



# **ANALISIS ADAPTIF, DINAMISASI METODE ANALISIS SWOT**

**Dr. Tri Legionosuko, S.IP, M.AP.**

**Dr. Joni Widjayanto, S.Sos., M.M.**

**Dr. I Nengah Putra Apriyanto, S.T., M.Si (Han).**

**Kunto Wibowo AP., S.E.**

# **ANALISIS ADAPTIF, DINAMISASI METODE ANALISIS SWOT**

Penulis:

Dr. Tri Legionosuko, S.IP, M.AP.

Dr. Joni Widjayanto, S.Sos., M.M.

Dr. I Nengah Putra Apriyanto, S.T., M.Si (Han).

Kunto Wibowo AP., S.E.

Editor:

Dr. Adi Bandonu, M.Pd

# ANALISIS ADAPTIF, DINAMISASI METODE ANALISIS SWOT

Tim Penulis:

Dr. Tri Legionosuko, S.IP, M.AP.  
Dr. Joni Widjayanto, S.Sos., M.M.  
Dr. I Nengah Putra Apriyanto, S.T., M.Si (Han).  
Kunto Wibowo AP., S.E.

Editor:

Dr. Adi Bandono, M.Pd

---

*Hak Cipta* Dr. Tri Legionosuko, S.IP, M.AP., dan kawan-kawan

---

ISBN. 978-602-5808-84-5

---

*Cetakan Pertama, Februari 2020*



*Diterbitkan oleh*

*Universitas Pertahanan*

*Kawasan IPSC Sentul Bogor Indonesia 16810 Website: [www.idu.ac.id](http://www.idu.ac.id)*

---

*Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari Penerbit, termasuk memfotocopi, tanpa izin tertulis dari penerbit. Pengutipan harap menyebutkan sumbernya.*

---

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa ijin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat milyar rupiah).

## SAMBUTAN REKTOR UNIVERSITAS PERTAHANAN



**K**adaan yang lebih baik merupakan keinginan dan harapan yang manusiawi. Dihadapkan pada dinamika perkembangan lingkungan strategis yang sedemikian cepat dan dinamis dengan warna kemajuan teknologi berbasis informasi yang menjadi ciri era globalisasi, serta berbagai fenomena yang bergulir banyak memberikan suguhan tantangan yang semakin kompleks, maka menjadikan prakiraan masa depan semakin sulit. Sehubungan dengan itu, krisis global yang terjadi saat ini diantaranya adalah tidak lebih berakar dari kesalahan mendasar secara filosofi pada cara pandang tentang diri dan lingkungan dalam keseluruhan ekosistem. Hal ini mengakibatkan relevansi sebuah aktualisasi bersumber pada tidak tepatnya cara pandang

tersebut. Oleh karenanya, pengedepanan pendekatan pada penguasaan teori dan penggunaan analisis serta model-model pendekatan dan pengambilan keputusan menjadi semakin penting.

Kemajuan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi mendorong kemajuan peradaban kehidupan yang sejatinya berjalan pada rel kesejahteraan dan kepentingan umat manusia, namun bukan berarti tidak mungkin terjadi kecenderungan berbalik memperlakukakan manusia. Hal ini ditunjukkan diantaranya kemajuan dunia komunikasi dan informasi telah merubah gaya hidup masyarakat, dimana interaksi sosial versi temu muka banyak tergantikan oleh visual *gadget*, melahirkan banyak interpretasi sosial berpotensi kerentanan hubungan manusia sebagai makhluk individu dan manusia sebagai makhluk sosial.

Namun demikian, kenyataan ini tidak berarti serta merta menjadi penghambat laju kemajuan teknologi, sehingga kondisi ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas dalam era revolusi industri 4.0, yang kini juga sudah mulai tampak gejala menuju era revolusi industri 5.0 adalah konsekuensi logis. Disini, ketalentaan sumber daya manusia (SDM) menjadi tren yang semakin mengemuka di masa kini dan masa depan dalam kehidupan dunia modern. Oleh karenanya, berbagai upaya mencapai keadaan yang lebih baik senantiasa dilakukan ditengah fenomena ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas adalah tuntutan yang wajar.

Alhamdulillah rabbil a'lamiiin, segala puji bagi Allah Tuhan seru semesta sekalian alam. Berkat rahmat, hidayah dan karuniaNya, sebuah buku yang secara spesifik mengangkat tentang sebuah metode analisis yang disebut dengan metode *adaptive analysis* yang merupakan sebuah metode baru yang diciptakan oleh Civitas Akademisi Universitas Pertahanan Indonesia ini, dapat diselesaikan. Metode *adaptive analysis* adalah sebuah metode analisis yang merupakan dinamisasi metode analisis SWOT

(*strengths, weakness, opportunity, threats*). Untuk itu, beribu terimakasih kepada semua pihak yang telah berkarya mewujudkan metode analisis baru yang tercetus sebagai sebuah apresiasi yang disajikan didalam buku ini sebagai buah karya untuk bangsa, telah terwujud. Bertalian dengan karya baru ini, saya selaku Rektor Universitas Pertahanan Indonesia menyampaikan apresiasi atas segala daya upaya yang telah dilakukan, semoga buah pikir ini dapat memberikan manfaat dalam mencapai keadaan yang lebih baik bagi bangsa dan umat manusia, dihadapkan situasi masa kini dan masa depan yang penuh dengan ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas era globalisasi.

Metode analisis baru yang diketengahkan didalam buku ini memang tidak dimaksudkan untuk mengkritisi metode analisis yang telah ada dan digunakan sejak lama, melainkan wujud dari upaya menemukan metode analisis baru yang diharapkan bisa lebih pada pendekatan *grand strategy* dengan cara sederhana namun mampu menghantarkan pada upaya pencapaian yang lebih baik. Seiring berjalannya waktu, sejak metode analisis yang dikenal dengan metode analisis SWOT, karya cipta Albert Humphrey tahun 1960 sebagai *the present analysis* dan analisis TOWS yang klasik atau dikenal dengan TOWS-K yang pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Heinz Weihrich di *University of San Fransisco* pada tahun 1982 sebagai *the future analysis*", maka metode *adaptive analysis* karya cipta Civitas Akademisi Universitas Pertahanan Indonesia di Tahun 2019 lalu diharapkan mampu hadir sebagai "*(the present and the future) analysis*".

Pada hakikatnya, definisi metode *adaptive analysis* adalah "dinamisasi metode analisis SWOT menggunakan sifat komutatif aspek *strengths, weakness, opportunity, threats*, yang diaplikasikan dengan pengoperasian tanda garis bilangan pada salib sumbu koordinat (X ; Y), berlandaskan teori garis dan kaidah sebuah pedang, untuk memperoleh *Grand Strategy* sebagai pendekatan

relevan guna mencapai yang lebih baik". *Grand strategy* tersebut dimaksudkan sebagai perolehan strategi terkini dan kedepan sehingga *adaptive analysis* merupakan "(*the present and the future*) *analysis*". Metode *adaptive analysis* ini, pada dasarnya bersifat fenomenal, natural dan relevan sebagai pendekatan optimal untuk mencapai sesuatu yang lebih baik sebagaimana tujuan yang diharapkan.

Penetapan target jangka pendek dan prakiraan masa datang yang jelas lagi menantang dengan adaptifitas terhadap segala perubahan yang terjadi sebagai probabilitas kondisi lingkungan dan selang waktu, maka kemampuan sistem sesuai fungsi yang diharapkan, berjalan bersama talenta dalam penyesuaian diri dengan berbagai situasi dimasa kini dan kedepan mendorong pengembangan keadaan yang lebih baik sebagai hal yang bijaksana. Oleh karena itu, didalam menghadapi berbagai situasional, tidak hanya bergantung pada kekuatan semata, tetapi secara holistik memperhatikan relevansi, kelemahan, peluang dan ancaman yang terkolaborasi sebagai sebuah integrasi sinergis, membutuhkan talenta sebagai paradigma integritas terhadap fenomena secara harmonis, aktual dan terpercaya dengan segenap keunggulan kepentingan keadaan yang lebih baik, sarat dengan optimistis. Untuk itu, dalam kesempatan yang baik ini, saya ucapkan selamat kepada Civitas Akademika Universitas Pertahanan Indonesia untuk terus berkarya dalam pengabdian diri kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Semoga apa yang telah diwujudkan ini dapat memberikan kontribusi dalam pemikiran yang komprehensif dan holistik bagi kemajuan untuk mencapai keadaan yang lebih baik, sehingga tingkat risiko dan kerentanan yang tinggi ditengah ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas dapat dihadapi untuk kesejahteraan dan kepentingan umat manusia. Mengakhiri pengantar ini, dapat saya simpulkan bahwa metode *adaptive*



*analysis* merupakan metode analisis sederhana dan sekiranya dari hal yang paling sederhana sekalipun terkadang tidak terpikirkan, sehingga dapat dikatakan bahwa metode *adaptive analysis* merupakan metode analisis yang sangat berperan bagi para pemegang kebijakan dalam menetapkan keputusan yang cepat, tepat, dan akurat.

Bogor, Februari 2020

Rektor Universitas Pertahanan Indonesia



Dr. Tri Legionosuko, S.IP., M.AP  
Letnan Jenderal TNI

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Seiring kemajuan teknologi didalam dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cepat dan dinamis menyebabkan berbagai permasalahan yang timbul semakin kompleks dan rumit serta semakin sulit dalam prakiraan masa depan, sehingga pengedepanan pendekatan pada penguasaan teori dan penggunaan analisis serta model-model pendekatan dan pengambilan keputusan, menjadi semakin penting.

Alhamdulillah rabbil a'lamiiin, segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Seru Semesta Sekalian Alam. Berkat rahmat, hidayah dan karuniaNya, sebuah buku yang secara spesifik mengangkat tentang sebuah metode analisis yang disebut dengan metode *adaptive analysis* yang merupakan dinamisasi metode analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunity, threats*), dapat diselesaikan. Beribu terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan terimakasih atas dukungan keluarga baik moril maupun materiil, sehingga metode analisis ini tercetus sebagai sebuah apresiasi yang disajikan didalam buku ini dapat terwujud.

Sebagai buah karya untuk bangsa, maka buah pikir ini, semoga dapat memberikan manfaat untuk mencapai yang lebih baik, dihadapkan situasi masa kini dan masa depan yang penuh dengan ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas didalam masa revolusi industry 4.0 era globalisasi saat ini. Metode analisis ini tidak dimaksudkan untuk mengkritisi metode analisis yang telah ada dan digunakan sejak lama, melainkan wujud dari upaya menemukan metode analisis baru yang diharapkan bisa lebih pada pendekatan strategi dengan cara sederhana namun mampu menghantarkan pada

pencapaian yang lebih baik.

Faktor internal senantiasa berhadapan dengan faktor eksternal, sehingga tidak berlebihan ketika strategi kontrol (*strengths-weakness*) dan strategi tantangan (*opportunity-threats*) merupakan substansi struktur dari alternatif empat *grand strategy* sebagaimana teori *adaptive analysis* yang disampaikan didalam buku ini.

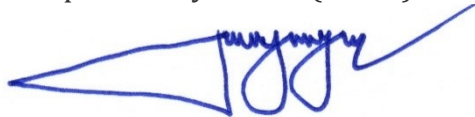
Agar lebih berkesan dan bernuansa tidak menggurui pembaca yang dapat mengganggu nikmatnya membaca dan lebih melegakan tanpa kekuatiran tatkala pembaca mempunyai kesimpulan sendiri. Oleh karena itu, tak ada gading yang tak retak, maka karya buku berisikan sebuah metode analisis ini masih jauh dari sempurna dan semoga pembaca yang kurang puas, tentu boleh untuk menuliskan guna melengkapinya atau membantah metode ini atau memberikan kritik dan saran untuk lebih sempurna dan elegannya buah-buah karya yang manfaat.

Metode *adaptive analysis* ini telah tercipta dan terwujud sebagai sebuah buku, selanjutnya dengan penuh respek, saya mengucapkan selamat membaca dan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Bogor, Februari 2020

Sekretaris  
Lembaga Penelitian dan Pengabdian  
kepada Masyarakat (LP2M) Unhan



Dr. Joni Widjayanto, S.Sos., M.M.  
Brigadir Jenderal TNI

## DAFTAR ISI

ISI	Hal
Kata Pengantar.....	3
Daftar Isi .....	10
Daftar Gambar .....	12
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>13</b>
1. Latar Belakang .....	14
<b>BAB II PROSES TEORITIS</b>	<b>27</b>
2. Metode Analisis SWOT.....	28
2.1 Ulasan Teori ( <i>Theory Review</i> ).....	28
2.2 Ilustrasi Sederhana.....	36
3. Metode Adaptive Analysis.....	41
3.1 Umum.....	41
3.2 Pokok-Pokok Adaptive Analysis.....	44
3.2.1 Sifat Komutatif.....	44
3.2.2 Operasi Tanda Bilangan pada Salib Sumbu Koordinat (X ; Y).....	44
3.2.3 Fenomenal, Natural dan Relevan.....	45
3.2.4 Kaidah Sebuah Pedang.....	49
3.2.5 Dinamisasi Metode Analisis SWOT.....	51
3.3. Definisi <i>Adaptive Analysis</i> .....	
3.4. Ilustrasi Sederhana <i>Adaptive Analysis</i> .....	56
3.5. Pandangan Natural <i>Adaptive Analysis</i> pada Analisis SWOT.....	65
3.6. Perbedaan <i>Adaptive Analysis</i> dengan Analisis SWOT.....	70
<b>BAB III PROSES EMPIRIS.....</b>	<b>71</b>
4. Penerapan Adaptive Analysis.....	72

<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>93</b>
<b>SINOPSIS.....</b>	<b>95</b>
<b>INDEKS.....</b>	<b>97</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Prof Heinz Weihrich.....	18
Gambar 1.2	$S = W$ dan $O > T$ atau $O < T$ .....	21
Gambar 1.3	$S > W$ atau $S < W$ dan $O = T$ .....	21
Gambar 1.4	$S = W$ dan $O = T$ .....	22
Gambar 3.2.2	Pengoperasian tanda bilangan pada salib Sumbu koordinat (X;Y).....	45
Gambar 3.2.3	<i>Grand Strategy Adapative Analysis</i> .....	48
Gambar 3.2.4.1	Pedang.....	50
Gambar 3.2.4.2	$S = W$ dan $O = T$ .....	51
Gambar 3.2.5	Alternative Grand Strategy.....	52
Gambar 3.4.1	<i>Grand Strategy Adapative Analysis</i> .....	58
Gambar 3.4.2	<i>Grand Strategy Adapative Analysis</i> .....	59
Gambar 3.4.3	<i>Grand Strategy Adapative Analysis</i> .....	61
Gambar 3.4.4	<i>Grand Strategy Adapative Analysis</i> .....	62
Gambar 3.4.5	<i>Grand Strategy Adapative Analysis</i> .....	64
Gambar 4.c.	Pelaksanaan diskusi .....	74
Gambar 4.1.1	Rekapitulasi Pengumpulan Data Bobot .....	82
Gambar 4.1.2	Rekapitulasi Pengumpulan Data <i>Rating</i> .....	84
Gambar 4.2.1	Tabel <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)....	84
Gambar 4.2.2	Tabel <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS)...	84
Gambar 4.3	Salib Sumbu Koordinat <i>Adaptive Analysis</i> .....	85

# BAB I

## PENDAHULUAN



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 merupakan manuver global otomatisasi dan *data exchange* dalam teknologi pabrikan, *artificial intelligence*, *robotic*, *nano* dan *internet of thinking*, berdampak besar terhadap pangsa pasar bebas dunia global yang penuh persaingan. Oleh karenanya, perubahan sebagai dampak dari pesatnya kemajuan teknologi ini, mendorong diantara aspek pendekatan yang dilakukan yaitu semakin mengemukanya penguasaan teori dan penggunaan analisis serta model-model pendekatan dan pengambilan keputusan.

Analisis yang dinilai lebih sesuai sebagai pendekatan dalam setiap pengambilan keputusan menjadi semakin penting, mengingat perkembangan lingkungan strategis begitu cepat dan dinamis apalagi hingga kenyataan saat ini manusia dihadapkan pada dinamika ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas. Diantara metode analisis, kita mengenal metode analisis SWOT yang diciptakan Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset di *Stanford University* pada dasawarsa tahun (1960 hingga 1970)-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan *Fortune 500* dan analisis TOWS yang klasik atau dikenal dengan TOWS-K yang pertama kali diperkenalkan oleh Heinz Weihrich, professor manajemen di *University of San Fransisco* pada tahun 1982 dalam artikelnya yang dimuat dalam jurnal *Long Range Planning*, volume 15. Dalam hal ini disaat persaingan terlihat lebih intens dan bahkan dibidang sudah sampai pada tingkat klimaks dan dibarengi dengan ketidakpastian (Courtney, 2001: D'Aveni, 1994), penggunaan istilah TOWS lebih sering digunakan.

Bertalian akan hal tersebut, terinspirasi dari pemikiran



Niccolo Machiavelli (1469–1519), seorang ahli strategi dan teori politik militer sekaligus politikus yang berasal dari Republik Florence, yang dilahirkan di Kota Florence di Jazirah Italia pada tahun 1469. Risalahnya tentang sumber–sumber penggunaan dan pembatasan kekuatan banyak menginspirasi para diktator militer dalam mempertahankan kekuasaannya. Pokok–pokok pikiran Niccolo Machiavelli diantaranya, adalah “*pelibatan seluruh sumber daya negara dalam perang, termasuk kewajiban seluruh rakyat untuk turut berjuang sampai dicapai kemenangan*”. Dalam hubungan ini, SWOT yang berkonsep pendekatan *strenghts* dan *weakness* sebagai aspek–aspek faktor internal serta *opportunity* dan *threats* yang merupakan aspek–aspek faktor eksternal, maka keempat aspek tersebut secara sederhana dapat dipandang sebagai satu kesatuan juang yang tidak ubahnya satu kesatuan segenap *input*.

Beranjak dari pemikiran ini, tergerak inisiatif mendinamisasi metode analisis SWOT, sebagai suatu pengembangan analisis yang sangat memungkinkan digunakan didalam upaya mencapai sesuatu yang lebih baik dihadapkan pada keadaan kekinian dan kedepan. Kenyataan kekinian dan prakiraan masa depan yang sangat mungkin adalah dinamika ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas masih terus bergulir. Untuk itu, sebagai upaya menghadapi kenyataan kekinian dan prakiraan masa depan guna memperoleh sesuatu yang lebih baik, maka perlu dilakukan dinamisasi metode analisis SWOT dengan menggunakan sifat komutatif aspek *strenghts*, *weakness*, *opportunity*, *threats* yang diaplikasikan dengan pengoperasian tanda pada garis bilangan di salib sumbu koordinat (X ; Y).

Kemudian secara apresiasi, yang sebut saja istilah ini dengan istilah “*Adaptive Analysis*”, tercetus dari pokok–pokok pikiran Niccolo Machiavelli, yaitu: “*pelibatan seluruh sumber daya negara dalam perang, termasuk kewajiban seluruh rakyat untuk turut*

*berjuang sampai dicapai kemenangan” dan terdorong pemikiran teori strategi dalam seni berperang Sun Tzu, yaitu: “kenalilah musuh dan kenalilah diri sendiri, maka bisa berjuang dalam 100 pertempuran tanpa resiko kalah”. Sedangkan seni berperang Sun Tzu lainnya yang menginspirasi pemikiran *adaptive analysis* ini, adalah: “pertempuran tidak lebih dari yang luar biasa dan yang ortodoks, tetapi semua variasinya tidak habis-habis. Yang luar biasa dan ortodoks melingkar dan saling melahirkan, karena sebuah lingkaran tidak mempunyai awal. Siapa yang dapat mengakhirinya?”*

Pada hubungan teori strategi seni berperang Sun Tzu, bahwa mengenal faktor internal berarti mengenali diri sendiri, sedangkan mengenal faktor eksternal dengan aspek peluang dan ancaman merupakan pengenalan yang bisa diartikan sebagai mengenali musuh, yang pastinya merupakan pihak diluar diri sendiri atau dinamika situasi lingkungan yang berkembang. Sedangkan hubungan, “yang luar biasa dan yang ortodoks, tetapi semua variasinya tidak habis-habis. Yang luar biasa dan ortodoks melingkar dan saling melahirkan, karena sebuah lingkaran tidak mempunyai awal”, mendorong dinamisasi metode analisis SWOT sebagai suatu variasi yang tidak habis-habis, dalam pengertian metode analisis SWOT dengan *input* 4 aspek (*strengths, weakness, opportunity, threats*) ber-*output* 4 alternatif strategi {(**aggressive** (*strengths-opportunity*); **diversification** (*strengths-threats*); **turn around** (*weakness-opportunity*); dan **defensive** (*weakness-threats*)}, dapat dikembangkan menjadi *adaptive analysis*, yaitu *input* 4 aspek (*strengths, weakness, opportunity, threats*) ber-*output* 2 alternatif strategi yang saling mengikat sebagai satu kesatuan strategi bagai dua sisi mata uang yang diperoleh diantara 4 alternatif *grand strategy* yang dilandasi oleh 2 strategi yang merupakan substansi struktur yang senantiasa melekat, yang bisa disebut sebagai tetapan strategi, sehingga

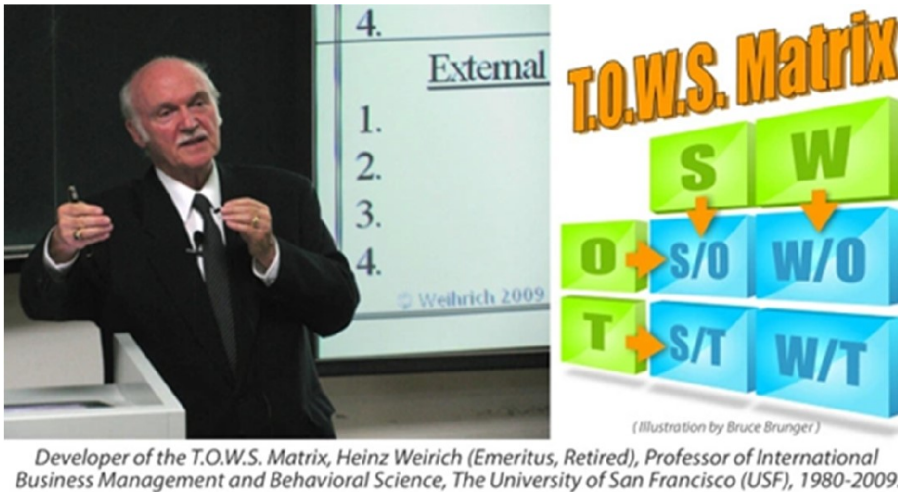
secara komprehensif sejatinya *input* 4 aspek berproses dinamis 6 strategi ber-*output* 2 strategi yang saling mengikat.

Analisis SWOT merupakan salah satu alat untuk audit dan analisis, dimana SWOT dapat digunakan pada awal proses perencanaan (*the present analysis*) dan analisis TOWS (*the future analysis*) digunakan pada saat hendak memutuskan langkah maju kedepan. Memperhatikan *matrix* SWOT (*internal-external*), dapat dipetakan pada salib sumbu (X ; Y), sehingga juga merupakan *matrix* SWOT, dimana kuadran I, II, III dan IV sebagaimana dalam pola *matrix* SWOT. Oleh karenanya, pemetaan pada garis bilangan salib sumbu (X ; Y) melalui proses *matrix analysis* SWOT dari hasil table IFAS dan EFAS, dapat menimbulkan eliminasi karena maksud penentuan prioritas strategi. Secara umum, kebanyakan orang menggunakan *score* (bobot x rating = score) dalam melakukan analisis SWOT. Namun demikian, tidak berarti tanpa *score* tidak bisa dilakukan, sebab secara kualitatif pada model paling sederhana dapat dilakukan perbandingan, namun cenderung subyektif. **Menurut Kurtz (2008, 46)**, "*analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan strategis yang penting untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari external*". Sedangkan analisis TOWS adalah varian dari Analisis SWOT. Jadi, TOWS dan SWOT adalah akronim untuk pengaturan berbeda dari kata *Strength, Weakness, Opportunity and Threats*.

Profesor Weirich mengajarkan bahwa "*saat ini sebagian besar perusahaan bisnis terlibat dalam perencanaan strategis, meskipun tingkat kecanggihan dan formalitas sangat bervariasi. Perencanaan strategis adalah proses yang sangat kompleks, yang menuntut pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor di luar organisasi dan mencocokkannya dengan kemampuan perusahaan ... Matriks TOWS, memiliki cakupan yang lebih luas dan memiliki penekanan*

yang berbeda sebagai kerangka kerja konseptual untuk analisis sistematis .... Meskipun set variabel yang digunakan dalam TOWS Matriks bukanlah hal baru, mencocokkannya dengan cara yang sistematis adalah “. (Sumber: Profesor Heinz Weirich, The T.O.W.S. Matrix–Alat untuk Analisis Situasional, 1982).<sup>1</sup>

### Gambar 1.1: Prof. Heinz Weirich<sup>2</sup>



Analisis TOWS lebih pada penyesuaian faktor internal terhadap faktor eksternal, sehingga dalam evaluasi/identifikasi, terlebih dahulu dilakukan pada faktor eksternal guna membantu identifikasi alternatif strategis relevan yang dapat dicapai oleh faktor internal. Analisis ini memperlihatkan bagaimana bisa memanfaatkan peluang, mengurangi ancaman, mengatasi kelemahan dan memanfaatkan kekuatan. Jadi, analisis TOWS

<sup>1</sup> <https://brungerblog.wordpress.com/2016/03/20/tows-matrix-for-marketing-brainstorming/> dikutip pada hari Jum'at 29 November 2019, pukul 16.25 WIB.

<sup>2</sup> Sumber: <https://brungerblog.wordpress.com/2016/03/20/tows-matrix-for-marketing-brainstorming/>, dikutip pada hari Jum'at 29 November 2019, pukul 16.30 WIB

adalah alat perencanaan strategis yang umum digunakan dan dapat menambah nilai nyata internal, membantu untuk mengambil perencanaan strategis satu langkah lebih maju.

Dalam metode *adaptive analysis*, variasinya merupakan olah strategi sebagai suatu dinamisasi metode analisis SWOT menggunakan sifat komutatif aspek *strengths, weakness, opportunity, threats* yang diaplikasikan kedalam pengoperasian tanda pada garis bilangan di salib sumbu koordinat (X ; Y). Adapun, sebagai *variasi yang tidak habis-habis yang luar biasa dan ortodoks melingkar dan saling melahirkan*, dinamisasi metode analisis SWOT ini memaknai sebuah lingkaran tidak mempunyai awal, yang bisa diartikan sebagai titik-titik strategi bagai energi yang tidak bisa dimusnahkan dan tidak bisa diciptakan kecuali hanya berpindah dan atau berubah wujud sebagaimana hukum kekekalan energi dan bukan eliminasi.

Sifat komutatif mengilustrasikan suatu rangkaian sebuah lingkaran yang didalamnya senantiasa berdinamika secara fleksibel sesuai kenyataan yang dinamis, dihadapi dengan pendekatan strategi yang dibutuhkan. Contoh: seseorang dalam evaluasi internal menyatakan telah menemukan sejumlah S kekuatan dan sejumlah W kelemahan, padahal kekuatan sesungguhnya adalah (S+) atau (S-) dari yang dinyatakannya, dimana tanda (+) pada S tersebut secara empiris terlihat dari kebanyakan umumnya atas kekuatan itu orang menyebut dengan kekuatan indera keenam yang selama itu tidak terjadi, tidak terevaluasi dan tidak diketahui atau tidak disadari. Adapun tanda (-) pada S merupakan item yang diidentifikasi dan dinyatakan sebagai kekuatan, namun boleh jadi sesungguhnya itu bukan kekuatan. Begitu pula atas W, boleh jadi sebenarnya adalah (W+) atau W (-), termasuk atas peluang O dan ancaman T juga bisa terjadi, sehingga hal tidak terduga pun bisa terjadi.

Demikian, maka ketika seseorang menyatakan sudah melakukan sesuatu upaya dengan kekuatan maksimal, namun ternyata masih belum berhasil atas apa keberhasilan yang diharapkan, kemudian keputusan menjadi akhir perjuangannya. Padahal apa yang telah dinyatakannya sebagai suatu kekuatan maksimal, sebenarnya belum maksimal, sebab ada kekuatan yang belum terevaluasi atau disadari dan tentu saja bukanlah ketidakberhasilan atau apa yang menjadikan ketidakberhasilan itu mengurangi kekuatannya. Boleh jadi, kelemahan belum berkurang sebagaimana mestinya sebagai tuntutan keberhasilan atau peluang belum termanfaatkan secara maksimal atau kekuatan belum mencapai maksimal atau ancaman yang belum terimbangi oleh kekuatan yang ada dengan segala kelemahan yang paling minimal serta pemanfaatan peluang paling maksimal dan lain sebagainya.

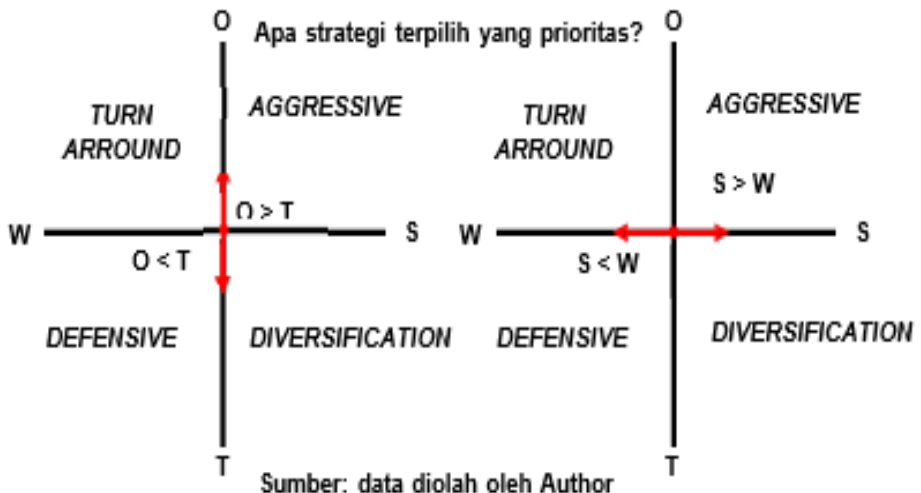
Pada metode analisis SWOT, pemikiran Sun Tzu dan Niccolo Machiavelli mendorong pemikiran, "*bagaimana jika dalam hal keadaan seimbang terjadi pada faktor internal atau faktor eksternal atau boleh jadi pada keduanya ?*" Tentu saja keadaan tersebut akan sulit menuangkannya bagi mereka yang ingin menentukan prioritas strategi dengan menerapkan pola eliminasi strengths (S) berkurang oleh kelemahan (W) dalam satu garis bilangan sumbu X, yang dirupakan dalam *matrix analysis*. Hal ini membuat tidak tersuguhkan strategi pilihan untuk diprioritaskan, disebabkan keadaan dari proses *matrix analysis* SWOT:

- a. Saling berhadapan, dimana *strengths* sama dengan *weakness*, sehingga sumbu  $X = 0$  (keadaan berimbang). Bagaimana menggambarkannya pada *matrix* SWOT dalam salib sumbu (X; Y) ?
- b. Saling berhadapan, dimana *opportunity* sama dengan *threats*, maka sumbu  $Y = 0$  (keadaan berimbang).

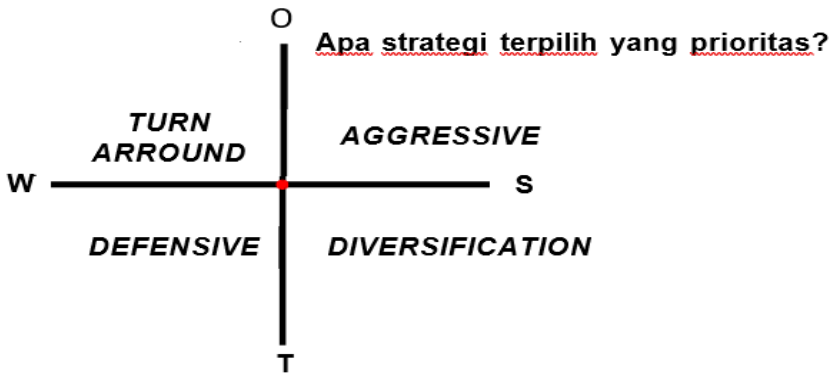
Bagaimana menggambarkannya pada *matrix* SWOT dalam salib sumbu (X; Y) ?

Apakah keadaan semacam ini tidak mungkin terjadi? Jelasnya didalam proses analisis SWOT diupayakan dilakukan serealistis mungkin dan senyata-nyatanya mengungkapkan segenap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta memperhatikan peluang dan ancaman yang ada seteliti mungkin, sehingga diharapkan dapat memperoleh rumusan strategi yang paling mendekati keandalan yang tepat-guna dan berhasil-guna terhadap permasalahan yang dihadapi, meskipun analisis SWOT bukanlah alat pemecahan masalah/hanya sebagai penggambaran situasi. Oleh karenanya suatu keadaan *superior*-imbang-*inferior* atau lebih besar-sama dengan-lebih kecil, atau unggul-imbang-lemah atau untung-pulang, pokok-rugi dan sebagainya adalah suatu kenyataan, sehingga masing-masing

Gambar 1.2:  $S = W$  dan  $O > T$  atau  $O < T$     Gambar 1.3:  $S > W$  atau  $S < W$  dan  $O = T$



Gambar 1.4:  $S = W$  dan  $O = T$



**Sumber:** data diolah oleh Author

Itulah diantara hal yang terinspirasi dari teori strategi pemikiran Sun Tzu dan Niccolo Machiavelli, mendorong inisiatif untuk mendinamisasi metode analisis SWOT ciptaan Albert Humprey di Tahun (1960–1970)–an tersebut, sehingga tercipta metode “*Adaptive Analysis*”, yang juga sederhana sebagaimana metode analisis SWOT/TOWS. Metode ini meletakkan dasar pemikiran fenomenal, natural dan relevan yang dianalogikan sederhana sebagai kaidah sebuah “pedang”. Bila memperoleh pilihan prioritas satu strategi dari strategi alternatif adalah ibarat memegang bilah pedang saja, maka tangan akan terluka. Sebaliknya, bila memperoleh prioritas satu strategi dari strategi alternatif itu ibarat memperoleh gagang pedang saja, maka itu tidak lebih berguna. Oleh karena itu, memperoleh keduanya (gagang dan bilah) pedang sebagai sebuah pedang, maka dapat memegang gagangnya sebagaimana peran dan fungsinya atas bilah pedang adalah menjadi lebih berguna. Demikian sebuah pedang tidak ubahnya dua garis yang terhubung oleh satu titik pusat (0 ; 0) pada salib sumbu koordinat (X ; Y), yang bisa merupakan garis diagonal (garis pelurus/ sudut 180° atau bukan



garis pelurus). Inilah sebuah *grand strategy* berinti dua buah prioritas strategi (dominan strategi dan strategi yang menyertai) saling mengikat bagai dua sisi mata uang.

Sementara itu, hal yang cukup kompleks dalam penerapan metode analisis SWOT dalam hal pemilihan dan prioritas strategi, dihadapkan pada empat alternatif strategi (SO; ST; WO: WT) dari situasi yang digambarkan sebagaimana matrix SWOT. Umumnya, didalam penerapan SWOT masih dihasilkan beberapa opsi baik dalam asumsi dan kesimpulan melalui beragam cara, sebab memang SWOT bukan alat pemecahan masalah. Diantara cara yang dilakukan adalah matrix SWOT (*internal-external*), dipetakan pada salib sumbu (X ; Y), sehingga juga merupakan Matrix SWOT, dimana kuadran I (SO), II (ST), III (WO) dan IV (WT) sebagaimana dalam pola Matrix SWOT. Untuk itu, didalam pemetaan pada garis bilangan salib sumbu (X ; Y) dari hasil table IFAS dan EFAS, ditemukan antara kekuatan dengan kelemahan dihadapkan pada peluang yang ditemukan dengan ancaman, melalui proses *matrix analysis* SWOT, sehingga dapat menimbulkan eliminasi oleh sebab pengoperasian bilangan positif dan negatif pada salib sumbu (X ; Y). Hal tersebut dimaksudkan untuk memperoleh pilihan satu prioritas strategi, yang kemudian dapat ditentukan prioritas strategi dari item dengan *score* terbesar didalam pilihan strategi tersebut. Demikian, dijumpai pada beberapa yang merumuskan saran kebijakan atau terkadang didalam merumuskan sebuah visi. Pada suatu keadaan tertentu mungkin bisa jadi tepat, namun bisa juga tidak.

Sehubungan dengan hal tersebut, pada suatu misal: *strenghts* (S→) lebih besar dari *weakness* (W←), sehingga (S→) unggul ke kanan pada sumbu X. Apakah hal itu bisa diartikan menghilangkan W oleh sebab tereleminasi oleh S (*matrix analysis* pada faktor internal)? Contoh: S = 1,5 dan W = 0,9, sehingga pada sumbu X = +0,6 (arah ke kanan) dari pusat salib sumbu koordinat

(0 ; 0), kemudian *opportunity* (O)  $\uparrow = 1,2$  dan *threats*  $\underline{T} \downarrow = 0,8$ , sehingga pada sumbu  $\underline{Y} = +4$  (arah ke atas) dari pusat salib sumbu koordinat (0 ; 0). Apakah hal itu juga bisa diartikan menghilangkan  $\underline{T}$ , oleh sebab tereleminasi oleh  $\underline{O}$  (*matrix analysis* pada faktor external)? Sehingga pada gilirannya diperoleh strategi agresif (SO), yaitu memaksimalkan kekuatan (S) dan memanfaatkan peluang (O) secara maksimal. Akibatnya dalam hal prioritas dari alternatif strategi, maka fokus strategi lebih pada SO.

Bila disimak lebih teliti, bukankah sebenarnya dari proses dihasilkannya strategi agresif (SO) sebagai pilihan prioritas strategi dari alternatif strategi didalam menerapkan metode analisis SWOT tersebut, jelasnya menunjukkan seolah tidak mengevaluasi lagi *weakness* (W) dan juga terhadap *threats* (T). Pastinya didalam proses *matrix analysis* tersebut tidak menunjukkan ada aksi pengurangan/minimalisasi *weakness* (W) kecuali tereleminirnya dengan *strengths* (S) secara kuantitatif atau sebaliknya. Sekarang, yang menjadi pertanyaan adalah, "apakah *weakness* (W) dapat mengurangi atau menambah *strengths* (S), sebagaimana proses *matrix analysis* SWOT ?

**Contoh sederhana:** dalam sebuah lomba menyanyi, seseorang mempunyai kekuatan berupa kemampuan menyanyi dengan suara yang merdu sejumlah (1,0), namun memiliki kelemahan bangun siang dalam keseharian kebiasaan hidupnya sejumlah (0,6), sedang kegiatan lomba jelas dimulai pada pagi hari yang diawali dengan registrasi ulang yang dapat menggugurkan peserta lomba bila hal itu tidak dilakukan. Kemudian, memiliki peluang berupa cukup waktu latihan bernyanyi sejumlah (1,3) dan ancaman para kompetitor yang juga tangguh dalam hal menyanyi sejumlah (0,8). Dengan penerapan semacam demikian, maka dalam *matrix analysis*  $\underline{S} - \underline{W} = 1,0 - 0,6 = \underline{S}$  (+0,4) pada sumbu  $\underline{X}$  (ke kanan) dan  $\underline{O} - \underline{T} = 1,3 - 0,8 = \underline{O}$  (+0,5)

pada sumbu Y (ke atas), sehingga diperoleh strategi agresif (SO).  
 Pertanyaan: apakah **kekuatan** berupa kemampuan menyanyi dengan suara merdu dapat mengeliminasi **kelemahan** bangun siang dalam keseharian kebiasaan hidup, yang dalam pengertian secara kuantitatif kekuatan dikurangi kelemahan, sehingga diperoleh keunggulan kekuatan sebesar S (+0,4) serta merta secara kualitatif memungkinkan, sedang dalam proses *matrix analysis* tidak menunjukkan adanya aksi pengurangan kelemahan, meskipun kelemahan didalam SWOT adalah kelemahan yang bisa dibenahi kearah positif?

Lalu, apakah **peluang** berupa cukup waktu latihan menyanyi secara kuantitatif mengeliminasi/menghilangkan ancaman kompetitor yang juga tangguh dalam hal bernyanyi, sehingga diperoleh keunggulan peluang sebesar Q (+0,5) serta merta secara kualitatif memungkinkan, padahal tidak menunjukkan aksi mengurangi ancaman di dalam proses *matrix analysis*, disamping para kompetitor juga sangat mungkin melakukan hal yang sama memanfaatkan peluang waktu berlatih menyanyi?

Selanjutnya, pada gilirannya/hasil proses *matrik analysis*, orang tersebut memperoleh strategi agresif SO, yaitu memaksimalkan kekuatan berupa memaksimalkan kemampuan menyanyi dengan suara merdu dan memanfaatkan peluang latihan menyanyi secara maksimal. Sementara kelemahan bangun siang tidak dilakukan aksi pengurangan/meminimalkan kelemahan tersebut serta tidak memperhatikan ancaman kemampuan para kompetitor yang juga tangguh. *Alhasil yang sangat mungkin terjadi adalah orang tersebut gugur tidak bisa mengikuti lomba menyanyi*, diakibatkan tidak melakukan registrasi ulang dikarenakan bangun siang yang merupakan kelemahan yang tidak diperhatikan.

Demikian seterusnya terhadap beberapa alternatif strategi

lainnya dalam metode analisis SWOT dapat terjadi tidak ubahnya seperti contoh yang telah diketengahkan. Memang beragam didalam menerapkan metode analisis SWOT untuk mencapai sesuatu yang lebih baik, karena pastinya adalah penggambaran situasi sebagaimana dapat dituangkan kedalam matrix SWOT, sehingga tidak jarang beberapa opsi sebagai hasil yang menjadi pilihan. Terkait hal itu, berbagai kemungkinan yang terjadi seiring dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cepat dan dinamis hingga masa kini munculnya dinamika ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas, mendorong untuk mendinamisasi metode analisis SWOT sebagai sebuah metode analisis baru yang diistilahkan dengan "*Adaptive Analysis*" untuk memperoleh sesuatu yang lebih baik. Tidak hanya itu, *adaptive analysis* lebih fleksibel sebagai suatu metode analisis yang tidak saja sebagai *the present analysis* sebagaimana SWOT, namun juga sebagai *the future analysis* sebagaimana metode analisis TOWS yang diawali dengan evaluasi faktor eksternal terlebih dahulu, baru kemudian faktor internal (berbeda dengan analisis SWOT, yang diawali dengan evaluasi faktor internal, baru kemudian faktor eksternal).

# **BAB II**

## **PROSES TEORITIS**



## BAB II PROSES TEORITIS

### 2. Metode Analisis SWOT

#### 2.1. Ulasan Teori (*Theory Review*)

Pada dasarnya, analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategi yang menggambarkan kondisi dengan mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threats*, dimana penerapannya adalah mengawalinya dengan analisis *strengths* dan *weakness* yang merupakan faktor internal pada saat ini (*Present*), baru kemudian *opportunity* dan *threats* yang merupakan faktor eksternal pada saat sekarang atau yang akan datang, sehingga analisis SWOT akan menghasilkan analisis yang lebih *present* atau kurang visioner. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi dan bukan sebagai pemecahan masalah.

Meski begitu, analisis SWOT merupakan alat sederhana dan sangat membantu dalam mengembangkan strategi pada berbagai sektor untuk membangun atau mengembangkan menuju keadaan yang lebih baik lagi. Mungkin pemikiran kita sudah tahu semua yang perlu dilakukan untuk berhasil, tetapi analisis SWOT mendesak untuk melihat sesuatu yang dimiliki dengan cara dan dari arah berbeda/baru. Kita akan melihat secara internal meliputi kekuatan dan kelemahan serta mengatur bagaimana cara agar dapat memanfaatkannya untuk menggunakan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal kita.

Demikian, analisis SWOT akan menjadi lebih efektif, bila orang yang melakukannya terlibat lebih mendalam, sehingga bukan merupakan tugas yang dapat dialihkan kepada orang lain. Akan tetapi, tentu saja hal ini tidaklah berarti dikerjakan sendiri, melainkan dapat mengumpulkan sekelompok orang yang memiliki perspektif berbeda guna inovasi bahkan meninjau

eksternal untuk mendapatkan masukan atau menambah keunikan didalam mempertimbangkan kebijakan/keputusan, yang dalam hal mana kuncinya adalah memiliki sudut pandang yang berbeda.

Bagi pemula, analisis SWOT adalah bagian dari proses perencanaan yang akan membantu menyusun strategi agar dapat memulai dengan langkah yang benar dan mengetahui arah yang akan dituju. Melakukan analisis SWOT tidak ubahnya dengan pertemuan mengkompulir pendapat, untuk mengetahui cara yang tepat dalam menjalankan sesuatu. Oleh karena itu, disarankan setiap orang didalam Tim/Kelompok untuk mencatat dan diharapkan setiap orang bisa menghasilkan ide untuk memulai sesuatu.

Hal tersebut untuk memastikan bahwa semua pendapat dikompulir. Setelah dilakukannya *brainstorming*, maka kelompokkan masukan- masukan, kemudian siapa pun didalam Tim/Kelompok dapat menambahkan catatan tambahan dan bisa jadi gagasan yang memicu pemikiran baru. Setelah semua ide diorganisir, maka saatnya untuk menentukan peringkat dan menggunakan sistem pemungutan suara dengan argumen terhadap penghirarkian peringkat yang dapat dibagikan dengan cara apa pun yang dilakukan. Selanjutnya, membuat catatan dalam berbagai bentuk yang berguna sebagaimana latihan tersebut dilaksanakan. Prioritas gagasan dapat didiskusikan agar menghasilkan ide untuk masing-masing dari empat kuadran pada analisis SWOT: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sebagai ulasan:

- **Kekuatan (*Strengths*)**, adalah faktor internal dan positif, dimana ini merupakan hal-hal yang berada dalam kendali. Contoh: proses upaya apa yang dapat membuat berhasil; aset apa yang dimiliki, seperti pengetahuan,

pendidikan, jaringan, keterampilan dan reputasi; aset fisik apa yang dimiliki, seperti peralatan, teknologi, pembiayaan dan lain-lain; apa keunggulan kompetitif yang dimiliki dibandingkan pihak yang lainnya; dan sebagainya. Jadi, *Strengths* dengan simbol huruf (S) pada kata "SWOT" merupakan analisis terhadap kekuatan yang dimiliki, seperti kuantitas, kualitas, tempat atau unsur kekuatan lain yang memiliki keunggulan atau dikedepankan sebagai kekuatan. Demikian ciri khas/keaslian (*authenticity*) atau segala yang berbeda dari kompetitor dengan ide usaha sejenis juga merupakan kekuatan.

- **Kelemahan (*Weakness*)**, adalah faktor negatif yang merupakan hal-hal yang memungkinkan untuk ditingkatkan agar menjadi lebih kompetitif. Contoh: adakah hal-hal yang diperlukan untuk menjadi lebih kompetitif; proses apa yang perlu dibenahi; apakah ada aset berwujud yang dibutuhkan, seperti pembiayaan atau peralatan; apakah ada celah dalam Tim/Kelompok; apakah kondisi ini ideal untuk menunjang kesuksesan; dan sebagainya. Jadi, *Weakness* yang disimbolkan dengan huruf (W) pada kata "SWOT" adalah juga kelemahan jika dibandingkan dengan kompetitor. Perkirakan segala kekurangan yang dimiliki agar ketika hendak melakukan upaya, bisa mengetahui item mana pada posisi "aman" hingga tidak menyinggung kelemahan yang dimiliki oleh upayanya. Di sisi lain, jika bisa memanfaatkan kekurangan menjadi kelebihan pada sebuah strategi, itu akan jauh lebih baik.
- **Peluang (*Opportunity*)**, adalah faktor eksternal dalam lingkungan yang cenderung berkontribusi pada



kesuksesan. Contoh: apakah upaya ini berkembang dan apakah ada tren yang akan mendorong lebih dari apa yang menjadi harapan; adakah kegiatan yang dapat dimanfaatkan dalam menumbuhkembangkan; apakah ada perubahan peraturan yang akan mempengaruhi secara positif; bila terus berkembang, apakah itu berarti masih selalu membutuhkan apa yang saat ini dilaksanakan; dan sebagainya. Jadi, *Opportunity* yang disimbolkan dengan huruf (O) pada kata "SWOT" adalah juga peluang yang bisa diraih setelah menganalisis posisi melalui dua faktor internal. Peluang juga bisa ditentukan melalui penghitungan biaya yang akan dikeluarkan untuk melakukan promosi tertentu. Dengan membuat perencanaan program di awal pembangunan usaha yang bisa diperbarui secara berkala agar dapat menganalisis program yang efisien, sehingga bisa digunakan ke depannya, adalah juga merupakan peluang.

- **Ancaman (*Threats*)**, adalah faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan, sehingga tetap harus dipertimbangkan guna menempatkan rencana darurat dalam menanggulangi kemungkinan yang terjadi; apakah ada pesaing potensial sebagai kompetitor; apakah pihak pendukung sesuai dengan yang dibutuhkan; dapatkah perkembangan di masa depan dalam teknologi mengubah cara bertindak; adakah tren yang bisa menjadi ancaman; dan sebagainya. Jadi, *Threats* yang disimbolkan dengan huruf (T) pada kata "SWOT" adalah ancaman yang tidak diartikan sebagai ancaman dalam bentuk serangan kompetitor, melainkan bagaimana masa depan upaya sebagaimana keputusan yang diambil saat ini. Selain itu, ada beberapa hal yang perlu diperhitungkan dan

dimasukkan dalam *threats*, seperti ketersediaan sumber daya, jangka waktu, minat atau titik impas/pulang-pokok dan lain-lain.

Pada hakikatnya metode analisis SWOT dapat diaplikasikan dalam berbagai kebutuhan, seperti analisis *corporate*, analisis diri sendiri serta dapat diimplementasikan dalam perekrutan sumber daya manusia (SDM) pada sebuah organisasi. Lalu, apakah analisis SWOT hanya bisa dilakukan oleh pihak tertentu? Tidak juga, sebab umumnya analisis SWOT dilakukan oleh orang yang ada didalam organisasi yang dimaksud, karena *strengths* dan persisnya yang tahu hanyalah orang yang ada didalam organisasi tersebut.

Meski begitu, untuk membuat analisis tentang suatu usaha, bisa menggunakan analisis SWOT tanpa harus menjadi pelaku usaha, dimana dengan informasi *weakness* dan *opportunity* dari analisis sebuah bidang usaha, bisa saja diciptakan usaha baru yang diperoleh dari faktor *weakness* dan *opportunity*.

Cara menerapkan hasil dari analisis SWOT memang tidak mudah, dimana diantara cara yang umum digunakan adalah melakukan penilaian/ *scoring* untuk setiap elemen SWOT. Dengan sistem *scoring* ini, bisa menentukan posisi sebenarnya yang diantaranya adalah performa baik atau tidak, dibanding kompetitor. Perbaikan yang bisa dilakukan diantaranya adalah mengurangi item-item minus pada elemen *weakness* dan menjadikan *opportunity* sebagai *strengths* di masa depan.

Demikian, selanjutnya pada *matrix analysis* dari sebuah Tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS), diperoleh alternatif strategi, sebagai berikut:

S = sejumlah (+)                      O = sejumlah (+)  
W = sejumlah (+) -                      T = sejumlah (+) -  
 X = sejumlah (+)                      Y = sejumlah (+)  
**S > W                      SO (AGGRESIVE)                      O > T**

S = sejumlah (+)                      O = sejumlah (+)  
W = sejumlah (+) -                      T = sejumlah (+) -  
 X = sejumlah (+)                      Y = sejumlah (-)  
**S > W                      ST (DIVERSIFIKATION)                      O < T**

S = sejumlah (+)                      O = sejumlah (+)  
W = sejumlah (+) -                      T = sejumlah (+) -  
 X = sejumlah (-)                      Y = sejumlah (+) |  
**S < W                      WO (TURN ARROUND)                      O > T**

S = sejumlah (+)                      O = sejumlah (+)  
W = sejumlah (+) -                      T = sejumlah (+) -  
 X = sejumlah (-)                      Y = sejumlah (-)  
**S < W                      WT (DEFENSIVE)                      O < T**

### Internal-External Matrix

	EKSTERNAL	OPPORTUNITY	THREATS
INTERNAL			
<b>STRENGTHS</b>		<b>SO Max - Max</b> maksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan peluang maksimal	<b>ST Max - Min</b> mengatasi ancaman menggunakan kekuatan maksimal
<b>WEAKNESS</b>		<b>WO Min - Max</b> minimalkan kelemahan dalam memanfaatkan peluang secara maksimal	<b>WT Min - Min</b> minimalkan kelemahan dalam meminimalisir ancaman

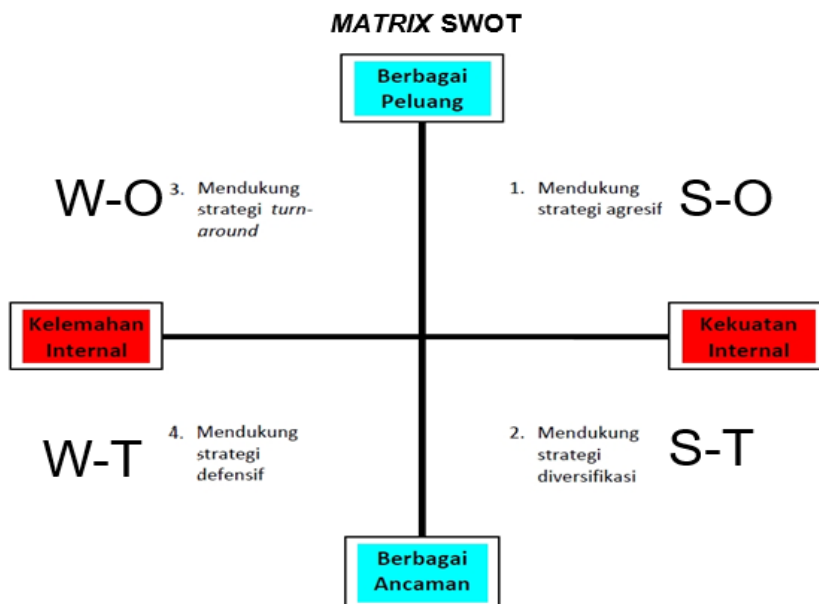
Alternatif Strategi, meliputi:

**Strategi SO (*Strength–Opportunity*):** Strategi ini berdasarkan pemikiran menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

**Strategi ST (*Strength–Threats*):** Strategi ini adalah strategi mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan maksimal yang dimiliki.

**Strategi WO (*Weakness–Opportunity*):** Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan maksimal peluang dengan meminimalkan/ mengatasi kelemahan yang ada secara optimal.

**Strategi WT (*Weakness–Threats*):** Strategi ini didasarkan pada upaya meminimalkan kelemahan untuk meminimalkan dan menghindari ancaman.



Sehingga diperoleh prioritas strategi, antara lain:

**PRIORITAS STRATEGI**

STRATEGI (SO)	SKOR (S)	SKOR (O)	JUMLAH	PRIORITAS
S1 + O1	.....	.....	.....	I, II, III ...
Dan Seterusnya	.....	.....	.....	Dan Seterusnya

**PRIORITAS STRATEGI**

STRATEGI (ST)	SKOR (S)	SKOR (T)	JUMLAH	PRIORITAS
S1 + T1	.....	.....	.....	I, II, III ...
Dan Seterusnya	.....	.....	.....	Dan Seterusnya

**PRIORITAS STRATEGI**

STRATEGI (WO)	SKOR (W)	SKOR (O)	JUMLAH	PRIORITAS
W1 + O1	.....	.....	.....	I, II, III ...
Dan Seterusnya	.....	.....	.....	Dan Seterusnya

**PRIORITAS STRATEGI**

STRATEGI (WT)	SKOR (W)	SKOR (T)	JUMLAH	PRIORITAS
W1 + T1	.....	.....	.....	I, II, III ...
Dan Seterusnya	.....	.....	.....	Dan Seterusnya

**Tujuan analisis SWOT:**

- Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai *input* untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif dan efisien.
- Untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu.
- Mengetahui keuntungan yang dimiliki kompetitor.
- Menganalisis prospek untuk keuntungan dan pengembangan yang dihasilkan.
- Menyiapkan diri untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
- Menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan

dalam perencanaan pengembangan.

- Dan sebagainya.

## 2.2. Ilustrasi Sederhana

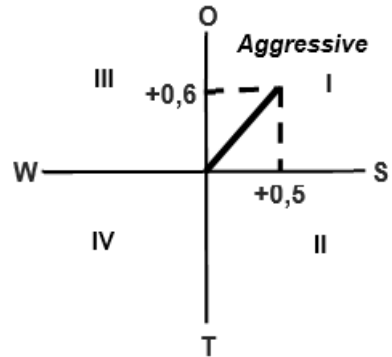
Untuk mudahnya membedakan penerapan penentuan prioritas strategi dengan *score* dari metode analisis SWOT dengan *adaptive analysis*, dituangkan melalui ilustrasi sederhana, dimana pada masing-masing aspek (*strengths*, *weakness*, *opportunity*, *threats*) diberikan satu item evaluasi sebagai prioritas dari *score* terbesar. Diberikannya satu item evaluasi pada masing-masing aspek tersebut sebagai suatu perumpamaan, yang pada hakikatnya hasilnya adalah sama dengan beberapa item evaluasi sebagaimana dilakukannya analisis menggunakan metode analisis SWOT. Di sini, mencoba menerapkan sebagaimana menghasilkan, bukan pada beberapa opsi, dihadapkan pada empat alternatif strategi, sehingga diperoleh satu pilihan dan prioritas strategi, yang juga umum dilakukan.

Suatu misal diperoleh tabel IFAS dan EFAS, sebagai berikut:

<b>INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Strengths</b>	- Produk yang dihasilkan, banyak diminati dan sangat dibutuhkan konsumen.	+ 0,3	4	1,2
	- ...	...	...	...
	- dan seterusnya	...	...	...
	Jumlah	+ 0,5		1,6
<b>Weakness</b>	- Membutuhkan banyak pekerja ahli untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi.	+ 0,3	3	0,6
	- ...	...	...	...
	- dan seterusnya	...	...	...
	Jumlah	+ 0,5		1,1
	Total	+ 1,0		2,7
<b>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Opportunity</b>	- ...	...	...	...
	- Tidak banyak kompetitor	+ 0,3	3	0,9
	- dan seterusnya	...	...	...
	Jumlah	+ 0,6		1,6
<b>Threats</b>	- Stabilitas pasar tidak menentu.	+ 0,2	3	0,6
	- dan seterusnya	...	...	...
	Jumlah	+ 0,4		1,0
	Total	+ 1,0		2,6

**Matrix Analysis**

	INTERNAL	EXTERNAL	
Strengths	+ 1,6	Opportunity	+ 1,6
Weakness	- 1,1	Threats	- 1,0
<b>S</b>	<b>+ 0,5</b>	<b>O</b>	<b>+ 0,6</b>

**Matrix SWOT****Internal-External Matrix**

EKSTERNAL INTERNAL	OPPORTUNITY	THREATS
	STRENGTHS	<b>SO Max - Max</b> maksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan peluang maksimal
WEAKNESS	<b>WO Min - Max</b> minimalkan kelemahan dalam memanfaatkan peluang secara maksimal	<b>WT Min - Min</b> minimalkan kelemahan dalam meminimalisir ancaman

Satu strategi terpilih dari empat strategi alternatif adalah “**strategi agresif**”, yaitu maksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang secara maksimal, dengan prioritas strategi SO, misalkan S1 O2 (*Max-Max*), sehingga: “*memaksimalkan produk yang dihasilkan dalam memaksimalkan peluang tidak banyaknya kompetitor*”. Demikian, hal rumusan strategi pada hubungan ilustrasi tersebut dapat disusun sebagaimana arah strategi SO. Selanjutnya, metode analisis SWOT dapat digunakan baik untuk

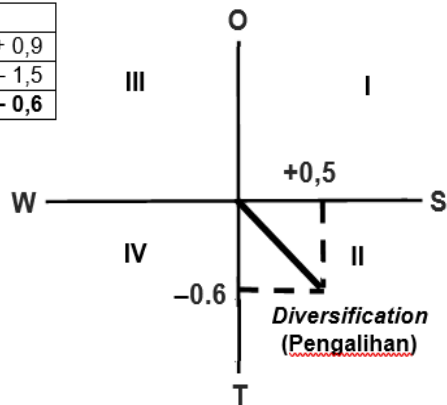
merumuskan suatu kebijakan, visi dan lain-lain sesuai kebutuhan.

Selanjutnya masih sebagai ilustrasi, diketengahkan suatu ilustrasi lain, atas tabel IFAS dan EFAS dihasilkan suatu misal dalam *matrix Analysis*, sebagai berikut:

**Matrix Analysis**

INTERNAL		EXTERNAL	
<b>Strengths</b>	+ 1,6	<b>Opportunity</b>	+ 0,9
<b>Weakness</b>	- 1,1	<b>Threats</b>	- 1,5
<b>Selisih</b>	+ 0,5	<b>Selisih</b>	- 0,6

**Matrix SWOT**



**Internal-External Matrix**

	EKSTERNAL	
INTERNAL	OPPORTUNITY	THREATS
STRENGTHS	<b>SO Max – Max</b> maksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan peluang maksimal	<b>ST Max – Min</b> mengatasi ancaman menggunakan kekuatan maksimal
WEAKNESS	<b>WO Min – Max</b> minimalkan kelemahan dalam memanfaatkan peluang maksimal	<b>WT Min – Min</b> minimalkan kelemahan dalam minimalisir ancaman

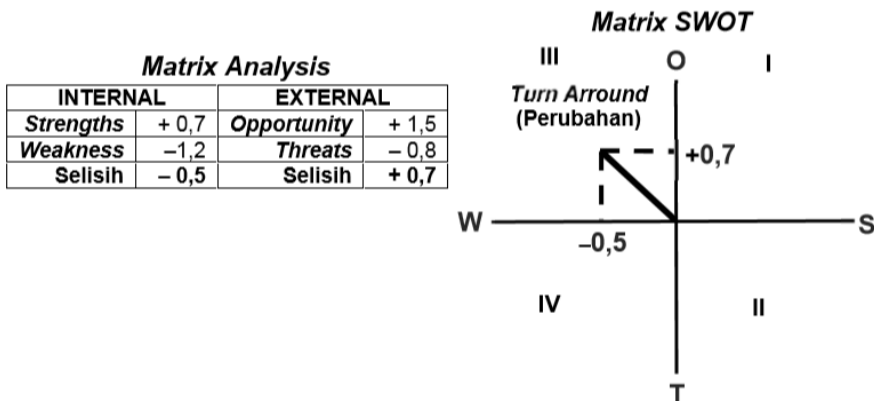
Satu strategi terpilih dari empat strategi alternatif adalah “**strategi diversifikasi**”, yaitu memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi ancaman, dengan prioritas strategi, misalkan S1 T1 (Max-Min), sehingga: “memaksimalkan produk yang dihasilkan dalam mengatasi ancaman stabilitas pasar yang



*tidak menentu (perluasan distribusi/pemasaran)”*.

Strategi kebijakan ini bisa saja diambil karena diyakini pengalihan bahan produk tidak mengubah minat maupun kebutuhan konsumen, seperti misalnya produk makanan yang terbuat dari beras dirubah dibuat dari jagung, ketela pohon dan lain-lain bilamana terjadi ketidakstabilan pasar. Atau boleh jadi, keyakinan pada mengubah cara pemasaran produk atas terjadinya situasi ketidakstabilan pasar melalui pengalihan cara pemasaran berupa ciptakan pemasaran produk menjadi suatu produk sebagai suatu gaya hidup, sehingga perluasan distribusi/pemasaran diprioritaskan dapat membawa kesuksesan. Contoh seperti *Starbucks*, sekarang adalah gaya hidup. Disamping itu, mungkin saja strategi kebijakan itu diambil karena fleksibilitas lokal dapat menjadi kunci pemasaran, sehingga variasi produk pada pasar lokal bisa menjadi tren membawa kesuksesan, sebab tidak ada dengan apa yang disebut konsumen global untuk bisnis makanan dan minuman, misalnya.

Kemudian pada sebuah ilustrasi yang berbeda, dimana suatu keadaan atas tabel IFAS dan EFAS dihasilkan suatu misal dalam *matrix analysis*, sebagai berikut:



**Internal-External Matrix**

EKSTERNAL INTERNAL	<b>OPPORTUNITY</b>	<b>THREATS</b>
<b>STRENGTHS</b>	<b>SO Max – Max</b> maksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan peluang maksimal	<b>ST Max – Min</b> mengatasi ancaman menggunakan kekuatan maksimal
<b>WEAKNESS</b>	<b>WO Min – Max</b> minimalkan kelemahan dalam memanfaatkan peluang secara maksimal	<b>WT Min – Min</b> minimalkan kelemahan dalam meminimalisir ancaman

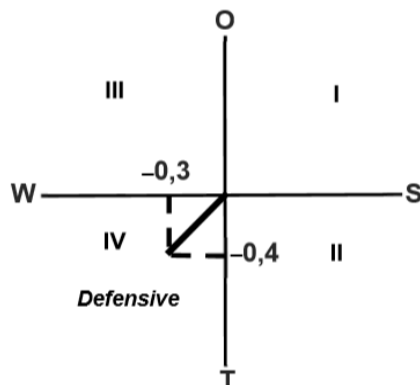
Satu strategi terpilih dari empat strategi alternatif adalah “*strategi Turn Around* (perubahan)”, yaitu meminimalkan kelemahan dalam memanfaatkan maksimal peluang, dengan prioritas strategi, misalkan W1 O2 (Min-Max), sehingga: “tidak menggunakan terlalu banyak pekerja ahli dalam menghasilkan produk (kualitas produk standar) atau menggantinya dengan mesin-mesin produksi yang murah dan memadai untuk kualitas produk standar, dimana tidak banyak kompetitor menjadi peluang dalam persaingan rendah”.

Lalu ilustrasi pada suatu keadaan atas tabel IFAS dan EFAS, dihasilkan suatu misal dalam matrix analysis, sebagai berikut:

**Matrix Analysis**

INTERNAL	EXTERNAL
<b>Strengths</b> + 0,9	<b>Opportunity</b> - 0,6
<b>Weakness</b> -1,2	<b>Threats</b> + 1,0
<b>Selisih</b> - 0,3	<b>Selisih</b> - 0,4

**Matrix SWOT**



**Internal–External Matrix**

EKSTERNAL INTERNAL	<b>OPPORTUNITY</b>	<b>THREATS</b>
<b>STRENGTHS</b>	<b>SO</b> <b>Max – Max</b> maksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan peluang maksimal	<b>ST</b> <b>Max – Min</b> mengatasi ancaman menggunakan kekuatan maksimal
<b>WEAKNESS</b>	<b>WO</b> <b>Min – Max</b> minimalkan kelemahan dalam memanfaatkan peluang secara maksimal	<b>WT</b> <b>Min – Min</b> minimalkan kelemahan dalam minimalisir ancaman

Satu strategi terpilih dari empat strategi alternatif adalah “strategi *Defensive*”, yaitu meminimalkan kelemahan untuk mengurangi/ menghindari ancaman, dengan prioritas strategi, misalkan W1 T1 (Min- Min), sehingga: “tidak menggunakan terlalu banyak pekerja ahli dalam menghasilkan produk (produksi sesuai kebutuhan) guna menghindari/antisipasi terjadinya stabilitas pasar tidak menentu”.

### 3. Metode Adaptive Analysis

#### 3.1. Umum

Secara teoritis pengertian adaptif dalam konteks perilaku, menurut Meyers, dan kawan-kawan (1979), perilaku adaptif adalah “*adaptive behavior at the very leg* refers to a subject's typically exhibited competencies in adjustment to the culture as expected for hi/her age level, in or out of school. To be adaptive in behavior presupposes that one possesses the potential to be adaptive, but the degree and quality of actual adaptive behavior are not identical with potential.” Perilaku adaptif di bagian paling bawah mengacu pada pesaing yang biasanya dihindangi subyek dalam penyesuaian budaya seperti yang diharapkan untuk tingkat usianya, di atau di luar sekolah. Menjadi adaptif dalam perilaku mengandaikan bahwa seseorang mempunyai potensi untuk

menjadi adaptif, tetapi tingkat dan kualitas perilaku adaptif aktual tidak identik dengan potensi. Kemudian, menurut Lambert dan Nicoll (1976), bahwa perilaku adaptif merupakan kemampuan untuk melakukan: fungsi otonomi (*functional autonomy*); tanggung jawab sosial (*social responsibility*); kemampuan penyesuaian terhadap orang-perorang (*interpersonal adjustment*). Sedangkan adaptif itu sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), adalah mudah menyesuaikan diri dengan keadaan.

Adapun pengertian analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya).<sup>3</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa analisis merupakan aktivitas yang meliputi serangkaian kegiatan seperti: mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari hubungannya lalu ditafsirkan makna apa yang tersirat.

Secara etimologi, kata analisis berasal dari bahasa Yunani Kuno, yaitu “analisis” yang artinya melepaskan. Beberapa ahli pernah menjelaskan mengenai arti analisis, diantaranya adalah<sup>4</sup>:

- a. Menurut Wiradi, arti analisis adalah aktivitas yang memuat kegiatan memilah mengurai, membedakan sesuatu yang kemudian digolongkan dan dikelompokkan menurut kriteria tertentu lalu dicari makna dan kaitannya masing-masing.
- b. Menurut Robert J. Schreiter, pengertian analisis adalah “membaca” teks yang melokalisasikan berbagai tanda dan menempatkan tanda-tanda tersebut dalam interaksi yang dinamis dan pesan-pesan yang disampaikan.
- c. Menurut Efrey Liker, arti analisis adalah aktivitas dalam

---

<sup>3</sup> <https://kbbi.web.id/analisis>, dikutip hari Sabtu 30 November 2019, pukul 12.50 WIB

<sup>4</sup> <https://www.gurupendidikan.co.id/analisis/>, dikutip hari Sabtu 30 November 2019, pukul 13.00 WI

mengumpulkan bukti untuk menemukan sumber suatu masalah, yaitu akarnya.

- d. Sedangkan menurut KBBI, pengertian analisis adalah:
- 1) Penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan lainnya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab musabab, duduk perkara, dan sebagainya).
  - 2) Aktivitas penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.
  - 3) Pemecahan persoalan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya.
  - 4) Penjabaran sesudah dikaji sebaik-baiknya.

Sehubungan dengan berbagai pengertian perihal analisis dan adaptif, maka secara teoritis dapat disimpulkan istilah analisis adaptif (*adaptive analysis*) adalah lebih merupakan metode yang digunakan dalam penguraian suatu pokok permasalahan atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri untuk mendapatkan pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan sebagai pemecahan permasalahan yang dimulai dengan dugaan akan kebenaran dan penjabaran setelah dikaji dengan sebaik-baiknya. Pengertian ini, dihubungkan dengan dinamisasi analisis SWOT sebagaimana proses sebagai suatu mekanisme untuk memperoleh *output* yang mengarah pada sesuatu yang lebih baik, sehingga meskipun analisis SWOT bukanlah alat untuk memecahkan masalah, namun *adaptive analysis* lebih memberikan relevansi mencapai sesuatu yang lebih baik dengan kemampuan meminimalisir ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas saat ini dan ke depan dihadapkan pada kenyataan persaingan pasar bebas era globalisasi. *Adaptive analysis* lebih merupakan pemutahiran analisis SWOT

seiring dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cepat dan dinamis. Oleh karena itu, analisis ini dikemukakan didalam sub bab proses teoritis secara sederhana, singkat, jelas, padat, agar dapat lebih mudah dipahami dan dimengerti untuk lebih mudahnya dalam penerapan umumnya.

### **3.2. Pokok-Pokok Adaptive Analysis**

#### **3.2.1. Sifat Komutatif**

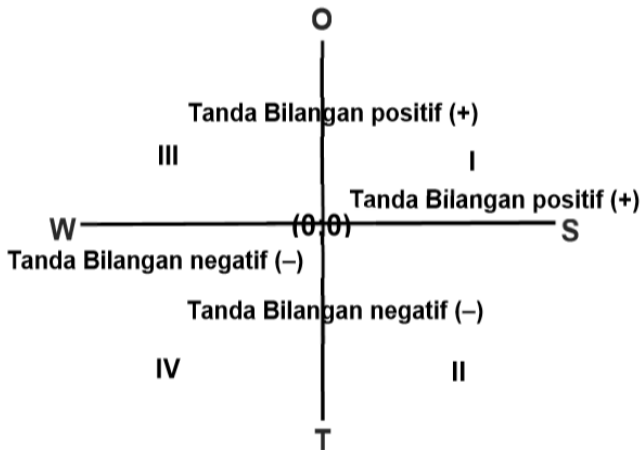
Sifat komutatif merupakan sifat operasi hitung dua bilangan yang memenuhi pertukaran letak antar bilangan sehingga menghasilkan hasil yang sama. Sifat komutatif bisa disebut juga dengan hukum komutatif.  $a + b = b + a = c$  atau  $a \times b = b \times a = c$ , dimana  $a$  dan  $b$  adalah 2 bilangan yang dioperasikan dan  $c$  adalah hasil dari operasi hitung. Jadi, operasi hitung yang memenuhi sifat komutatif menghasilkan hasil yang sama, walaupun letak bilangan yang dihitung saling ditukarkan. Oleh karenanya 4 aspek SWOT (*strengths, weakness, opportunity, threats*) secara komutatif menjadi SW, SO (*aggressive*), ST (*diversification*), WO (*turn around*), WT (*Defensive*) dan OT = 6 strategi, dimana SW pada sumbu horizontal sebut saja dengan *control strategy* dan OT pada sumbu vertical disebut dengan *challenge strategy* serta kedua strategi (SW dan OT) adalah tetapan strategi. SWOT = SW; SO; ST; WO; WT; OT.

#### **3.2.2. Operasi Tanda Bilangan pada Salib Sumbu Koordinat (X;Y)**

Kita mengenal pengoperasian tanda bilangan, positif (+) dan negatif (-) yang bila pada garis bilangan salib sumbu koordinat (X ; Y), maka tanda bilangan positif (+) adalah pada garis bilangan di sebelah/ke arah kanan dari titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0) dan pada garis bilangan di atas/ke arah atas dari titik sumbu koordinat (0 ; 0) serta tanda bilangan negatif (-) adalah tanda bilangan pada garis bilangan di sebelah/ke arah kiri dari titik pusat sumbu

koordinat (0 ; 0) dan tanda bilangan pada garis bilangan dibawah/ ke arah bawah dari titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0).

**Gambar 3.2.2:** pengoperasian tanda bilangan pada salib sumbu koordinat (X; Y)



Sumber: data diolah oleh Author

### 3.2.3. Fenomenal, Natural dan Relevan

Kata “fenomenal” menurut KBBI adalah: luar biasa; hebat; dapat disaksikan dengan panca indra. Istilah fenomenal ini memaknai keempat aspek SWOT (*strengths, weakness, opportunity, threats*) sebagai sesuatu yang dapat diungkap sehingga dapat disaksikan dengan panca indra. Adapun sesuatu dari keempat aspek SWOT tersebut belum terungkap, maka apa yang terungkap dan yang belum terungkap merupakan sesuatu yang natural/alamiah, sehingga apa yang telah terungkap atas masing-masing dari ke empat aspek SWOT tersebut menyebabkan kesuksesan, maka hal itu adalah sesuatu yang telah memenuhi syarat relevan.

Sedangkan yang telah terungkap namun belum membawa kesuksesan, maka hal itu sejatinya evaluasi diantara masing-masing dari keempat aspek SWOT ada yang belum terungkap sehingga belum memenuhi relevansinya. Itu sebabnya, menjadi

optimis manakala diyakini segala sesuatunya telah terungkap semua bisa mendorong kesuksesan, sedang pesimis tidak lebih sejatinya masih ada sesuatu yang belum terungkap namun diyakini seolah tidak ada lagi yang bisa diungkap. Oleh karena itu, tidak ada sesuatu masalah yang tidak memiliki solusi atau tidak memiliki jalan keluar, karena daripadanya ada banyak strategi sebagaimana selaras dengan pemikiran Sun Tzu “semua variasinya tidak habis-habis. Yang luar biasa dan ortodoks melingkar dan saling melahirkan, karena sebuah lingkaran tidak mempunyai awal. Siapa yang dapat mengakhirinya?”.

Implementasi fenomenal, natural dan relevan didalam pokok-pokok *adaptive analysis*, bahwa apa hasil evaluasi dari masing-masing aspek SWOT yang telah diberi nilai, dimana tidak terikat/bebas apakah didahului evaluasi internal terlebih dahulu maupun eksternal terlebih dahulu, karena *adaptive analysis* meletakkan dasar kekinian dan prakiraan masa depan, sehingga berlaku sebagai “*the present analysis*” maupun “*the future analysis*”. Kemudian, dapat langsung dipetakan kedalam salib sumbu koordinat (X ; Y) dan bisa langsung dibaca bahwa garis terpanjang/lebih panjang antara *strengths*/kekuatan (S) dengan *weakness*/kelemahan (W) yang ditarik dari titik pusat salib sumbu (0 ; 0) pada garis *horizontal* (internal) serta garis terpanjang/lebih panjang antara *opportunity* (O) dengan *threats* (T) yang ditarik dari titik pusat salib sumbu (0 ; 0) pada garis *vertical* (eksternal), maka penggeseran masing-masing garis terpanjang/lebih Panjang garis *horizontal* (internal) S/W ke atas/ke bawah sejauh garis *vertical* (eksternal) O/T dan garis terpanjang/lebih panjang *vertical* (eksternal) O/T ke kanan/ke kiri sejauh batas garis *horizontal* (internal) S/W, ujung-ujungnya merupakan titik temu ujung kedua garis terpanjang/lebih panjang tersebut dan itu adalah ujung garis strategi dominan yang ditarik dari titik pusat (0 ; 0) dengan besaran tetap sejauh sumbu X (S atau W) dan Y (O atau T). Garis



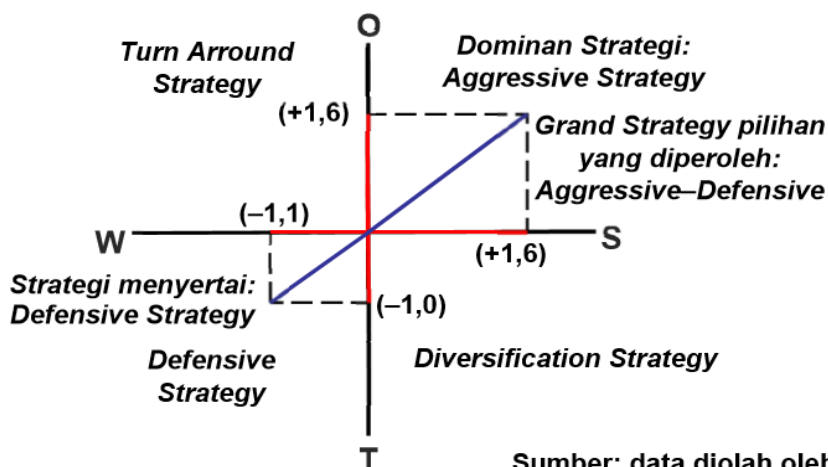
strategi dominan tersebut belum menjadi *grand strategy* terpilih, oleh sebab pertemuan ujung garis terpendek/lebih pendek pada garis *horizontal* (internal) dan *vertical* (eksternal) sebagai titik temu garis strategi yang berhadapan silang/diagonal dengan titik pusat (0 ; 0) merupakan strategi yang menyertai, sehingga kedua strategi tersebut merupakan satu kesatuan strategi sebagai *grand strategy* terpilih. Kemudian masing-masing elemen (*strengths, weakness, opportunity; threats*) yang merupakan garis terpanjang/lebih panjang pada garis (*horizontal dan vertical*) membentuk sebuah *grand strategy*, dimana kedua strategi berhadapan dengan strategi yang terbentuk oleh garis terpendek/lebih pendek pada garis (*horizontal dan vertical*) pada persilangan salib sumbu (X ; Y). Adapun uraian item-item hasil evaluasi/identifikasi aspek SWOT pada garis terpanjang/lebih panjang dengan skor terbesar (+) adalah strategi prioritas dari strategi dominan. Sedangkan uraian item-item hasil evaluasi/identifikasi aspek SWOT garis terpendek/lebih pendek dengan skor negatif terbesar (-) adalah strategi prioritas dari strategi yang menyertai, sehingga kedua strategi tersebut adalah strategi prioritas dari *grand strategy* terpilih. Catatan: meskipun berapa pada garis bilangan negatif, maka skor terbesar adalah skor positif (+) yang didapat dari operasi hitung penjumlahan nilai nominal positif (+) karena bukan pada satu garis bilangan, sehingga bukan eliminasi.

Selanjutnya agar lebih jelas, maka diberikan contoh *adaptive analysis* seperti ilustrasi evaluasi/identifikasi pada analisis SWOT yang telah diuraikan sebelumnya. Misal diperoleh tabel IFAS dan EFAS:

<b>INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Strengths</b>	- Produk yang dihasilkan, banyak diminati & sangat dibutuhkan konsumen. - ... - dan seterusnya	+ 0,3 ... ...	4 ... ...	1,2 ... ...
	Jumlah	+ 0,5		1,6
<b>Weakness</b>	- Membutuhkan banyak pekerja ahli untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi. - ... - dan seterusnya	+ 0,3 ... ...	3 ... ...	0,6 ... ...
	Jumlah	+ 0,5		1,1
	Total	+ 1,0		2,7
<b>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Opportunity</b>	- ... - Tidak banyak kompetitor - dan seterusnya	+ 0,3 ... ...	3 ... ...	0,9 ... ...
	Jumlah	+ 0,6		1,6
<b>Threats</b>	- Stabilitas pasar tidak menentu. - dan seterusnya	+ 0,2 ... ...	3 ... ...	0,6 ... ...
	Jumlah	+ 0,4		1,0
	Total	+ 1,0		2,6

Kemudian, berdasarkan pengelolaan hasil evaluasi/identifikasi masing-masing elemen SWOT yang telah diberikan skor pada tiap uraian di dalam elemen SWOT tersebut sebagaimana didalam tabel IFAS dan EFAS, dapat langsung dipetakan kedalam salib sumbu koordinat (X ; Y):

**Gambar 3.2.3: Grand Strategy Adaptive Analysis**



Sumber: data diolah oleh Author

*Grand strategy* terpilih dari empat alternatif *grand strategy* adalah “*Aggressive-Defensive (SO-WT)*”, yaitu memaksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan maksimal peluang, dengan tetap memperhatikan minimalisasi kelemahan untuk menghindari ancaman, dengan prioritas strategi, misalkan S1 O2 (Max-Max) dan W1 T1 (Min-Min), sehingga memaksimalkan produk yang dihasilkan dalam memanfaatkan maksimal peluang tidak banyaknya kompetitor, dengan tetap tidak menggunakan terlalu banyak pekerja ahli dalam menghasilkan produk (kualitas produk standar) atau menggantinya dengan mesin-mesin produksi yang murah dan memadai untuk kualitas produk standar guna menghindari ancaman stabilitas pasar yang tidak menentu.

#### 3.2.4. Kaidah Sebuah Pedang

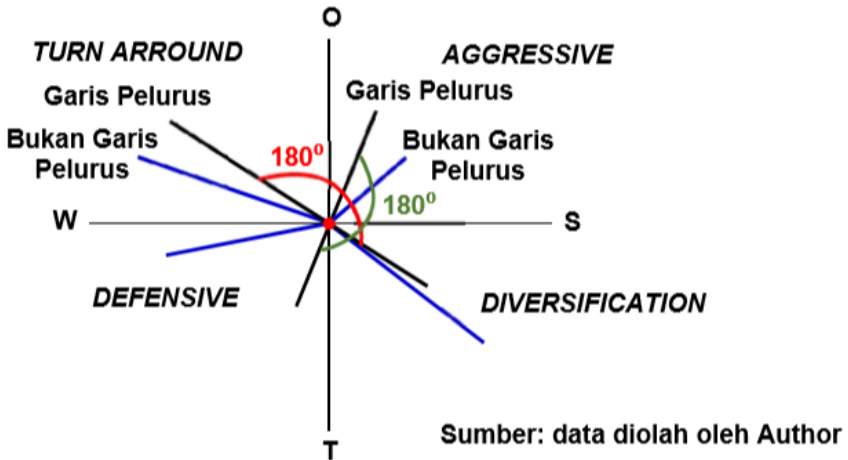
Siapa yang tidak mengenal pedang? Secara umum kita semua mengenal pedang, yang pada hakikatnya, pedang adalah senjata tajam yang memiliki bilah panjang, dimana bisa satu sisi tajam atau kedua sisinya tajam dan umumnya terbuat dari logam keras, seperti besi, baja, emas hingga meteorit. Menurut sejarah, pedang sudah dibuat sejak zaman perunggu yang tentu bentuknya masih sangat kasar dan sederhana. Lalu berlanjut hingga kini berbagai bentuk dan detailnya disempurnakan.

Metode *adaptive analysis* meletakkan dasar pemikiran analogi sederhana kaidah sebuah “pedang”. Hal ini mengantarkan pemahaman pengertian akan sebuah titik sebagai pertemuan dua garis garis strategi, dimana garis adalah himpunan atau kumpulan titik, sehingga kedua garis strategi tersebut merupakan satu kesatuan garis sebagai sebuah strategi raya atau disebut sebagai *Grand Strategy*. *Grand strategy* ini berintikan dua strategi bagai dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Kita semua tahu, bahwa garis adalah himpunan atau kumpulan titik.

**Gambar 3.2.4.1: Pedang**

**Sumber: data diolah oleh Author**

Oleh karenanya secara filosofi akan sebuah pedang, maka tangan akan terluka manakala memegang bilah pedang saja dan sebaliknya menjadi tidak lebih berguna manakala memegang gagang pedang tanpa bilah pedang, sehingga memegang gagang pedang berbilah pedang pada sebuah pedang akan memberikan kegunaan sebagaimana peran dan fungsi pedang sesuai kebutuhan. Demikian sebuah pedang dalam pemahaman dan pengertian tidak ubahnya dua garis yang terhubung oleh satu titik pusat  $(0 ; 0)$  pada salib sumbu koordinat  $(X ; Y)$ , yang bisa merupakan garis diagonal (garis pelurus/sudut  $180^\circ$  atau bukan pelurus/bukan sudut  $180^\circ$ ).

Gambar 3.2.4.2:  $S = W$  dan  $O = T$ 

### 3.2.5. Dinamisasi Metode Analisis SWOT

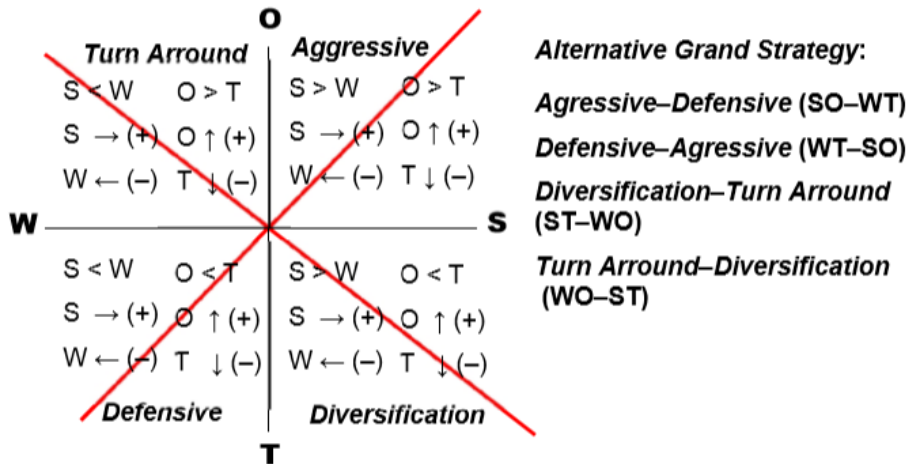
Pada dasarnya adaptive analysis menerapkan sifat komutatif sebagai dinamisasi metode analisis SWOT, dimana sifat komutatif adalah sifat operasi hitung terhadap dua bilangan yang memenuhi pertukaran letak antar bilangan sehingga menghasilkan hasil yang sama atau dengan kata lain, operasi hitung yang memenuhi sifat komutatif menghasilkan hasil yang sama, walaupun letak bilangan yang dihitung saling ditukarkan dan sifat komutatif tidak berlaku bagi operasi hitung pengurangan dan pembagian.

Sehubungan dengan *adaptive analysis* mendinamisasi metode analisis S W O T, maka menggunakan operasi tanda pada garis bilangan disalib sumbu koordinat (X ; Y), sehingga S pada garis horizontal di sebelah kanan bertanda bilangan positif (+). Sedangkan W pada garis horizontal di sebelah kiri bertanda bilangan negatif (-) serta O pada garis *vertical* ke arah atas bertanda bilangan positif (+) dan T pada garis *vertical* ke arah bawah bertanda bilangan negatif (-). Maka dari itu, baik pada IFAS maupun EFAS dimana bilangannya adalah bilangan positif, maka akan menjadi bilangan negatif karena arah pada garis bilangan,

yaitu S arah positif dan W arah negatif serta O arah positif dan T arah negatif.

Pada hubungan ini, secara komutatif di dalam dinamisasi SWOT, menjadi = SW; SO; ST; WO; WT; dan OT, dimana SW adalah *control strategy* dan OT adalah *challenges strategy*, yang keduanya merupakan substansi struktur bagi: *Grand Strategy agresif-defensif* (SO-WT); *Grand Strategy defensif-agresif* (WT-SO); *Grand Strategy pengalihan-perubahan* (ST-WO); dan *Grand Strategy perubahan-pengalihan* (WO-ST).

**Gambar 3.2.5: Alternative Grand Strategy**



Sumber: data diolah oleh Author

Sehingga alternatif *Grand Strategy*, adalah:

- a. Diperolehnya alternatif pilihan strategi "*agresif* (SO)" sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpanjang/lebih panjang (S) dan (O), yang kemudian sebagai garis strategi pilihan adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Tetap memperhatikan strategi defensif (WT) sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpendek/lebih pendek (W) dan (T), yang kemudian sebagai garis strategi yang

menyertai adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Maka dari itu, dengan tetap memperhatikan strategi defensif (WT), dimana *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) secara hakikat merupakan substansi struktur strategi *Agresif-Defensif*, sehingga *grand strategy* pilihan adalah: *Grand Strategy Agresif-Defensif* (SO-WT) secara dominan dan prioritas strategi *Agresif* (SO) saling mengikat dengan prioritas strategi *Defensif* (WT) yang menyertai.

- b. Diperolehnya alternatif pilihan strategi “*defensif* (WT)” sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpanjang/lebih panjang (W) dan (T), yang kemudian sebagai garis strategi pilihan adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Tetap memperhatikan strategi *agresif* (SO) sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpendek/lebih pendek (S) dan (O), yang kemudian sebagai garis strategi yang menyertai adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Maka dari itu, dengan tetap memperhatikan strategi *agresif* (SO), dimana *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) secara hakikat merupakan substansi struktur strategi *Defensif-Agresif*, sehingga *grand strategy* pilihan adalah: *Grand Strategy Defensif-Agresif* (WT-SO) secara dominan dan prioritas strategi *Defensif* (WT) saling mengikat dengan prioritas strategi *Agresif* (SO) yang menyertai.
- c. Diperolehnya alternatif pilihan strategi “*pengalihan* (ST)” sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpanjang/lebih panjang (S) dan (T), yang kemudian sebagai garis strategi pilihan adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Tetap memperhatikan strategi perubahan (WO) sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpendek/lebih pendek (W) dan (O), yang kemudian sebagai garis strategi

yang menyertai adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat  $(0 ; 0)$ . Maka dari itu, dengan tetap memperhatikan strategi perubahan (WO), dimana *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) secara hakikat merupakan substansi struktur strategi Pengalihan-Perubahan, sehingga *grand strategy* pilihan adalah: *Grand Strategy* Pengalihan-Perubahan (ST-WO) secara dominan dan prioritas strategi Pengalihan (ST) saling mengikat dengan prioritas strategi Perubahan (WO) yang menyertai.

- d. Diperolehnya alternatif pilihan strategi “perubahan (WO)” sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpanjang/lebih panjang (W) dan (O), yang kemudian sebagai garis strategi pilihan adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat  $(0 ; 0)$ . Tetap memperhatikan strategi pengalihan (ST) sebagai hasil dari titik pertemuan garis terpendek/ lebih pendek (S) dan (T), yang kemudian sebagai garis strategi yang menyertai adalah ditarik dari titik pusat sumbu koordinat  $(0 ; 0)$ . Maka dari itu, dengan tetap memperhatikan strategi pengalihan (ST), dimana *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) secara hakikat merupakan substansi struktur strategi perubahan-pengalihan, sehingga *grand strategy* pilihan adalah: *Grand Strategy* Perubahan-Pengalihan (WO-ST) secara dominan dan prioritas strategi Perubahan (WO) yang saling mengikat dengan prioritas strategi Pengalihan (ST) yang menyertai.

### 3.3. Definisi *Adaptive Analysis*

Mempertimbangkan dinamika ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas di masa kini dan prakiraan masa depan, maka untuk upaya mencapai sesuatu yang lebih baik, dibutuhkan cara-cara di dalam proses analisis sebagai



variasi yang tidak habis-habis dan saling melahirkan, bagaikan energi yang tidak dapat diciptakan dan tidak dapat dimusnahkan kecuali berpindah atau berubah wujud, sehingga apa yang disebut dengan *adaptive analysis* ini adalah diantara upaya itu, dengan suatu dinamisasi metode analisis SWOT.

Oleh karena itu, memperhatikan pokok-pokok "*adaptive analysis*" sebagaimana telah diuraikan, maka secara komprehensif input 4 aspek SWOT (*strengths, weakness, opportunity, threats*) berproses dinamis 6 strategi (kontrol SW; agresif SO; pengalihan ST; perubahan WO; defensif WT; dan tantangan OT) ber-output 4 alternatif *Grand Strategy*, yang masing-masing didalamnya adalah meliputi 2 strategi yang saling mengikat dan bersubstansi struktur tetapan strategi, yaitu strategi kontrol SW dan strategi tantangan OT. Memaknai *adaptive analysis* yang merupakan dinamisasi metode analisis SWOT, sebagai salah satu dari wujud variasi yang tidak habis-habis, maka sangat mungkin metode analisis ini berguna untuk digunakan pada masa kekinian dan kedepan, penerapan adaptif analisis akan menjadi semakin penting, sehingga analisis ini secara meyakinkan akan membuka talenta didalam menghadapi situasi ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas.

Metode analisis ini memberikan alternatif strategi yang mengangkat kesadaran akan pentingnya tetap: (i) memandang strategi defensif adalah strategi dibalik strategi agresif yang keduanya sebagai *Grand Strategy agresif-defensive*, yang merupakan satu kesatuan berupa garis pelurus atau bukan garis pelurus strategi, berstruktur substansi strategi (kontrol dantantangan), yang disebut dengan tetapan strategi; (ii) memandang strategi perubahan adalah strategi dibalik strategi pengalihan yang keduanya sebagai *Grand Strategy pengalihan-perubahan*, yang merupakan satu kesatuan berupa garis pelurus atau bukan garis pelurus strategi berstruktur substansi strategi

(kontrol dan tantangan), yang disebut dengan tetapan strategi; (iii) memandang strategi pengalihan adalah strategi dibalik strategi perubahan yang keduanya sebagai *Grand Strategy* perubahan-pengalihan, yang merupakan satu kesatuan berupa garis pelurus atau bukan garis pelurus strategi, berstruktur substansi strategi (kontrol dan tantangan), yang disebut dengan tetapan strategi; (iv) dan memandang strategi agresif adalah strategi dibalik strategi defensif, yang keduanya sebagai *Grand Strategy defensive-agresif*, yang merupakan satu kesatuan berupa garis pelurus atau bukan garis pelurus strategi, berstruktur substansi strategi (kontrol dan tantangan), yang disebut tetapan strategi.

Atas apa yang telah diuraikan secara menyeluruh pada pokok-pokok *adaptive analysis*, secara hakikat definisi metode *adaptive analysis*, adalah “dinamisasi metode analisis SWOT menggunakan sifat komutatif aspek *strengths, weakness, opportunity, threats*, yang diaplikasikan dengan pengoperasian tanda garis bilangan pada salib sumbu koordinat (X ; Y) untuk memperoleh *Grand Strategy* sebagai pendekatan relevan guna mencapai yang lebih baik”.

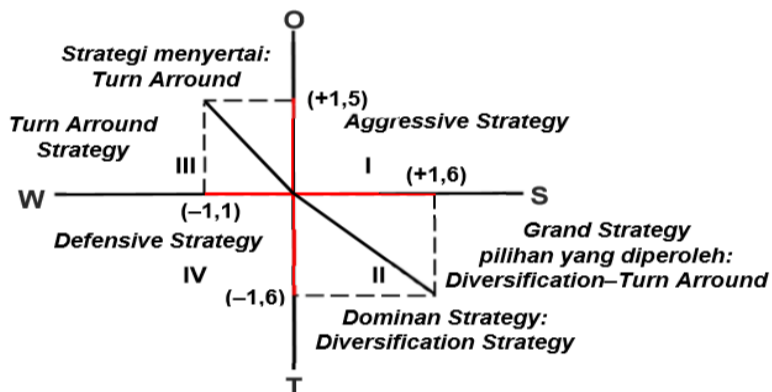
### 3.4. Ilustrasi Sederhana *Adaptive Analysis*

Agar fair dengan umumnya yang melakukan penentuan prioritas strategi di dalam analisis SWOT dengan menggunakan *matrix analysis* pada salib sumbu (X; Y) dan mudahnya pemahaman dalam praktek *adaptive analysis*, diketengahkan seperti contoh ilustrasi evaluasi/identifikasi pada analisis SWOT yang telah diuraikan sebelumnya. Suatu misal diperoleh hasil dari table IFAS dan EFAS, sebagai berikut:

<b>INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		BOBOT	RATING	SKOR
<b>Strengths</b>	- Produk yang dihasilkan, banyak diminati & sangat dibutuhkan konsumen. - ... - dan seterusnya	+ 0,3 ... ...	4 ... ...	1,2 ... ...
	Jumlah	+ 0,5		1,6
<b>Weakness</b>	- Membutuhkan banyak pekerja ahli untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi. - ... - dan seterusnya	+ 0,3 ... ...	3 ... ...	0,6 ... ...
	Jumlah	+ 0,5		1,1
	Total	+ 1,0		2,7
<b>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		BOBOT	RATING	SKOR
<b>Opportunity</b>	- ... - Tidak banyak kompetitor - dan seterusnya	... + 0,3 ...	... 3 ...	... 0,9 ...
	Jumlah	+ 0,6		1,5
<b>Threats</b>	- Stabilitas pasar tidak menentu. - dan seterusnya	+ 0,2 ... ...	3 ... ...	0,6 ... ...
	Jumlah	+ 0,4		1,6
	Total	+ 1,0		3,1

Sesuai tabel IFAS–EFAS, bisa langsung dipetakan pada salib sumbu koordinat (X;Y):

Gambar 3.4.1: *Grand Strategy Adaptive Analysis*

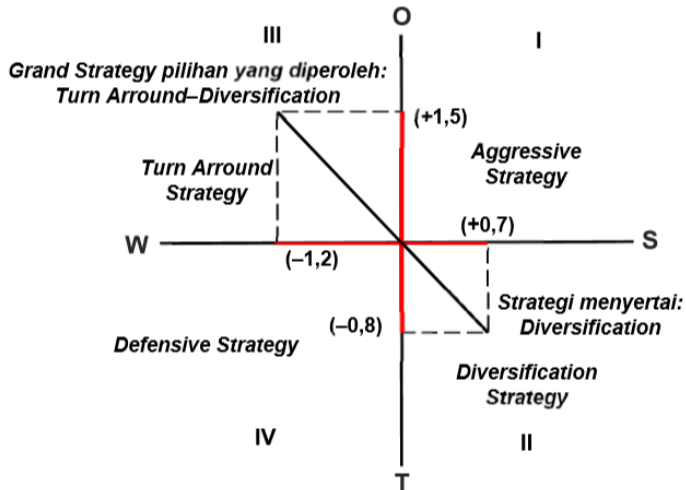


Sumber: data diolah Author

*Grand strategy* terpilih dari empat alternatif *grand strategy* adalah “*Grand strategy Diversification–Turn Around (ST–WO)*, yaitu memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi ancaman dengan tetap memperhatikan minimalisasi kelemahan dalam memanfaatkan maksimal peluang, dengan prioritas strategi, misalkan S1 T1 (Max–Min) dan W1 O2 (Min–Max), sehingga “Memaksimalkan produk yang dihasilkan (sebagai pengalihan: dilakukannya perluasan distribusi/pemasaran) dalam mengatasi ancaman stabilitas pasar yang tidak menentu dengan tidak menggunakan terlalu banyak pekerja ahli dalam menghasilkan produk (kualitas produk standar) dan atau sebagai perubahan menggantinya dengan mesin–mesin produksi yang murah dan memadai untuk kualitas produk standar, dimana tidak banyak kompetitor menjadi peluang dalam persaingan rendah”.

Kemudian sebuah ilustrasi yang berbeda, dimana suatu keadaan atas tabel IFAS dan EFAS, sebagai berikut:

<b>INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		BOBOT	RATING	SKOR
<b>Strengths</b>	- Produk yang dihasilkan, banyak diminati dan sangat dibutuhkan konsumen. - ... - dan seterusnya	+ 0,2 ... ...	2 ... ...	0,4 ... ...
	Jumlah	+ 0,5		0,7
<b>Weakness</b>	- Membutuhkan banyak pekerja ahli untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi. - ... - dan seterusnya	+ 0,3 ... ...	2 ... ...	0,6 ... ...
	Jumlah	+ 0,5		1,2
	Total	+ 1,0		1,9
<b>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		BOBOT	RATING	SKOR
<b>Opportunity</b>	- ... - Tidak banyak kompetitor - dan seterusnya	... + 0,3 ...	... 3 ...	... 0,9 ...
	Jumlah	+ 0,6		1,5
<b>Threats</b>	- Stabilitas pasar tidak menentu. - dan seterusnya	+ 0,2 ... ...	3 ... ...	0,6 ... ...
	Jumlah	+ 0,4		0,8
	Total	+ 1,0		2,3

Gambar 3.4.2: *Grand Strategy Adaptive Analysis*

Sumber: data diolah oleh Author

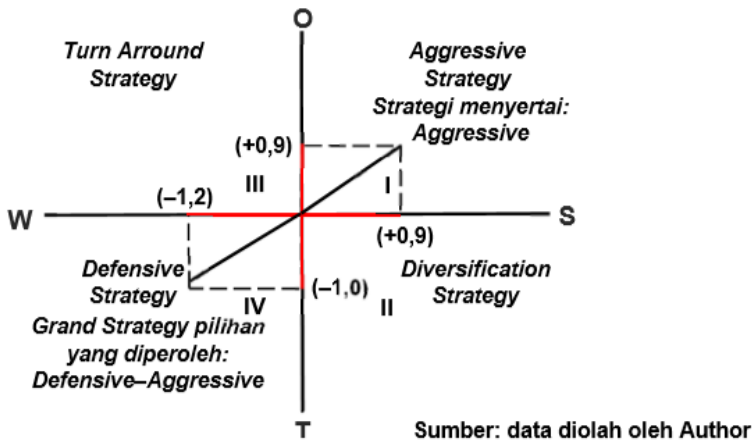
*Grand strategy* terpilih dari empat alternatif *grand strategy* adalah "*Grand strategy Turn Around-Diversification* (WO-ST), yaitu meminimalkan kelemahan dalam memanfaatkan maksimal peluang, dengan tetap memperhatikan maksimalisasi kekuatan untuk mengatasi ancaman, dengan prioritas strategi, misalkan W1 O2 (Min-Max) dan S1 T1 (Max-Min), sehingga "Tidak menggunakan terlalu banyak pekerja ahli dalam menghasilkan produk (kualitas produk standar) dan atau sebagai perubahan menggantinya dengan mesin-mesin produksi yang murah dan memadai untuk kualitas produk standar dalam memanfaatkan maksimal tidak banyaknya kompetitor (persaingan rendah) dengan tetap memaksimalkan produk yang dihasilkan (sebagai pengalihan: dilakukannya perluasan distribusi/pemasaran) dalam mengatasi ancaman stabilitas pasar yang tidak menentu".

Lalu ilustrasi pada suatu keadaan atas tabel IFAS dan EFAS, dihasilkan suatu misal, sebagai berikut:

<b>INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Strengths</b>	- Produk yang dihasilkan, banyak diminati dan sangat dibutuhkan konsumen.	+ 0,3	2	0,6
	- ...	...	...	...
	- dan seterusnya	...	...	...
		+ 0,5		0,9
<b>Weakness</b>	- Membutuhkan banyak pekerja ahli untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi.	+ 0,3	3	0,9
	- ...	...	...	...
	- dan seterusnya	...	...	...
		+ 0,5		1,2
Jumlah		+ 1,0		2,1
<b>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Opportunity</b>	- ...	...	...	...
	- Tidak banyak kompetitor	+ 0,2	3	0,6
	- dan seterusnya	...	...	...
		+ 0,6		0,9
<b>Threats</b>	- Stabilitas pasar tidak menentu.	+ 0,2	3	0,6
	- dan seterusnya	...	...	...
		+ 0,4		1,0
Jumlah		+ 1,0		1,9

Selanjutnya, dipetakan kedalam salib sumbu koordinat (X ; Y):

Gambar 3.4.3: *Grand Strategy Adaptive Analysis*



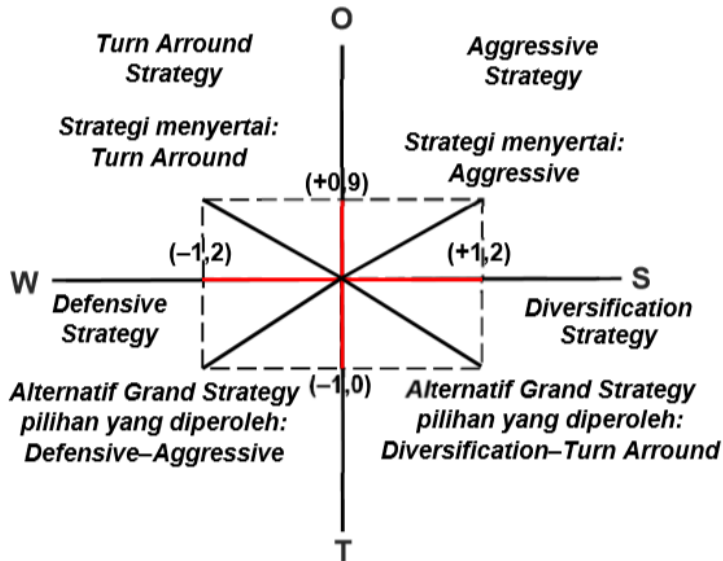
*Grand strategy* terpilih dari empat alternatif *grand strategy* adalah “*Defensive-Aggressive* (WT-SO), yaitu meminimalkan

kelemahan untuk menghindari ancaman, dengan tetap memperhatikan memaksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan maksimal peluang, dengan prioritas strategi, misalkan W1 T1 (Min–Min) dan S1 O2 (Max–Max), sehingga "Untuk kebertahanan, maka tidak menggunakan terlalu banyak pekerja ahli dalam menghasilkan produk (kualitas produk standar) atau menggantinya dengan mesin–mesin produksi yang murah dan memadai untuk kualitas produk standar guna menghindari ancaman stabilitas pasar yang tidak menentu serta sebagai langkah agresif, maka memaksimalkan produk yang dihasilkan (perluasan distribusi/ pemasaran) dalam memanfaatkan maksimal peluang tidak banyaknya kompetitor (persaingan rendah).

Bagaimana bila pada suatu ketika hasil evaluasi/identifikasi aspek– aspek SWOT (*strengths, weakness, opportunity, threats*) yang telah diberi *score* ternyata dalam posisi berimbang antara *strengths* dengan *weakness* atau antara *opportunity* dengan *threats* atau bahkan aspek–aspek SWOT pada kedua sumbu baik *horizontal* maupun *vertical* berimbang ?

<b>INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Strengths</b>	- Produk yang dihasilkan, banyak diminati dan sangat dibutuhkan konsumen.	<b>+ 0,3</b>	<b>3</b>	<b>0,9</b>
	- ... - dan seterusnya	... ...	... ...	... ...
	Jumlah	+ 0,5		1,2
<b>Weakness</b>	- Membutuhkan banyak pekerja ahli untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi.	<b>+ 0,3</b>	<b>3</b>	<b>0,9</b>
	- ... - dan seterusnya	... ...	... ...	... ...
	Jumlah	+ 0,5		1,2
Total		+ 1,0		2,4
<b>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>SKOR</b>
<b>Opportunity</b>	- ... - Tidak banyak kompetitor - dan seterusnya	... <b>+ 0,3</b> ...	... <b>3</b> ...	... <b>0,6</b> ...
	Jumlah	+ 0,6		0,9
	<b>Threats</b>	- Stabilitas pasar tidak menentu. - dan seterusnya	... <b>+ 0,2</b> ...	... <b>3</b> ...
Jumlah		+ 0,4		1,0
Total		+ 1,0		1,9

Selanjutnya, dipetakan kedalam salib sumbu koordinat (X ; Y):



Sumber: data diolah oleh Author

Terdapat 2 pilihan *Grand strategy* dari empat alternatif *grand strategy*, yaitu "*Diversification-Turn Around* (ST-WO) dan *Defensive-Aggressive* (WT-SO)", maka dapat dipilih diantara kedua *grand strategy* tersebut sesuai kebutuhan pendekatan. Atau bisa jadi dipilih keduanya, karena dinilai keduanya relevan sebagai pendekatan strategi yang dapat mengantarkan pada yang lebih baik".

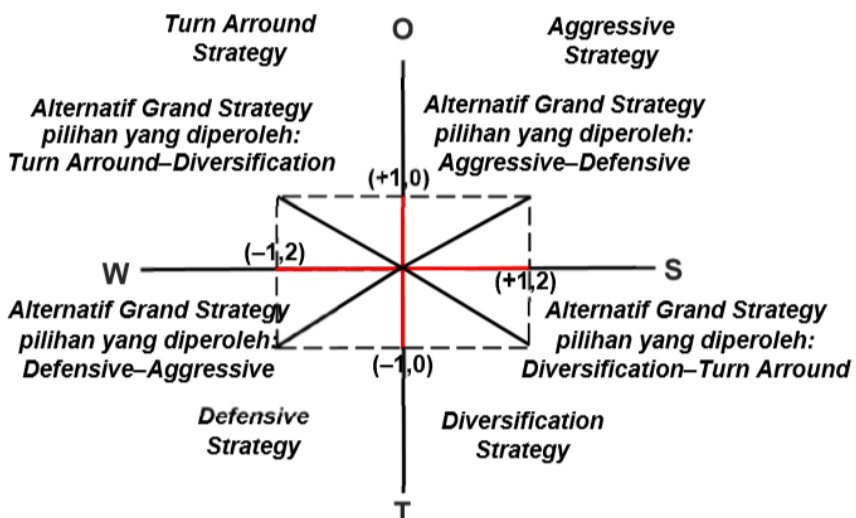
Kemudian, bagaimana bila hasil evaluasi/identifikasi aspek-aspek SWOT/TOWS dengan pemberian *score* sehingga pada kedua sumbu baik *horizontal* maupun *vertical* berimbang seperti dalam table IFAS dan EFAS berikut ini:



<b>INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		BOBOT	RATING	SKOR
<b>Strengths</b>	- Produk yang dihasilkan, banyak diminati & sangat dibutuhkan konsumen.	+ 0,3	3	0,9
	- ...	...	...	...
	- dan seterusnya	...	...	...
Jumlah		+ 0,5		1,2
<b>Weakness</b>	- Membutuhkan banyak pekerja ahli untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi.	+ 0,3	3	0,9
	- ...	...	...	...
	- dan seterusnya	...	...	...
Jumlah		+ 0,5		1,2
Total		+ 1,0		2,4
<b>EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY</b>		BOBOT	RATING	SKOR
<b>Opportunity</b>	- ...	...	...	...
	- Tidak banyak kompetitor	+ 0,3	2	0,6
	- dan seterusnya	...	...	...
Jumlah		+ 0,6		1,0
<b>Threats</b>	- Stabilitas pasar tidak menentu.	+ 0,2	3	0,6
	- dan seterusnya	...	...	...
	Jumlah	+ 0,4		1,0
Total		+ 1,0		2,0

Selanjutnya, langsung dipetakan pada salib sumbu koordinat (X ; Y):

Gambar 3.4.5: Grand Strategy Adaptive Analysis S = W dn O = T



Sumber: data diolah oleh Author

Terdapat 4 pilihan *Grand strategy* dari empat alternatif *grand strategy*, yaitu: *Aggressive-Defensive* (SO-WT); *Diversification-Turn Around* (ST-WO); *Turn Around-Diversification* (WO-ST); dan *Defensive-Aggressive* (WT-SO)", maka dapat dipilih diantara keempat *grand strategy* tersebut sesuai kebutuhan pendekatan yang paling memungkinkan. Atau bisa jadi dipilih dua atau lebih, karena dinilai relevan sebagai pendekatan strategi yang dapat mengantarkan pada yang lebih baik. Atau dapat digunakan berbagai analisis lainnya dari hasil penggambaran situasi pada analisis SWOT/TOWS.

Segala kemungkinan penggunaan strategi sebagai pendekatan merupakan variasi yang tidak habis-habis, sehingga strategi yang dinilai paling relevan sebagai pendekatan mencapai lebih baik adalah yang terpilih dan tidak bisa dikatakan sebagai sebuah strategi buruk ketika segala sesuatunya belum terbukti nyata hasilnya. Untuk itu, dalam hal pemilihan strategi baik bagi perumusan kebijakan, visi dan lain-lain sesuai kebutuhan, diperlukan analisis dengan melakukan evaluasi/identifikasi yang sangat teliti sebagaimana permasalahan yang dihadapi, sebagai suatu upaya untuk mencapai yang lebih baik agar diperoleh relevansi pencapaian hasil yang diharapkan.

### **3.5. Pandangan Natural Adaptive Analysis Pada Analisis SWOT**

Ketika menggunakan analisis SWOT, maka penentuan makna spesifik akan suatu permasalahan dengan mengidentifikasi faktor internal meliputi *strengths* dan *weakness* terlebih dahulu, baru kemudian identifikasi faktor eksternal yang mendukung, yang meliputi *opportunity* dan *threats*, sehingga analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat aspek tersebut sebagai input. Selanjutnya, menerapkan dalam pola matrik SWOT, yang dalam hal mana aplikasinya adalah: bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu

memanfaatkan peluang (*opportunity*) sebagai suatu keuntungan (*advantage*) yang ada; bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) atas peluang (*opportunity*) yang ada; lalu, bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada; dan bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang dapat menyebabkan ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Singkat proses pada akhirnya, diperoleh satu prioritas strategi pada strategi pilihan dari empat alternatif strategi {agresif (*Strengths- Opportunity*); diversifikasi/pengalihan (*Strengths-Threats*); *turn around/* perubahan (*Weakness-Opportunity*); dan *Defensive/defensif* (*Weakness- Threats*)}. Dalam hubungan ini, menunjukkan bahwa dari empat aspek sebagai input, kemudian melalui proses yang bisa dikatakan pada proses tersebut terjadi eliminasi dalam *matrix analysis*, sehingga menghasilkan output empat alternatif strategi yang telah disebutkan dengan substansi *Strengths* dan *Weakness* pada garis *horizontal* terhadap *Opportunity* dan *Threats* pada garis *vertical*. Namun demikian, fakta *output* adalah pada empat alternatif strategi, sehingga salah satu aspek pada garis sumbu koordinat *horizontal* maupun *vertical* tidak lagi menjadi perhatian, disebabkan fokus pada kombinasi aspek yang membentuk sebuah strategi pilihan dari keempat alternatif strategi.

Berdasarkan uraian yang telah diketengahkan pada dua paragraf sebelum paragraf ini, maka pandangan *natural adaptive analysis* pada penerapan *matrix analysis* pada garis bilangan salib sumbu koordinat (X;Y) pada Matrix SWOT, antara lain:

- a. Jika diperoleh strategi agresif (SO), maka fokus memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang secara maksimal. Hal itu merupakan hasil dari proses *matrix analysis*, dimana untuk *Weakness* dan *Threats* telah tereleminasi secara kuantitatif serta terlihat dalam penerapan pada garis bilangan salib sumbu matrix SWOT.

Hal yang menjadi pertanyaan adalah: apakah hal tersebut secara kualitatif, *Strengths* yang secara kuantitatif mengeleminasi *Weakness* dapat diartikan tidak ada lagi kelemahan (*Weakness*) serta secara kualitatif *Opportunity*, yang secara kuantitatif mengeleminasi *Threats* dapat mengartikan tidak ada lagi memiliki ancaman (*Threats*) ? Diperolehnya strategi agresif (SO) tidak berarti bahwa strategi defensif (WT) tidak ada/tidak diperlukan, karena secara ilmiah, garis adalah kumpulan atau himpunan titik, sehingga titik pertemuan pada pusat sumbu koordinat (X ; Y) merupakan penghubung garis melintas salib sumbu koordinat(X ; Y). Hal tersebut menunjukkan bahwa strategi agresif (SO) dan *Defensive* (WT) merupakan satu garis pelurus atau bukan garis pelurus pada pertemuan garis pada titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Maka dari itu, bukanlah suatu hal yang berlebihan manakala diperolehnya strategi agresif (SO), maka serta merta tidak tepat ketika tidak memperhatikan strategi defensif (WT). Disinilah *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) sebagai substansi struktur strategi agresif (SO) dan defensif (WT).

- b. Jika diperoleh strategi diversifikasi/pengalihan (ST), maka fokus memaksimalkan kekuatan dalam mengatasi ancaman. Hal itu merupakan hasil dari proses *matrix analysis*, dimana untuk *Weakness* dan *Opportunity* telah tereliminasi secara kuantitatif serta terlihat dalam penerapan pada garis bilangan salib sumbu matrik SWOT. Hal yang menjadi pertanyaan adalah: apakah hal tersebut secara kualitatif *Strengths* yang secara kuantitatif mengeleminasi *Weakness* dapat diartikan tidak lagi memiliki kelemahan (*Weakness*) serta secara kualitatif *Threats* yang secara kuantitatif mengeleminasi

*Opportunity* dapat mengartikan tidak ada lagi memiliki peluang (*Opportunity*)? Diperolehnya strategi diversifikasi/pengalihan (ST) tidak berarti bahwa strategi *turn around*/perubahan (WO) tidak ada/tidak diperlukan, karena secara ilmiah, garis adalah kumpulan atau himpunan titik, sehingga titik pertemuan pada pusat sumbu koordinat (X ; Y) merupakan penghubung garis melintas salib sumbu koordinat (X ; Y). Hal ini menunjukkan bahwa diversifikasi (ST) dan *turn around* (WO) pada satu garis pelurus atau bukan garis pelurus dengan pertemuan garis pada titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Untuk itu, bukanlah suatu hal yang berlebihan manakala diperolehnya strategi diversifikasi (ST), maka serta merta tidak tepat ketika meninggalkan/tidak memperhatikan strategi *turn around*/ perubahan (WO). Disinilah *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) sebagai substansi struktur strategi diversifikasi/pengalihan (ST) dan strategi *turn around*/perubahan (WO).

- c. Jika diperoleh strategi *turn around*/perubahan (WO), maka fokus meminimalkan kelemahan untuk maksimalkan pemanfaatan peluang. Hal tersebut merupakan hasil dari proses *matrix analysis*, dimana untuk *Strengths* dan *Threats* telah tereleminasi secara kuantitatif serta terlihat dalam penerapan pada garis bilangan salib sumbu matrik SWOT. Hal yang menjadi pertanyaan adalah: apakah hal tersebut secara kualitatif *Weakness* yang secara kuantitatif mengeleminasi *Strengths* dapat diartikan tidak lagi memiliki kekuatan serta secara kualitatif *Opportunity* yang secara kuantitatif mengeleminasi *Threats* dapat mengartikan tidak ada lagi memiliki ancaman (*Threats*)? Diperolehnya strategi *turn*

*around*/perubahan (WO) tidak berarti bahwa strategi diversifikasi/pengalihan (ST) tidak ada/tidak diperlukan, karena secara ilmiah, garis adalah kumpulan atau himpunan titik, sehingga titik pertemuan pada pusat sumbu koordinat (X ; Y) merupakan penghubung garis melintas salib sumbu koordinat (X ; Y). Hal ini menunjukkan bahwa *turn around* (WO) dan diversifikasi/pengalihan (ST) pada satu garis pelurus atau bukan garis pelurus pada pertemuan garis pada titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0). Maka dari itu, bukanlah suatu hal yang berlebihan manakala diperolehnya strategi *turn around*/perubahan (WO), maka serta merta tidak tepat ketika meninggalkan/tidak memperhatikan strategi diversifikasi/pengalihan (ST). Disinilah *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) sebagai substansi struktur strategi *turn around*/perubahan (WO) dan strategi diversifikasi/pengalihan (ST).

- d. Jika diperoleh strategi *defensive* (WT), maka fokus meminimalkan kelemahan untuk meminimalkan/menghindari ancaman. Hal itu merupakan hasil dari proses *matrix analysis*, dimana untuk *Strengths* dan *Opportunity* telah tereleminasi secara kuantitatif serta terlihat dalam penerapan pada garis bilangan salib sumbu matrik SWOT. Hal yang menjadi pertanyaan adalah: apakah hal tersebut secara kualitatif *Weakness* yang secara kuantitatif mengeleminasi *Strengths* dapat diartikan tidak lagi memiliki kekuatan (*Strengths*) serta secara kualitatif *Threats* yang secara kuantitatif mengeleminasi *Opportunity* dapat mengartikan tidak ada lagi memiliki peluang (*Opportunity*)? Diperolehnya strategi defensif (WT) tidak berarti bahwa strategi agresif (SO) tidak ada/tidak diperlukan, karena secara ilmiah,

garis adalah kumpulan atau himpunan titik, sehingga titik pertemuan pada pusat sumbu  $(X ; Y)$  merupakan penghubung garis melintas salib sumbu  $(X ; Y)$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa Defensive (WT) dan agresif (SO) pada satu garis diagonal/tidak diagonal pada pertemuan kedua garis yang bisa menjadikan garis pelurus atau bukan garis pelurus pada pertemuan garis pada pusat sumbu  $(0 ; 0)$  tersebut. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa garis tersebut adalah garis bukan pelurus atau garis pelurus yang melintas titik pusat perpotongan salib sumbu koordinat  $(0 ; 0)$ . Untuk itu, bukanlah suatu hal yang berlebihan manakala diperolehnya strategi defensif (WT), maka serta merta tidak tepat ketika meninggalkan/tidak memperhatikan strategi agresif (SO). Disinilah *control strategy* (SW) dan *challenges strategy* (OT) sebagai substansi struktur strategi defensive (WT) dan strategi agresif (SO).

- e. Terhadap berbagai cara lainnya pada *internal-external matrix* SWOT/*external-internal matrix* TOWS, sehingga menghasilkan satu prioritas strategi disertai beberapa opsi pendukung sesuai kebutuhan pendekatan yang paling mungkin dan relevan adalah dalam rangka mencapai yang lebih baik. Namun demikian, metode *adaptive analysis* merupakan alat analisis yang sangat mudah dan sangat sederhana sebagai *(the present and the future) analysis*, sehingga penerapan TOWS tidak meninggalkan SWOT dan demikian sebaliknya, sebab masa kini dan masa depan merupakan satu kesatuan rangkaian periode waktu yang tetap saling terkait dan tidak saling melepaskan. Beberapa fakta, menunjukkan cara-cara lama yang ditinggalkan bisa jadi justru menjadi obat mujarab.

### 3.6. Perbedaan *Adaptive Analysis* dengan Analisis SWOT/TOWS

<b><i>Adaptive Analysis</i></b>	<b>Analisis SWOT/TOWS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Evaluasi/identifikasi fleksibel</li> <li>✚ Sifat Komutatif.</li> <li>✚ Pemetaan langsung pada salib sumbu (X ; Y), fenomenal, natural &amp; relevan.</li> <li>✚ 6 Aspek Strategi:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Substansi Struktur strategi, strategi kontrol (SW) &amp; tantangan (OT)</li> <li>- 4 alternatif <i>Grand Strategy</i>: SO–WT; ST–WO; WO–ST; WT–SO, dimana yang mendahului adalah strategi dominan &amp; prioritas, sedangkan yang setelah tanda pisah adalah strategi yang menyertai &amp; prioritas.</li> </ul> </li> <li>✚ Tanpa eliminasi (<i>matrix analysis</i>)</li> <li>✚ Tentukan bobot &amp; rating untuk memperoleh skor, sebagaimana yang dilakukan pada analisis SWOT/TOWS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ SWOT, evaluasi/identifikasi internal, kemudian eksternal; TOWS, evaluasi/identifikasi eksternal, kemudian internal.</li> <li>✚ Dapat dengan cara analisis lainnya, atau gunakan <i>matrix analysis</i>, terjadi eliminasi dalam proses.</li> <li>✚ Matrix SWOT/TOWS dapat dipetakan pada salib sumbu (X;Y).</li> <li>✚ 4 alternatif strategi: SO; ST, WO; WT</li> <li>✚ Strategi prioritas dari 1 strategi terpilih.</li> <li>✚ Pemberian bobot dan rating untuk memperoleh skor, (bobot X rating) = skor.</li> <li>✚ Dapat secara langsung dengan perbandingan secara kualitatif.</li> </ul>



## **BAB III**

### **PROSES EMPIRIS**



## BAB III PROSES EMPIRIS

### 4. Penerapan *Adaptive Analysis*

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya perihal teori *adaptive analysis* yang telah diuraikan, selanjutnya dapat diterapkan dalam berbagai keperluan tidak ubahnya seperti keperluan apa metode analisis SWOT maupun TOWS digunakan. Adapun begitu, penerapan metode analisis adaptif ini sangat fleksibel, dalam pengertian secara bebas dapat didahului proses identifikasi/evaluasi faktor internal maupun eksternal terlebih dahulu, sehingga *adaptive analysis* adalah sebagai *the present and the future analysis*. Inilah salah satu kelebihan analisis adaptif. Sehubungan dengan hal tersebut, bahwa kesuksesan sebuah strategi sangat ditentukan dari kesesuaiannya terhadap suatu dinamika, baik terhadap rival, kompetitor maupun situasional, pengembangan dan lain-lain untuk mencapai yang lebih baik. Analisis adaptif dapat digunakan dalam perencanaan strategi, sebagai suatu formulasi strategis baik untuk jangka pendek dan menengah (*the present analysis*) maupun jangka panjang/prakiraan masa mendatang (*the future analysis*), arah strategi kebijakan, pengambilan keputusan, visi, situasi organisasi dan lain-lain.

Agar lebih kongrit dalam penerapannya, maka pada buku ini diberikan empiris penerapan *adaptive analysis* dari sebuah isu, dimana diperlukannya strategi kebijakan yang dapat menjadi rekomendasi. Ilustrasi yang diketengahkan dilakukan secara empiris melalui sebuah Tim diskusi dan penyebaran kuisisioner kepada beberapa civitas akademika, profesional dan praktisi, yang selanjutnya mengolah data sebagaimana yang dilakukan di dalam penerapan metode analisis SWOT maupun TOWS.

Adapun langkah-langkah yang dilaksanakan adalah:

- a. Menentukan topik atas isu, sebagai suatu pengembangan untuk dapat mengidentifikasi/mengevaluasi baik faktor internal meliputi *strengths*, *weakness* dan faktor eksternal meliputi *opportunity* dan *threats*.
- b. Berdasarkan topik yang telah ditentukan sebagaimana hasil diskusi, kemudian disusun sebuah risalah untuk bisa ditelaah lebih jauh guna identifikasi/evaluasi kedua faktor yang terdiri dari empat aspek tersebut (*strengths*, *weakness*, *opportunity*, *threats*).
- c. Setelah itu, di dalam forum diskusi dilaksanakan brainstorming (persamaan persepsi) dalam proses identifikasi/evaluasi aspek *strengths* dan *weakness* pada faktor internal serta *opportunity* dan *threats* pada faktor eksternal, kemudian dilakukan kuisioner kepada 28 responden yang didalamnya adalah termasuk anggota Tim diskusi yang beranggotakan 15 orang Mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister (S2) Universitas Pertahanan, yang sekaligus juga bertindak sebagai responden bersama responden lainnya yang berjumlah 13 orang (profesional dan praktisi), melalui kuisioner *by online (google form)*. Tim diskusi terdiri dari, Kolonel Laut (P) Kunto Wibowo AP, S. E; Muhammad Aziz Irfanuddin, S. IP; Kukuh Setyo Prambudi, S. Psi; Satya Wira Wicaksono, S. IP; Angga Putera, S. Ag; Fivi Yuspita, BBA; Mayor Laut (PM) Juang Pawana, SH; Nurwidya Kusma Wardhani, S.H; Hagung Prayogi, S, IP; Muhammad Muchtar, S.E; Didin Hartoyo, S. Hut; Siti Mawadah Palamani, S. IP; Ambia Rio Suwanda, S.IP; Hana Dwi Djayanti, S. Pd; dan Rizky Bintang Pratama, S.Sos.

Gambar 4.c: Pelaksanaan diskusi



Sumber: data diolah oleh Tim Diskusi

- d. Berikutnya, olah data sebagaimana metode analisis SWOT/TOWS, yang juga dilaksanakan didalam menggunakan metode adaptive analysis, yakni menentukan bobot dan rating untuk mendapatkan score.
- e. Demikian selanjutnya, implementasi metode adaptive analysis, sebagaimana telah disampaikan sebelumnya dengan prinsip pokok-pokok *adaptive analysis* adalah dinamisasi analisis SWOT menggunakan sifat komutatif (*aggressive/SO*; *diversification/ ST*; *turn around/WO*; *defensive/WT*) bersubstansi struktur tetapan strategi

(*control/SW* dan *challenges OT*) dengan pengoperasian tanda pada garis bilangan di salib sumbu koordinat (X ; Y), dengan dasar teori garis adalah himpunan titik sehingga titik pusat sumbu koordinat (0 ; 0) sebagai penghubung garis terpanjang/lebih panjang pada garis *horizontal* maupun *vertical* dengan garis terpendek/lebih pendek pada garis *horizontal* maupun *vertical* serta kaidah sebuah pedang, sehingga secara diagonal masing-masing pertemuan garis tersebut merupakan garis pelurus atau bukan garis pelurus sebagai *output* sebuah satu kesatuan strategi yang disebut dengan *grand strategy* terpilih yang berisikan dua strategi, yaitu sebuah strategi yang dominan yang diperoleh dari pertemuan ujung garis terpanjang/lebih panjang (S) atau (W) dengan (O) atau (T) yang ditarik dari titik pusat sumbu (0 ; 0) sebagai strategi prioritas bersama strategi yang menyertainya yang diperoleh dari pertemuan garis terpendek/lebih pendek (S) atau (W) dengan (O) atau (T), yang juga prioritas, dimana keduanya bagai dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan.

Langkah pengembangan digunakannya *adaptive analysis* adalah salah satu metode baru dalam sebuah analisis yang merupakan dinamisasi analisis SWOT/TOWS, untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal atau sebaliknya, yang meliputi: *Strengths*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*. Metode ini dapat digunakan sebagai metode evaluasi topik pokok masalah "Peran pemerintah daerah dalam menghadapi terorisme guna keamanan hidup berbangsa dan bernegara dalam rangka memperkuat Ketahanan Nasional", guna mencari strategi kebijakan yang akan direkomendasikan. Analisis ini menggambarkan situasi yang terjadi untuk mencapai apa yang

lebih baik terhadap permasalahan yang dihadapi.

Aspek–aspek dari faktor internal dan eksternal:

a. *Strength* (kekuatan).

1) Apa yang menjadi kelebihan pemerintah daerah dalam menghadapi terorisme? Pemda dengan segala kemampuan dan sumber daya yang ada, menyelenggarakan otonomi daerah dan menghadapi terorisme.

2) Apa yang membuat pemerintah daerah menjadi lebih baik dalam menghadapi terorisme? Pemda terus melakukan upaya optimalisasi perannya dalam menghadapi terorisme yang senantiasa dihadapkan pada dinamika kehidupan berbangsa dan bernegara Indonesia seiring dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cepat dan dinamis.

3) Hal menonjol apa yang pemerintah daerah miliki? Pemda adalah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) menyelenggarakan urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas–luasnya dalam sistem dan prinsip NKRI sebagaimana dimaksud UUD 1945.

4) Sumber daya apa yang pemerintah daerah miliki? Kesiapan Gubernur, Bupati/Walikota sebagai unsur penyelenggara pemda bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) serta perangkat daerah selaku pelaksana urusan pemerintahan di daerah dan sumber daya manusia, daerah administratif, sumber daya alam dan sumber daya lainnya di daerah.

5) Strategi apa yang pemerintah daerah miliki untuk menjadi lebih baik? Penyesuaian diri terhadap dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cepat dan

dinamis didalam kehidupan berbangsa dan bernegara Indonesia dengan melakukan peningkatan kemampuan dan kekuatan pemda guna menjamin kelancaran dan keberhasilan memajukan daerah sebagaimana pelaksanaan tugas pemda dalam pembangunan daerah yang merupakan integralistik pembangunan nasional.

b. *Weakness* (kelemahan).

1) Sesuatu hal apa yang dapat ditingkatkan oleh pemerintah daerah dalam menghadapi terorisme ? Pemda dapat meningkatkan perannya dalam pemberdayaan wilayah pertahanan (dawilhan) guna menghadapi terorisme.

2) Sesuatu hal apa yang dapat pemerintah daerah hindari/cegah? Pemda dapat mencegah aparaturnya yang kurang inisiatif, ketidakpedulian dan ketidakpekaan masyarakat serta tidak sinerginya dengan instansi terkait seperti TNI, Polri, Kejaksaan dan lain-lain serta pemda lainnya bersama seluruh masyarakat di daerah.

3) Apa yang bisa tampak dari pemda lainnya mengenai kelemahan salah satu pemda? Masih lemahnya peran pemda sebagai unsur penyelenggara pemda bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), menghadapi terorisme.

c. *Opportunity* (peluang).

1) Peluang apa yang bisa dimanfaatkan? Mengoptimisasikan peran pemda dalam menghadapi terorisme guna keamanan hidup berbangsa dan bernegara dalam rangka memperkuat Ketahanan Nasional.

2) Kesempatan apa yang dapat dilakukan saat ini yang bisa menjadi peluang? Menciptakan aparatur pemda yang memiliki inisiatif dan kreatif, masyarakat yang memiliki

sensitifitas kepekaan yang tinggi dan sinergitas dengan instansi terkait seperti TNI, Polri, Kejaksaan dan lain-lain serta pemda lainnya bersama seluruh masyarakat di daerah dalam menghadapi terorisme.

3) Bagaimana kondisi perkembangan lingkungan strategis saat ini yang bisa mendukung pemerintah daerah dalam menghadapi terorisme?

a) Lingkungan strategis global.

(1) Revolusi teknologi informasi membuat dunia semakin transparan seolah tanpa mengenal batas negara (borderless) dan berbagai perubahan yang senantiasa membawa dampak positif dan negatif yang dapat mempengaruhi kehidupan masyarakat.

(2) Dunia global meyakini, bahwa masyarakat sejahtera cenderung lebih memiliki daya tangkal tinggi terhadap pengaruh terorisme.

b) Lingkungan strategis regional.

(1) Peningkatan konsentrasi berbagai negara dalam kepentingan ekonominya dikawasan Asia Pasifik sehingga memungkinkan benturan kepentingan.

(2) Stabilitas sebagian negara Asean dewasa ini juga menunjukkan gejala yang dapat mengganggu kawasan karena adanya konflik wilayah. Oleh sebab itu, secara preparatif sebagai antisipasi, diperlukan peran upaya pemerintah daerah dalam pengelolaan sumber daya alam di daerah dapat lebih melibatkan peran masyarakat secara transparan sebagai kontrol politik, sehingga kepedulian masyarakat terhadap diri dan lingkungannya akan lebih tinggi, yang akan berkontribusi dalam menjaga keutuhan wilayah



dan kedaulatan NKRI sekaligus kekuatan cegah-tangkal dalam menghadapi ancaman bahaya laten terorisme.

c) Lingkungan strategis nasional. Isu demokrasi, penegakan hukum, kesenjangan sosial, desentralisasi kekuasaan, perimbangan keuangan pusat dan daerah serta HAM masih merupakan masalah rawan yang dapat dipakai sebagai pemicu kegiatan unjuk rasa yang dapat mengarah menjadi kerawanan sosial dan pelaksanaan otonomi daerah yang berimplikasi terhadap penyelesaian permasalahan yang berkaitan dengan Ketahanan Nasional.

4) Peluang apalagi yang bisa dimanfaatkan Pemda dalam hubungan menghadapi terorisme? Pengawasan keluar masuk orang dan barang.

5) Peluang apa yang ada antar daerah dalam konektivitas menghadapi terorisme? Koordinasi dan membina hubungan yang sinergi antar daerah.

d. *Threats* (ancaman).

1) Bagaimana pemerintah daerah dalam menyesuaikan diri terhadap ancaman bahaya laten terorisme didalam perkembangan lingkungan strategis yang cepat, dinamis dan semakin kompleks ini? Ancaman bahaya laten terorisme dapat terjadi di daerah, apabila peningkatan peran pemda tidak berkembang (*stagnan*) secara fleksibel menyesuaikan perkembangan lingkungan strategis yang ada.

2) Apakah perubahan teknologi mengancam kemampuan pemerintah daerah dalam menghadapi terorisme? Kemajuan teknologi yang pesat sangat mempengaruhi upaya penyesuaian kemampuan pemda dalam menghadapi terorisme.

3) Hal apa yang berpotensi timbulkan benih terorisme di daerah? Semangat berani mati; ingin memerdekakan diri; kemiskinan, kesenjangan dan globalisasi; non demokrasi (*non democracy*); pelanggaran harkat kemanusiaan (*Dehumanisation*); dan radikalisme agama (*Religion*).

Hasil olah data (bobot, rating dan skor) selanjutnya akan dimasukkan ke dalam:

- ☒ Tabel *External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)*.
- ☒ Tabel *Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)*.

**TABEL INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY (IFAS)**

	URAIAN	BOBOT	RATING	SKOR
<b>Strengths (kekuatan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemda dengan segala kemampuan &amp; sumda yg ada, laksanakan otoda &amp; menghadapi terorisme.</li> <li>- Upaya peningkatan peran Pemda dalam menghadapi terorisme</li> <li>- Selenggarakan urusan pemerintahan menurut asas otonomi &amp; tugas pembantuan dg prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem &amp; prinsip NKRI.</li> <li>- Sumda pemerintah daerah.</li> <li>- Peningkatan kemampuan &amp; kekuatan Pemda</li> </ul>			
<b>Weakness (kelemahan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemda dapat meningkatkan perannya dalam pemberdayaan wilayah pertahanan (dawalhan) guna menghadapi terorisme.</li> <li>- Dapat cegah aparaturn pemda yg kurang inisiatif, ketidakpedulian &amp; kepekaan masyarakat serta sinergi dg instansi terkait, pemda lainnya &amp; seluruh masyarakat di daerah.</li> <li>- Kelemahan pemda dalam menghadapi terorisme.</li> </ul>			
<b>HASIL STRENGTHS : WEAKNESS</b>		<b>+ 1,00</b>		

**TABEL EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY (EFAS)**

	URAIAN	BOBOT	RATING	SKOR
<b>Opportunity (peluang)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimalisasi peran pemerintah daerah dalam menghadapi terorisme</li> <li>- Menciptakan aparatur Pemda yg inisiatif &amp; kreatif, masyarakat yg peka &amp; sinergitas dg instansi terkait, pemda lainnya serta seluruh masyarakat di daerah.</li> <li>- Banglingstra global &amp; regional.</li> <li>- Pengawasan keluar masuk orang &amp; barang</li> <li>- Koordinasi &amp; membina hub sinergi antar daerah</li> </ul>			
<b>Threats (ancaman)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat terjadi bila peran pemerintah daerah tidak berkembang (stagnan)</li> <li>- Kemajuan teknologi yang pesat sangat mempengaruhi upaya penyesuaian kemampuan pemda menghadapi terorisme.</li> <li>- Semangat berani mati; ingin memerdekakan diri; kemiskinan, kesenjangan &amp; globalisasi; non demokrasi (<i>non democracy</i>); pelanggaran harkat kemanusiaan (<i>Dehumanisation</i>); radikalisme agama (<i>Religion</i>)</li> </ul>			
<b>HASIL OPPORTUNITY : THREATS</b>		<b>+ 1,00</b>		

Setelah itu, dapat langsung dilakukan pemetaan *adaptive analysis* pada salib sumbu koordinat (X ; Y). Garis terpanjang/lebih panjang pada sumbu X dan Y merupakan strategi dominan dari empat alternatif dan disertai strategi yang menyertai, yang diambil dari garis terpendek/lebih pendek pada sumbu X dan Y, sehingga kedua strategi tersebut adalah *Grand Strategy* terpilih, dimana kedua strategi didalam grand strategy tersebut bagai dua sisi mata uang dan sebagaimana kaidah sebuah pedang serta berdasarkan teori garis, sehingga tidak dapat dipisahkan karena merupakan satu kesatuan strategi yang disebut dengan *grand strategy*. Adapun strategi kontrol (SW) pada sumbu X dan strategi tantangan (WO) pada sumbu Y merupakan substansi struktur *grand strategy*. Selanjutnya dapat ditentukan strategi prioritas dari strategi terpilih dan strategi yang menyertai, masing-masing memperhatikan *score* terbesar.

Demikian, selanjutnya didalam penerapan *adaptive analysis*

dapat dituangkan atau tidak dituangkan kedalam Diagram Cartesius, sebab dari hasil pemetaan pada salib sumbu koordinat (X ; Y) sudah dapat dilihat *grand strategy* apa yang terpilih, sehingga dapat dilanjutkan dengan menentukan prioritas strategi didalam *grand strategy*.

Alternatif *Grand Strategy*:

- SO–WT: Memaksimalkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya dengan tetap memperhatikan minimalisasi kelemahan untuk mengurangi/menghindari ancaman.
- ST–WO: Memaksimalkan kekuatan dalam menghadapi ancaman dengan tetap memperhatikan minimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang secara maksimal.
- WO–ST: Meminimalkan kelemahan guna memanfaatkan peluang secara maksimal dengan tetap memperhatikan maksimalisasi kekuatan dalam menghadapi ancaman.
- WT–SO: Meminimalisasi kelemahan untuk mengurangi/menghindari ancaman dengan tetap memperhatikan maksimalisasi kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Gambar 4.1.1: Rekapitulasi Pengumpulan Data Bobot

REKAPITULASI PENGUMPULAN DATA KUISIONER ( <i>STRENGTHS - WEAKNESS</i> )																														
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	100	<b>BOBOT:</b> 4 = SP = SANGAT PENTING 3 = P = PENTING 2 = CP = CUKUP PENTING 1 = KP = KURANG PENTING	
3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	99		
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	95		
3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	99		
3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	102		
																											JUMLAH	495		
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	103		
2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	2	1	4	3	4	3	4	3	4	0	88	
2	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	90	
																											JUMLAH	281		
																											TOTAL	776		

REKAPITULASI PENGUMPULAN DATA KUISIONER ( <i>OPPORTUNITY - THREATS</i> )																														
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	103	BOBOT: 4 = SP= SANGAT PENTING 3 = P = PENTING 2 = CP= CUKUP PENTING 1 = KP= KURANG PENTING	
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106			
2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	100			
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	100			
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	101			
																											JUMLAH	510		
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	1	4	3	1	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	85		
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	1	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	100			
2	1	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	1	4	3	3	2	4	1	4	2	4	4	1	2	1	4	82		
																											JUMLAH	267		
																											TOTAL	777		

Sumber: data diolah oleh Author

Gambar 4.1.2: Rekapitulasi Pengumpulan Data Rating

REKAPITULASI PENGUMPULAN DATA KUISIONER ( <i>STRENGTHS - WEAKNESS</i> )																														
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	3	4	1	4	4	3	4	90	RATING: 4 = PB = PALING BESAR 3 = B = BESAR 2 = S = SEDANG 1 = K = KECIL	
3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	2	4	3	2	4	2	2	4	3	4	2	3	4	3	4	90		
3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	1	3	2	3	4	2	3	4	2	4	3	3	2	4	3	2	4	84		
3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2	4	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	1	4	3	4	4	90		
3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2	4	4	94		
																											JUMLAH	448		
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	4	4	87		
2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	1	4	3	3	1	3	4	2	3	3	4	0	79		
2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	1	4	3	3	2	4	4	4	3	3	2	1	82		
																											JUMLAH	248		
																											TOTAL	696		
REKAPITULASI PENGUMPULAN DATA KUISIONER ( <i>OPPORTUNITY - THREATS</i> )																														
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	1	4	3	2	4	2	2	1	3	4	2	4	4	2	2	85	RATING: 4 = PB = PALING BESAR 3 = B = BESAR 2 = S = SEDANG 1 = K = KECIL		
3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	1	4	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	4	2	88			
2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3	4	2	3		83	
3	4	3	2	4	2	3	3	3	4	3	4	4	1	2	3	1	4	3	2	2	4	4	2	4	2	3	2		81	
3	4	3	2	4	2	4	3	3	4	3	4	4	1	4	3	1	3	3	2	1	4	4	2	4	4	3	2		84	
																											JUMLAH	421		
RESPONDEN																											JUMLAH	KETERANGAN		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	
2	2	4	2	4	3	3	3	3	4	1	4	3	1	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	83		
3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	1	4	1	1	4	3	3	1	4	3	1	3	3	4	2	81		
2	1	3	2	4	3	3	1	3	4	3	4	4	1	4	3	1	2	2	1	3	2	3	1	1	2	1	1	65		
																											JUMLAH	229		
																											TOTAL	650		

Sumber: data diolah oleh Author

Gambar 4.2.1: TABEL *INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY (IFAS)*

<b>STRENGTHS</b>				BOBOT	RATING	SKOR
1. Pemda dg segala kemampuan & sumber daya yg ada, melaksanakan otoda & menghadapi terorisme				0.13	3.21	0.41
2. Upaya peningkatan peran Pemda dalam menghadapi terorisme				0.13	3.21	0.41
3. Selenggarakan urusan pemerintahan menurut asas otonomi & tugas pembantuan dg prinsip otonomi seluas-luasnya.				0.12	3.00	0.37
4. Sumber daya pemerintah daerah.				0.13	3.21	0.41
5. Tingkatkan kemampuan & kuat guna jamin lancar & berhasil majukan daerah				0.13	3.36	0.44
			JUMLAH	0.64		2.04
<b>WEAKNESS</b>				BOBOT	RATING	SKOR
1. Pemda dapat meningkatkan perannya dalam pemberdayaan wilayah pertahanan (dawilhan) guna menghadapi terorisme				0.13	3.11	0.41
2. Dapat cegah aparatur pemda yg kurang inisiatif, ketidakpedulian & kepekaan masyarakat serta sinergi dg instansi terkait lainnya seluruh masyarakat di daerah.				0.11	2.82	0.32
3. Kelemahan pemda dalam menghadapi terorisme.				0.12	2.93	0.34
			JUMLAH	0.36		1.07
			TOTAL	1.00		3.11

Gambar 4.2.2: TABEL *EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY (EFAS)*

<b>OLAH DATA EFAS</b>						
<b>OPPORTUNITY</b>				BOBOT	RATING	SKOR
1. Optimalisasi peran pemerintah daerah dalam menghadapi terorisme				0.13	3.04	0.40
2. Menciptakan aparatur Pemda yg inisiatif & kreatif, masyarakat yg peka & sinergitas dg instansi terkait, pemda lainnya serta seluruh masyarakat di daerah				0.14	3.14	0.43
3. Banglingstra global & regional				0.13	2.96	0.38
4. Pengawasan keluar masuk orang & barang				0.13	2.89	0.37
5. Koordinasi & membina hub sinergi antar daerah				0.13	3.00	0.39
			JUMLAH	0.66		1.97
<b>THREATS</b>				BOBOT	RATING	SKOR
1. Dapat terjadi bila pemda tidak berkembang (stagnan)				0.11	2.96	0.32
2. Kemajuan teknologi yang pesat sangat mempengaruhi upaya penyesuaian kemampuan pemda menghadapi terorisme.				0.13	2.89	0.37
3. Semangat berani mati; ingin memerdekakan diri; kemiskinan, kesenjangan & globalisasi; non demokrasi; pelanggaran harkat kemanusiaan				0.11	2.32	0.24
			JUMLAH	0.34		0.94
			TOTAL	1.00		2.92

Bobot tiap item dalam faktor internal dan external:

Internal:

Jumlah pemberian bobot oleh seluruh responden Contoh:  $S1 = 100/776 = 0,129 = 0,13$  Total jumlah Bobot (*Strengths + Weakness*)  $W2 = 88/776 = 0,113 = 0,11$  External: Jumlah pemberian bobot oleh seluruh responden Contoh:  $O2 = 106/777 = 0,136 = 0,14$  Total jumlah Bobot (*Opportunity + Threats*)  $T3 = 82/777 = 0,106 = 0,11$ .

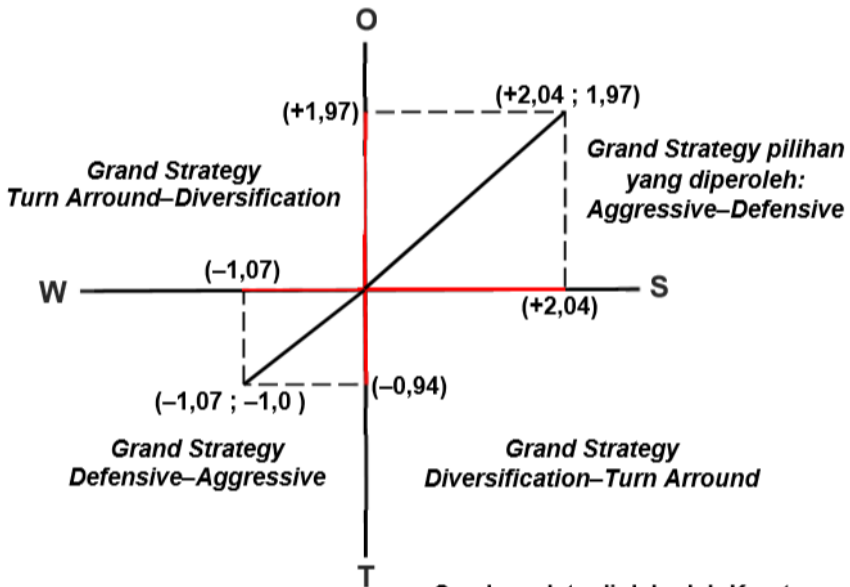
External:

Jumlah pemberian bobot oleh seluruh responden Contoh:  $O2 = 106/777 = 0,136 = 0,14$  Total jumlah Bobot (*Opportunity + Threats*)  $T3 = 82/777 = 0,106 = 0,11$ .

Diperoleh: Tabel IFAS =  $S = +2,04$  dan  $W = -1,07$  Tabel EFAS =  $O = +1,97$  dan  $T = -0,94$

Kemudian, dilakukan pemetaan pada salib sumbu koordinat (X; Y).

**Gambar 4.3: Salib Sumbu Koordinat Adaptive Analysis**



*Grand strategy* terpilih dari empat alternatif *grand strategy* adalah “*Aggressive-Defensive (SO-WT)*”, yaitu memaksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan peluang secara maksimal dengan tetap memperhatikan minimalisasi kelemahan untuk menghindari/meminimalkan ancaman. Selanjutnya menentukan prioritas strategi dari strategi dominan dan strategi yang menyertai.

file:///G:/PESANAN%20NENGAH/BUKU%20SIAP%20CETAK.pdf

PRIORITAS STRATEGI DARI STRATEGI DOMINAN (SO)

STRATEGI (SO)	SKOR (S)	SKOR (O)	JUMLAH	PRIORITAS
S1 + O1	0,41	0,40	0,81	V
S1 + O2	0,41	0,43	0,84	II
S1 + O3	0,41	0,38	0,79	VII
S1 + O4	0,41	0,37	0,78	VIII
S1 + O5	0,41	0,39	0,80	VI
S2 + O1	0,41	0,40	0,81	V
S2 + O2	0,41	0,43	0,84	II
S2 + O3	0,41	0,38	0,79	VII
S2 + O4	0,41	0,37	0,78	VIII
S2 + O5	0,41	0,39	0,80	VI
S3 + O1	0,37	0,40	0,77	IX
S3 + O2	0,37	0,43	0,80	VI
S3 + O3	0,37	0,38	0,75	XI
S3 + O4	0,37	0,37	0,74	XII
S3 + O5	0,37	0,39	0,76	X
S4 + O1	0,41	0,40	0,81	V
S4 + O2	0,41	0,43	0,84	II
S4 + O3	0,41	0,38	0,79	VII
S4 + O4	0,41	0,37	0,78	VIII
S4 + O5	0,41	0,39	0,80	VI
S5 + O1	0,44	0,40	0,84	II
S5 + O2	0,44	0,43	0,87	I
S5 + O3	0,44	0,38	0,82	IV
S5 + O4	0,44	0,37	0,81	V
S5 + O5	0,44	0,39	0,83	III



**PRIORITAS DARI STRATEGI PENYERTA (WT)**

STRATEGI (WT)	SKOR (W)	SKOR (T)	JUMLAH	PRIORITAS
W1 + T1	0,41	0,32	0,73	II
<b>W1 + T2</b>	<b>0,41</b>	<b>0,37</b>	<b>0,78</b>	<b>I</b>
W1 + T3	0,41	0,24	0,65	VII
W2 + T1	0,32	0,32	0,64	VIII
W2 + T2	0,32	0,37	0,69	IV
W2 + T3	0,32	0,24	0,56	IX
W3+ T1	0,34	0,32	0,66	VI
W3 + T2	0,34	0,37	0,71	III
W3 + T3	0,34	0,24	0,68	V

Strategi prioritas dari dominan strategi SO adalah (S5-02) dan prioritas dari strategi yang menyertai WT adalah (W1-T2). Jadi, *grand strategy* terpilih adalah *Aggressive-Defensive* (SO-WT) dengan prioritas strategi (S5-02 dan W1-T2) atau (Max-Max dan Min-Min), dimana: S5= Penyesuaian diri terhadap dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cepat dan dinamis didalam kehidupan berbangsa dan bernegara Indonesia dengan melakukan peningkatan kemampuan dan kekuatan pemda guna menjamin kelancaran dan keberhasilan memajukan daerah sebagaimana pelaksanaan tugas pemda dalam pembangunan daerah (integralistik pembangunan nasional). O2 = Menciptakan aparatur pemda yang inisiatif dan kreatif, masyarakat yang peka dan sinergitas dengan instansi terkait seperti TNI, Polri, Kejaksaan dan lain-lain serta pemda lainnya bersama seluruh masyarakat di daerah dalam menghadapi terorisme. W1 = Pemda dapat meningkatkan perannya dalam pemberdayaan wilayah pertahanan (dawilhan) guna menghadapi terorisme. T2 = Kemajuan teknologi yang pesat sangat mempengaruhi upaya penyesuaian kemampuan pemda dalam menghadapi terorisme.

*Grand strategy* yang direkomendasikan adalah Agresif-Defensif dengan prioritas (S5O2-W1T2): “Memaksimalkan peningkatan kemampuan dan kekuatan pemda guna menjamin kelancaran dan keberhasilan memajukan daerah dengan menciptakan aparatur pemda yang inisiatif dan kreatif, masyarakat yang peka dan sinergitas dengan instansi terkait serta pemda lainnya bersama seluruh masyarakat di daerah secara maksimal, melalui peningkatan peran Pemda dalam pemberdayaan wilayah pertahanan (dawalhan) menyesuaikan kemajuan teknologi yang pesat guna kemampuan pemda dalam menghadapi terorisme”.

Oleh karena itu, berdasarkan *grand strategy* yang menjadi arah strategi kebijakan yang direkomendasikan, maka point utama, adalah:

# Memaksimalkan peningkatan kemampuan dan kekuatan pemda (S)- (*Max strengths*). # Menciptakan aparatur pemda yang inisiatif dan kreatif, masyarakat yang peka dan sinergitas (O) -(*Max opportunity*). # Peningkatan peran Pemda dalam pemberdayaan wilayah pertahanan (W)- (*Min weakness*). # Menyesuaikan kemajuan teknologi yang pesat guna kemampuan Pemda menghadapi terorisme (T)-(*Min threats*).

Mencermati hasil analisis menggunakan metode *adaptive analysis*, secara teoritis, *point* utama dalam hubungan tetapan (*control strategy*/SW dan *challenges strategy*/OT) sebagai substansi struktur *grand strategy aggressive-defensive* (SO-WT), dapat dijelaskan: “Peningkatan peran Pemda dalam pemberdayaan wilayah pertahanan” merupakan minimalisasi *weakness* (W) dan bukan menambah *strengths* (S), tetapi mendukung upaya pemaksimalan kekuatan (S), “Meningkatkan kemampuan dan kekuatan Pemda guna menjamin kelancaran dan keberhasilan memajukan daerah”, dan itu semua adalah SW (garis sumbu *horizontal*) yang merupakan strategi kontrol yang menjadi substansi struktur dari *grand strategy* yang direkomendasikan.

Pemaksimalan *Strengths* (S) memanfaatkan secara maksimal *opportunity* (O), “menciptakan aparatur pemda yang inisiatif dan kreatif, masyarakat yang peka dan sinergitas dengan instansi terkait serta pemerintah daerah lainnya bersama seluruh masyarakat di daerah”, akan meningkatkan kemampuan mengatasi ancaman (T), “ketidaksesuaian kemampuan Pemda dalam menghadapi terorisme oleh sebab tidak seiring dengan kemajuan teknologi yang pesat”, serta minimalisasi *weakness* (W) akan mengurangi/menghindari *threats* (T) tersebut. *Challenges strategy/OT* (garis sumbu vertical) adalah strategi tantangan yang menjadi substansi struktur dari *grand strategy* yang direkomendasikan.

Berdasarkan *grand strategy* (S5O2–W1T2) yang direkomendasikan dan dihadapkan pada ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas, maka kontrol kekuatan dan kelemahan didalam implementasi strategi kontrol terhadap peluang dan ancaman sebagai fakta tantangan didalam strategi tantangan adalah fakta fenomenal, natural dan relevan, sehingga kebijakan yang disarankan, adalah:

“Tingkatkan kemampuan dan kekuatan Pemda guna menjamin kelancaran dan keberhasilan memajukan daerah, menciptakan aparatur Pemda yang inisiatif dan kreatif, masyarakat yang peka dan sinergitas, melalui **optimalisasi peningkatan peran Pemda dalam pemberdayaan wilayah pertahanan seiring kemajuan teknologi** guna menghindari ketidakmampuan menghadapi ancaman terorisme”.

Demikian, kebijakan peningkatan kemampuan dan kekuatan Pemda guna menjamin kelancaran dan keberhasilan memajukan daerah, menciptakan aparatur Pemda yang inisiatif dan kreatif, masyarakat yang peka dan sinergitas dengan instansi terkait serta Pemda lainnya bersama seluruh masyarakat di daerah, harus disertai optimalisasi peningkatan peran Pemda dalam pemberdayaan wilayah pertahanan (dawilhan) seiring kemajuan

teknologi, guna menghindari ketidakmampuan Pemda menghadapi ancaman terorisme.

Penerapan metode *adaptive analysis* ini memiliki beberapa kelebihan seperti yang telah disampaikan sebelumnya dan dihadapkan pada situasi ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas, maka sangat ditentukan dari bagaimana menyikapinya didalam penerapan metode analisis adaptif ini, sebagai sebuah talenta yang menjadi tren masa kini dan ke depan. Strategi kontrol SW dan strategi tantangan OT sebagai substansi struktur atas keempat *alternative grand strategy* sebagaimana teori metode *adaptive analysis* adalah logis, fenomenal, natural dan relevan secara teroris maupun praktis.

Selanjutnya, metode *adaptive analysis* ini dapat diimplementasikan dalam berbagai keperluan, seperti analisis studi kasus, analisis situasi, analisis organisasi dan lain-lain. Semoga metode *adaptive analysis* ini bermanfaat dalam upaya mencapai yang lebih baik, sesuai dengan yang diharapkan.

## **BAB IV PENUTUP**



## BAB IV PENUTUP

Sebagai penegasan, bahwa di dalam uraian yang telah dikemukakan dengan penjelasan dan contoh metode adaptive analysis ini, pada hakikatnya adalah dinamisasi analisis SWOT menggunakan sifat komutatif dengan pengoperasian tanda pada garis bilangan di salib sumbu koordinat ( $X ; Y$ ) dengan teori garis dan kaidah sebuah pedang, untuk menemukan sebuah *grand strategy* terpilih yang berisikan strategi dominan dan strategi yang menyertai, dimana kedua garis strategi tersebut bagai dua sisi mata uang yang berpangkal pada pertemuan titik pusat salib sumbu koordinat  $(0;0)$ , sehingga bisa dikatakan sebagai sebuah garis pelurus atau bukan garis pelurus. Selanjutnya, skor terbesar dari item didalam strategi dominan dan strategi yang menyertai adalah prioritas strategi. Catatan: skor masing- masing item didalam kedua strategi tersebut, nilainya didapat dari operasi hitung penjumlahan dan bukan untuk tujuan eliminasi, karena bukan pada satu garis bilangan sumbu koordinat  $(X;Y)$ , sehingga skor positif (+).

Demikian, metode *adaptive analysis* ini adalah bukan untuk maksud mengkritisi metode analisis yang sudah ada dan telah digunakan, tetapi mengapresiasi buah pemikiran akan sebuah metode analisis yang diupayakan sebagai pendekatan fenomenal, natural dan relevan untuk mencapai yang lebih baik sebagai sebuah *grand strategy*, dihadapkan kenyataan era masa kini dan kedepan yang sarat akan ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas, dimana dibutuhkan talenta yang telah menjadi tren dimasa kini. Oleh sebab itu, senantiasa menerima saran dan kritikan sebagai masukan untuk sempurnanya buku ini dalam menuangkan ide pemikiran temuan perumusan strategi yang paling mendekati arah pencapaian yang lebih baik. Terimakasih ...

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku dan Barang Cetakan

- Thomas Cleary. The Lost Art Of War Seni Perang yang Hilang Sun Tzu II. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo 1988.
- Dumairy. Matematika Terapan untuk Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: edisi kedua BPFE–Yogyakarta 1991.
- Imam Rusdiyanto. The Art Of War Niccolo Machiavelli. Jakarta: Narasi bekerjasama dengan Pustaka Prometheus 2002.
- Roger Ames. Sun Tzu The Art Of Warfare. Batam Centre: Lucky Publisher 2002.
- The Denma Translation Group. The Art of War. Batam: Lucky Publisher, 2003
- Gerald A Michaelson dan Steven W. Michaelson. Sun Tzu Strategi untuk Pemasaran (Sun Tzu Strategies For Marketing). Batam Centre: KARISMA Publishing Group 2004.
- Richard Pratama. 108 Taktik Menjalani Hidup Ala SunTzu. Sleman, Yogyakarta:Wahana Totalita Publisher, cetakan pertama 2009. Hal. 28.
- Khoo Kheng–Hor, 2002. Applying Sun Tzu’s Art of War in Managing Your Money. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Polpuler
- Kolonel Laut (P) Gatot Soedarto. Sun Tzu & Seni Perang Modern Di Mandala Lautan. Jakarta: Aksara Karunia 2014.
- Freddy Rangkuti. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama 2014.
- Richard P. Rumelt Good Strategy Bad Strategy. Jakarta: PT.

Kepustakaan Populer Gramedia, 2014. Samuel B Griffit. Seni Menipu Ala Sun Tzu. Yogyakarta: Tarawang Press 2016.

## **B. Publikasi Elektronik**

<https://brungerblog.wordpress.com/2016/03/20/tows-matrix-for-marketingbrainstorming/> dikutip pada hari Jum'at 29 November 2019, pukul 16.25 WIB.

<https://kbbi.web.id/analisis>, dikutip hari Sabtu 30 November 2019, pukul 12.50 WIB.

<https://www.gurupendidikan.co.id/analisis/>, dikutip hari Sabtu 30 November 2019, pukul 13.00 WIB.



## SINOPSIS

Era globalisasi berciri kemajuan teknologi yang pesat telah melahirkan era revolusi industri 4.0 didalam dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cepat dan dinamis, menyebabkan berbagai permasalahan semakin rumit dan kompleks, sehingga membuat prakiraan masa depan semakin sulit. Oleh karenanya, pengedeapan pendekatan pada penguasaan teori dan penggunaan analisis serta model-model pendekatan dan pengambilan keputusan, menjadi semakin penting. Sehubungan akan hal ini, dihadapkan pada kenyataan ketidakstabilan, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas saat ini, maka upaya mencari berbagai metode analisis untuk mencapai sesuatu yang lebih baik adalah sebuah konsekuensi logis.

Untuk itu, diperkenalkan metode Analisis Adaptif, yaitu sebuah metode analisis baru yang merupakan dinamisasi metode analisis SWOT menggunakan sifat komutatif dengan aplikasi pengoperasian tanda pada garis bilangan disalib sumbu koordinat (X; Y), yang dilandasi dengan teori garis dan kaidah sebuah pedang, untuk memperoleh *grand strategy* terpilih yang berisikan strategi dominan dan strategi yang menyertai sebagai satu kesatuan strategi bagai dua sisi mata uang. Metode analisis ini, fenomenal, natural dan relevan sebagai pendekatan optimal untuk mencapai sesuatu yang lebih baik sebagaimana tujuan yang diharapkan.

Metode *adaptive analysis* merupakan metode analisis sederhana, namun dari hal yang paling sederhana sekalipun, terkadang tidak terpikirkan. Demikian halnya analisis SWOT/TOWS juga sederhana, bahkan umumnya penerapan analisis SWOT/TOWS menghasilkan beberapa opsi yang mungkin oleh beberapa dinilai masih merupakan alternatif, sehingga upaya memperoleh yang lebih menjadi pilihan dan prioritas dilakukan dan itu juga mengakibatkan beberapa mengalami kesalahpahaman populer dari penerapan analisis SWOT dan TOWS.

Metode analisis adaptif memberikan pilihan strategi yang mengangkat kesadaran akan pentingnya tetap: (i) *memandang strategi defensif adalah strategi dibalik strategi agresif yang keduanya sebagai Grand Strategy agresif-defensive*; (ii) *memandang*

*strategi perubahan adalah strategi dibalik strategi pengalihan yang keduanya sebagai Grand Strategy pengalihan-perubahan; (iii) memandang strategi pengalihan adalah strategi dibalik strategi perubahan yang keduanya sebagai Grand Strategy perubahan-pengalihan; (iv) dan memandang strategi agresif adalah strategi dibalik strategi defensif, yang keduanya sebagai Grand Strategy defensive-agresif.*

Metode yang digunakan dalam buku ini adalah studi teori, proses teori dan proses empiris penerapan metode analisis adaptif pada salah satu isu global, yakni teorisme yang fenomenal hingga kini. Demikian, metode analisis ini diharapkan dapat dipergunakan dalam berbagai permasalahan yang dihadapi, sehingga sangat ditentukan bagaimana sebuah talenta berperan didalam menghadapi berbagai permasalahan. Adapun begitu, pengetengahan metode analisis ini tidak dimaksudkan untuk mengktirisi metode analisis yang telah ada dan telah dipergunakan sejak lama, melainkan lebih pada pendekatan yang fenomenal, natural dan relevan.

## INDEKS

Albert Humphrey, 5, 14, 22  
Analisis, 42  
Analisis Adaptif, 1, 43, 72, 90, 95, 96  
Analisis TOWS, 5, 14, 17, 18, 26  
*Artificial Intelligence*, 14  
Diagram Cartesius, 82  
Diversification, 16, 60, 64  
EFAS, 12, 17, 23, 32, 38, 39, 40, 47, 48, 52, 57, 58, 60, 63, 80, 85  
garis sumbu horizontal, 88, 97  
garis sumbu vertical, 89  
Grand strategy aggressive–defensive, 88  
IFAS, 12, 17, 23, 32, 38, 40, 47, 48, 51, 56, 57, 58, 60, 63, 80, 85  
*Internet of Thinking*, 14  
Lingkungan Strategis Nasional, 79  
Lingkungan Strategis Regional, 78  
Lingkungan Strategis Global, 78  
Matrik Analisis, 17, 6620, 23, 24  
Metode Analisis SWOT, 1, 4, 5, 8, 10, 15, 16, 22, 23,  
*Nano*, 14  
Niccolo Machiavelli, 14, 15, 20, 22, 42, 93, 97  
Profesor Heinz Wehrich, 5, 18  
Revolusi Industri 4.0., 4, 95  
*Robotic*, 14  
Sifat Komutatif, 5, 10, 15, 19, 51, 56, 74, 92, 95  
Strategi Agresif, 24, 25, 37, 53, 55, 56, 66, 67, 69, 70, 95, 96  
Strategi Defensif, 52, 53, 55, 56, 66, 67, 69, 95, 96, 97  
Strategi Kontrol, 94, 95, 96  
Strategi Tantangan, 9, 55, 81, 89, 90  
Sun Tzu, 15, 16, 20, 22, 92, 93, 94, 95, 96, 97  
Terorisme, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 87, 88, 89, 90

Metode *adaptive analysis* merupakan metode analisis sederhana, namun dari hal yang paling sederhana sekalipun, terkadang tidak terpikirkan. Demikian halnya analisis SWOT/TOWS juga sederhana, bahkan umumnya penerapan analisis SWOT/TOWS menghasilkan beberapa opsi yang mungkin dinilai masih merupakan alternatif, sehingga upaya memperoleh yang lebih menjadi pilihan dan prioritas dilakukan dan itu juga mengakibatkan beberapa pengambil keputusan mengalami kesalahpahaman populer dari penerapan analisis SWOT dan TOWS. Metode analisis adaptif ini memberikan pilihan strategi yang mengangkat kesadaran akan pentingnya tetap: (i) memandang strategi defensif adalah strategi dibalik strategi agresif yang keduanya sebagai Grand Strategy agresif-defensive; (ii) memandang strategi perubahan adalah strategi dibalik strategi pengalihan yang keduanya sebagai Grand Strategy pengalihan-perubahan; (iii) memandang strategi pengalihan adalah strategi dibalik strategi perubahan yang keduanya sebagai Grand Strategy perubahan-pengalihan; (iv) dan memandang strategi agresif adalah strategi dibalik strategi defensif, yang keduanya sebagai Grand Strategy defensive-agresif.

ISBN 978-602-5808-84-5

