Scholar, Mendeley) Teknik analisis: Analisis deskriptif (Tidak menggunakan populasi dan sampel.	Faktor lokasi, keunikan produk, dan pengetahuan karyawan berpengaruh terhadap kekuatan strategis perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.	Tidak menggunakan data empiris dan variabel masih terbatas, sehingga perlu penelitian lanjutan untuk pembuktian secara kuantitatif.

Dialog Antar-Penulis

Jika dibandingkan antarpenelitian, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan penting. Sebagian besar artikel sepakat bahwa lingkungan eksternal memiliki peran besar dalam menentukan strategi organisasi. Yahya (2024) Mootalu et al. (2023), Mulyana & Ali (2024) sama-sama menegaskan bahwa faktor eksternal seperti persaingan, perubahan pasar, lokasi, keunikan produk, dan pengetahuan organisasi berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Namun, perbedaannya terletak pada kedalaman analisis. Yahya (2024) lebih menekankan lingkungan eksternal dalam konteks organisasi secara umum, sedangkan Mootalu et al.(2023) lebih konkret pada studi kasus Café Kopilabs.

Dalam tema digitalisasi, Fajrina et al. (2024) menunjukkan bahwa digital marketing dan inovasi produk berdampak positif terhadap kinerja UMKM. Akan tetapi, Aotama & Mawuntu (2023) menunjukkan bahwa teknologi justru masih menjadi hambatan pertumbuhan UMKM karena keterbatasan SDM dan infrastruktur. Kedua temuan ini tidak sepenuhnya bertentangan, tetapi menunjukkan bahwa teknologi memiliki dampak yang bergantung pada kesiapan organisasi. Bagi UMKM yang siap, teknologi menjadi peluang; bagi UMKM yang belum siap, teknologi menjadi ancaman.

Perbedaan juga terlihat dalam penggunaan SWOT. Rafiky et al.(2025) menunjukkan bahwa ancaman lebih dominan dibanding peluang dalam UMKM tahu, sedangkan Azwar & Aqbar 2024) menunjukkan bahwa industri halal memiliki peluang eksternal yang besar karena dukungan demografis dan budaya. Perbedaan ini menunjukkan bahwa peluang dan ancaman sangat bergantung pada sektor. UMKM lokal cenderung lebih rentan terhadap harga bahan baku, daya beli, dan pesaing baru, sementara industri halal memiliki peluang pasar yang luas tetapi membutuhkan penguatan infrastruktur dan kualitas produk.

Dalam tema persaingan industri, Fatyandri et al. (2023), Setyawan & Fibriani (2025), Putra et al. (2025) Muphimin & Rambe (2025) sama-sama menunjukkan bahwa kekuatan tawar konsumen dan intensitas persaingan menjadi tekanan utama. Perbedaannya, pada e-commerce dan telekomunikasi, persaingan sangat dipengaruhi oleh teknologi dan pilihan platform, sedangkan pada furnitur dan penjualan ponsel, persaingan lebih berkaitan dengan harga, produk substitusi, pemasok, dan preferensi konsumen.

Dengan demikian, dialog antarpenulis menunjukkan bahwa tidak ada satu faktor eksternal yang selalu dominan di semua sektor. Faktor dominan bergantung pada karakter

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

industri, ukuran organisasi, kesiapan teknologi, regulasi, dan kondisi pasar. Hal ini memperkuat pentingnya pendekatan integratif dalam analisis lingkungan eksternal.

Evaluasi Kritis

Secara metodologis, sebagian besar artikel yang dikaji menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, studi kasus, atau kajian literatur. Pendekatan ini memiliki keunggulan karena mampu menggambarkan konteks secara mendalam, terutama pada organisasi atau sektor tertentu. Misalnya, penelitian pada lembaga pendidikan, UMKM, dan café mampu memperlihatkan dinamika lokal yang tidak selalu terlihat melalui pendekatan kuantitatif. Namun, kelemahan utama pendekatan ini adalah keterbatasan generalisasi.

Beberapa penelitian hanya berfokus pada satu objek, seperti satu UMKM, satu sekolah, satu café, atau satu perusahaan. Hal ini membuat temuan yang dihasilkan sangat kontekstual dan belum tentu berlaku pada sektor atau wilayah lain. Keterbatasan ini tampak pada penelitian Zulfiqar (2022), Fiqia (2023), Fatyandri et al. (2023) Putra et al. (2025), Utami et al. (2026), dan Mootalu et al. (2023) .Keterbatasan ini bukan berarti penelitian tersebut tidak penting, tetapi menunjukkan bahwa hasilnya perlu dibaca secara hati-hati sebagai studi kontekstual.

Di sisi lain, beberapa penelitian telah menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods, seperti Rafiky et al. (2025), Usman et al. (2025), Fajrina et al. (2024), Aotama & Mawuntu, (2023), Rahmawati et al. (2022), dan Albaihaqi et al. (2025). Pendekatan ini lebih kuat dalam menunjukkan hubungan antarvariabel atau mengukur faktor dominan. Namun, sebagian penelitian kuantitatif tersebut belum selalu mengaitkan hasil pengukuran dengan kerangka PESTEL, Porter, atau SWOT secara menyeluruh.

Dari sisi teori, kelemahan utama yang muncul adalah belum kuatnya integrasi antaralat analisis. Banyak penelitian menggunakan SWOT tanpa didahului analisis PESTEL atau Porter yang mendalam. Sebaliknya, penelitian yang menggunakan Porter sering kali tidak menghubungkannya dengan faktor makro seperti regulasi, teknologi, atau kondisi sosial. Padahal, analisis lingkungan eksternal akan lebih kuat apabila dilakukan secara bertingkat: PESTEL untuk membaca lingkungan makro, Porter untuk membaca struktur industri, dan SWOT/TOWS untuk merumuskan strategi berdasarkan peluang dan ancaman.

Identifikasi Research Gap

Berdasarkan sintesis dan evaluasi kritis, terdapat beberapa celah penelitian yang dapat dikembangkan. Pertama, masih banyak penelitian yang menggunakan satu objek penelitian sehingga hasilnya sulit digeneralisasi. Penelitian mendatang perlu melakukan perbandingan lintas organisasi, lintas sektor, atau lintas wilayah agar pola faktor eksternal dapat dipahami secara lebih luas.

Kedua, integrasi antara PESTEL, Porter’s Five Forces, dan SWOT/TOWS masih terbatas. Banyak penelitian menggunakan salah satu alat analisis saja, sehingga pembacaan lingkungan eksternal belum sepenuhnya komprehensif. Padahal, ketiga alat tersebut dapat saling melengkapi. PESTEL dapat menjelaskan faktor makro, Porter dapat menjelaskan tekanan industri, dan SWOT/TOWS dapat menerjemahkan hasil analisis menjadi strategi.

Ketiga, penelitian kuantitatif yang mengukur hubungan antara faktor eksternal dan kinerja strategi masih relatif terbatas. Banyak artikel masih menjelaskan faktor eksternal secara deskriptif tanpa menguji seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap keberhasilan strategi, kinerja organisasi, daya saing, atau keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk memperkuat bukti empiris.

Keempat, aspek digitalisasi dan teknologi masih perlu dikaji lebih mendalam. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa digital marketing, AI, marketplace, dan industri 4.0 memengaruhi strategi organisasi. Namun, masih sedikit penelitian yang secara sistematis menjelaskan bagaimana teknologi mengubah struktur persaingan, perilaku konsumen, dan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

peluang pasar. Hal ini penting karena teknologi kini bukan hanya alat pendukung, tetapi juga faktor eksternal yang dapat menciptakan disrupsi.

Kelima, aspek lingkungan dan keberlanjutan juga masih kurang mendapat perhatian. Sebagian besar artikel lebih banyak membahas teknologi, persaingan, dan regulasi, sementara faktor lingkungan alam belum banyak dianalisis secara mendalam. Padahal, perubahan iklim, keberlanjutan sumber daya, dan tekanan lingkungan semakin relevan bagi strategi bisnis, khususnya pada sektor perikanan, pertanian, manufaktur, dan industri berbasis sumber daya alam.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan menunjukkan bahwa analisis lingkungan eksternal memiliki peran penting dalam perumusan strategi bisnis. PESTEL membantu organisasi membaca perubahan makro, Porter's Five Forces membantu memahami tekanan persaingan industri, sedangkan SWOT/TOWS membantu menghubungkan peluang dan ancaman dengan alternatif strategi. Namun, penggunaan ketiga pendekatan tersebut masih sering berjalan terpisah. Oleh karena itu, artikel ini menegaskan pentingnya pendekatan integratif dalam analisis lingkungan eksternal agar strategi bisnis yang dirumuskan lebih adaptif, realistis, dan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis kontemporer.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis terhadap artikel-artikel ilmiah yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan eksternal merupakan bagian penting dalam perumusan strategi bisnis. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menyusun strategi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan internal, tetapi juga oleh kemampuan membaca perubahan eksternal yang terus berkembang. Faktor-faktor seperti perubahan teknologi, kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, perilaku konsumen, persaingan industri, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ancaman produk substitusi, serta dinamika sosial dan lingkungan terbukti memiliki pengaruh besar terhadap arah strategi organisasi.

Secara umum, PESTEL, Porter's Five Forces, dan SWOT/TOWS merupakan kerangka analisis yang saling melengkapi. PESTEL berperan dalam membaca lingkungan makro, seperti faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Porter's Five Forces membantu organisasi memahami tekanan persaingan industri melalui analisis pesaing, pembeli, pemasok, pendatang baru, dan produk substitusi. Sementara itu, SWOT/TOWS berfungsi untuk menerjemahkan hasil analisis eksternal ke dalam identifikasi peluang dan ancaman yang dapat dijadikan dasar dalam penyusunan strategi bisnis. Dengan demikian, analisis lingkungan eksternal tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan situasi, tetapi juga sebagai dasar dalam menentukan respons strategis organisasi.

Namun demikian, hasil literatur juga menunjukkan bahwa penggunaan ketiga pendekatan tersebut masih sering dilakukan secara terpisah. Beberapa penelitian lebih menekankan PESTEL untuk membaca faktor makro, sementara penelitian lain lebih berfokus pada Porter's Five Forces atau SWOT. Hal ini menunjukkan bahwa analisis lingkungan eksternal masih membutuhkan pendekatan yang lebih integratif. Selain itu, perkembangan digitalisasi, artificial intelligence, perubahan regulasi, dan isu keberlanjutan lingkungan telah membuat dinamika eksternal semakin kompleks. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa peluang dan ancaman bersifat kontekstual. Faktor yang sama dapat menjadi peluang bagi organisasi yang siap beradaptasi, tetapi menjadi ancaman bagi organisasi yang belum memiliki kesiapan sumber daya, teknologi, dan strategi.

Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa analisis lingkungan eksternal perlu dipandang sebagai proses strategis yang berkelanjutan, bukan hanya sebagai kegiatan formal dalam penyusunan rencana bisnis. Oleh karena itu, manajer, pelaku UMKM, pengelola lembaga pendidikan, maupun organisasi publik perlu secara rutin memantau perubahan lingkungan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

eksternal agar strategi yang disusun tetap relevan dengan kondisi pasar dan kebutuhan organisasi.

Secara praktis, organisasi perlu mengintegrasikan PESTEL, Porter's Five Forces, dan SWOT/TOWS dalam satu proses analisis yang saling berhubungan. PESTEL dapat digunakan untuk mengidentifikasi perubahan makro, seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, dan isu lingkungan. Selanjutnya, Porter's Five Forces dapat digunakan untuk membaca tekanan industri, seperti kekuatan konsumen, pemasok, pesaing, pendatang baru, dan produk substitusi. Hasil dari kedua analisis tersebut kemudian dapat diterjemahkan melalui SWOT/TOWS untuk menentukan peluang, ancaman, dan alternatif strategi yang lebih konkret.

Selain itu, manajer perlu memberikan perhatian khusus pada faktor digitalisasi dan regulasi karena keduanya muncul sebagai faktor eksternal yang semakin dominan. Digitalisasi dapat menjadi peluang untuk memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat inovasi, tetapi juga dapat menjadi ancaman bagi organisasi yang belum siap secara infrastruktur dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kapasitas digital, memperkuat kemampuan membaca data pasar, serta menyesuaikan model bisnis dengan perkembangan teknologi. Dengan pendekatan tersebut, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih adaptif, responsif, dan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Saran Penelitian Mendatang

Meskipun penelitian ini telah memberikan sintesis mengenai pentingnya analisis lingkungan eksternal dalam strategi bisnis, masih terdapat beberapa keterbatasan yang membuka peluang bagi penelitian selanjutnya. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan pendekatan deskriptif, studi kasus, atau hanya berfokus pada satu objek tertentu. Hal ini membuat hasil penelitian sulit digeneralisasi ke sektor atau wilayah lain. Kedua, penggunaan PESTEL, Porter's Five Forces, dan SWOT/TOWS dalam banyak penelitian masih cenderung terpisah, sehingga belum sepenuhnya menunjukkan hubungan antara faktor makro, tekanan industri, dan formulasi strategi. Ketiga, masih terbatas penelitian yang menguji secara kuantitatif hubungan antara faktor eksternal dengan kinerja organisasi, daya saing, atau keberhasilan strategi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian mendatang disarankan untuk mengembangkan model analisis lingkungan eksternal yang lebih integratif dengan menggabungkan PESTEL, Porter's Five Forces, dan SWOT/TOWS dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Penelitian berikutnya juga perlu menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods agar hubungan antara faktor eksternal dan strategi bisnis dapat diuji secara lebih terukur. Selain itu, kajian lintas sektor dan lintas wilayah perlu diperluas agar hasil penelitian tidak hanya berlaku pada satu konteks tertentu.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memperdalam isu-isu baru seperti digitalisasi, artificial intelligence, green strategy, keberlanjutan lingkungan, dan perubahan regulasi. Isu-isu tersebut semakin menentukan arah strategi bisnis di era modern, tetapi belum seluruhnya dipetakan secara mendalam dalam penelitian terdahulu. Dengan demikian, penelitian di masa depan diharapkan mampu menghasilkan model analisis lingkungan eksternal yang lebih adaptif, kontekstual, dan relevan dengan kompleksitas lingkungan bisnis saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, M. S., & Waspodo, B. (2025). *Peran Manajemen Strategik dalam Optimalisasi Sistem Informasi Perusahaan : Tinjauan Literatur*. *6*(5), 3248–3256.

Albaihaqi, A. M., Yunita, T., Agustiningsih, I., Ghaly, R. A., & Ramadhan, D. (2025). Pembelajaran Strategi Bisnis : Analisis Kekuatan , Kelemahan , Peluang , dan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Ancaman (SWOT) pada Usaha Jus X sebagai UMKM Lokal. *JPKN*, *3*(4), 213–223.

Aotama, R. C., & Mawuntu, P. S. T. (2023). Analisis Faktor Penghambat Pertumbuhan UMKM Kota Tomohon di Era New Normal. *Jurnal Ekobistek*, *12*(1), 466–472. https://doi.org/10.35134/ekobistek.v12i1.409

Azwar, & Aqbar, K. (2024). AL-KHIYAR : Jurnal Bidang Muamalah dan Ekonomi Islam. *AL-KHIYAR: Jurnal Bidang Muamalah Dan Ekonomi Islam Journal*, *4*(May), 47–71. https://doi.org/10.36701/al-khiyar.v4i1.1432

Bamatraf, L., Fasih, A., Vangesti, W., & Hariastuti, N. L. P. (2024). *INTEGRASI METODE PESTLE DAN TOWS UNTUK MANAJEMEN STRATEGI INDUSTRI MANUFACTURING SAWIT (STUDI KASUS: PT. JOHAN SANTOSA) Lutfia*. *7*(2), 130–139.

Dzaki, F., Gunawan, S., & Irawan, D. (2026). Analisis Tantangan dan Peluang Pengembangan Teknologi AI di SMP Pertiwi Kota Bandung. *RIGGS*, *4*(4), 12532–12538.

Fajrina, N., Lubis, A., & Mustangin. (2024). Analisis faktor inflasi dan suku bunga terhadap volatilitas harga saham (studi kasus pada perusahaan yang terdaftar dalam indeks lq-45 di bursa efek indonesia). *Jurnal Akuntasi Dan Keuangan Entitas*, *4*(1), 42–52.

Fatin, K., Nasution, D., Damara, M. D., Ananda, B., & Nasution, A. R. (2024). Ekonomi Politik Anggaran dan Penyaluran Bantuan Sosial di Indonesia : Analisis Kepentingan Politik dan Dampaknya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat. *RIGGS*, *4*(1), 2753–2759.

Fatyandri, A. N., Tan, J., Surya, P., Rahayu, S., Fahira, A., & Reqha, C. A. (2023). ANALYSIS INDUSTRY RIVALRY AND COMPETITION : ANALISIS PERSAINGAN KOMPETITIF PERUSAHAAN E-COMMERCE SHOPEE DENGAN MENGGUNAKAN METODE Fatyandri, A. N., Tan, J., Surya, P., Rahayu, S., & Fahira, A. (n.d.). ANALYSIS INDUSTRY RIVALRY AND COMPETITION : ANALISIS P. *EK&BI*, *6*(1), 101–110. https://doi.org/10.37600/ekbi.v6i1.804

Fiqia, A. M. M. (2023). *Penguatan Analisis Lingkungan Internal (ALI) dan Analisis Lingkungan Eksternal (ALE) di Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Era Disrupsi*. *4*(1), 103–114.

Hertanto, Y., & Chaeru, Y. (2026). Paradoks Yudisial Omnibus Law : Analisis Komparatif Putusan Uji Formil Dan Uji Materiil Undang-Undang Kesehatan No . 17 Tahun 2023. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, *4*(1), 5592–5597.

Hintoro, S., & Wijaya, A. F. (2021). ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA BIZNET BRANCH SALATIGA MENGGUNAKAN PORTER ' S FIVE FORCES. *JEMSI*, *2*(6), 729–738.

Istichanah. (2022). Analisis Pestel Dan SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PT . Asrinda Arthasangga Reinsurance Brokers. *ARBITRASE*, *3*(2), 383–393. https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i2.520

Mootalu, N., Umar, Z. A., & Niode, I. Y. (2023). Analisis Lingkungan Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Café Kopilabs. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS*, *5*(3), 1055–1063.

Muharani, D., Yorismanto, Hartono, B., & Daud, A. G. (2025). Analisis Lingkungan Pemasaran Rumah Sakit Pemerintah : Studi Deskriptif terhadap Faktor Internal dan Eksternal. *RIGGS*, *4*(4), 1864–1872.

Mulyana, A. P., & Ali, H. (2024). Pengaruh Faktor Lokasi , Keunikan Produk , dan Pengetahuan Karyawan Terhadap Kekuatan Strategis Perusahaan Dalam Manajemen Strategis. *JKMT*, *2*(2), 102–111.

Muphimin, & Rambe, D. (2025). Analisis Strategi Bersaing Penjual Ponsel di Jakarta : Kajian Berdasarkan Five Forces Porter. *JAAIP*, *5*(1), 1–12.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Nurpatwikanto, W., Putra, I. M., & Fikrianoor, K. (2025). Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis Praktik Greenwashing dalam pengungkapan ESG : A Systematic Literature Review. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, *10*(2), 514–533.

Putra, R., Pratama, A., Sajadiyah, S., Satrian, Zoe, Levina Maheswari, K. N. M., & JATI. (2025). *ANALISIS PEMASARAN DIGITAL PADA INDUSTRI FURNITURE KAYU SKALA KECIL DI SOKARAJA DENGAN METODE PORTER ' S FIVE FORCE*. *9*(1), 1253–1258.

Rafiky, I., Novarika, W., & Sibuea, S. R. (2025). Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode SWOT (Strengths Weaknesses Opportunity Threats) untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada UMKM Tahu Desa Tanah Rendah Kecamatan Air Putih Kabupaten Batu Bara. *Blend Sains Jurnal Teknik*, *3*(3).

Rahmawati, L., Badri, R. E., & Ariza, M. (2022). Analisis Swot Dan Identifikasi Faktor-Faktor Yang Membuat Siswa Tertarik Mendaftar Ke Program Studi Bisnis Digital. *JSEH*, *8*, 282–291.

Satrio, D., Muhardono, A., Firmansyah, M. A., & Darodjat, T. A. (2024). *ANALYSIS OF SHIPBUILDING BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN BATANG PORT WITH PEST AND FIVE PORTER*. *3*(11).

Setyawan, H., & Fibriani, C. (2025). Analisis strategi bersaing pada perusahaan penyedia jasa layanan internet: pt. mitra jaringan andalan menggunakan porter's five forces. *JIPI*, *10*(4), 3341–3354.

Sholihah, N. (2026). Komponen dan dampak lingkungan mikro dalam pengelolaan online marketplace. *MIJ*, *4*, 512–516.

Suriono, Z. (2021). Analisis SWOT dalam Identifikasi Mutu Pendidikan. *ALACRITY : Journal Of Education*, *1*(20), 94–103.

Syahrizal, H., Maisah, & Hakim, L. (2023). Analisis Lingkungan Eksternal Lembaga Pendidikan Agama Islam. *Qosim Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, *1*(November), 1–8.

Usman, S., Hatu, R. I. R., & Blongkod, H. (2025). Analisis Sosial Ekonomi terhadap Pengangguran Usia Muda (Desa Sonuo , Bolangitan Barat). *RIGGS*, *4*(4), 1894–1906.

Utami, L., Kumara, D., & Widodo, A. S. (2026). Penerapan Media Sosial sebagai Strategi Promosi untuk Meningkatkan Impulse Buying dengan Metode Analisis SWOT dan Model Porter Five Forces pada Klinik Oriskin Cabang Bintaro di Tangerang Selatan. *RIGGS*, *4*(4), 10667–10675.

Veranita, M., & Gunardi. (2023). Jurnal E-Bis : Ekonomi-Bisnis Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Untuk Perencanaan Strategi. *Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis*, *7*(1), 198–208.

Wulandari, R., Fajriah, Juhardin, Husen, S. A., & Rais, M. (2026). Analisis Ekonomi Alat Tangkap Bubu Kepiting di Desa Laosu Jaya Kecamatan Bondoala Kabupaten Konawe Economic Analysis of Crab Trap Fishing Gear in Laosu Jaya Village , Bondoala. *JSIP*, *10*(1), 49–58. https://doi.org/10.33772/jsipi.v10i1.1468

Yahya, M. (2024). *ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DALAM MENGHADAPI ERA DISRUPSI*. *11*, 74–84.

Zulfiqar, A. F. (2022). *Analisis Lingkungan Internal Eksternal Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Blitar) mengajar di dalam kelas sudah harus sedikit*. *02*(01), 85–107.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135