

# Strategi Portofolio

## (Bagian Ke-2)

Oleh: Budiman Djoko Said

Ketiga hal tersebut bukan sesuatu yang mudah untuk memahami dan mengendalikan dengan cara menempatkannya ke dalam suatu muatan obyektif *setting* strategi. Diperlukan prisma yang dapat mencermati dan menilai postur kekuatan. Prisma ini menjadi sentra pendekatan untuk menjawab ketiga tes tersebut.

Pertama, keberanian menatap variabel geopolitik, teknologi dan anggaran sebagai ketidakpastian yang hampir pasti akan menjadi pembaruan dalam bentangan Renstra jangka menengah ataupun panjang. Tidak satupun elemen postur kekuatan yang tidak dicermati perkembangannya dari waktu ke waktu.<sup>9</sup> Kedua, kapan saat yang tepat untuk melakukan transformasi dan rekapitalisasi kekuatan mencermati perubahan alami bentuk perang ataupun konflik yang akan terjadi<sup>10</sup>, yang mana elit militer dan elit politik yang sangat peka menilai hal ini.

Ketiga, menghadapi kemungkinan kontinjensi, bagi negara besar dan kuat tidak bermasalah, namun kesalahan menentukan pilihan dan putusan akan menambah ongkos karena salah per-

hitungan. Karena itu penajaman analisis lingkungan strategis mendatang untuk situasi tertentu dilakukan dengan mengintegrasikan kebijakan militer nasional dengan kebijakan luar negeri yang lebih terstruktur.

Bersama departemen non-pertahanan, akan lebih berorientasi pada *threat-based planning* dibandingkan *capabilities-based planning*. Integrasi kebijakan militer nasional bahkan dengan beberapa departemen non Departemen Pertahanan sudah menjadi pola negar-negara yang selama ini melakukan kerjasama terstruktur dalam bentuk pakta ataupun koalisi. Fenomena meningkatnya jumlah anggota koalisi ini semakin membuktikan bahwa konsep pakta semakin melunak dan kurang populer.

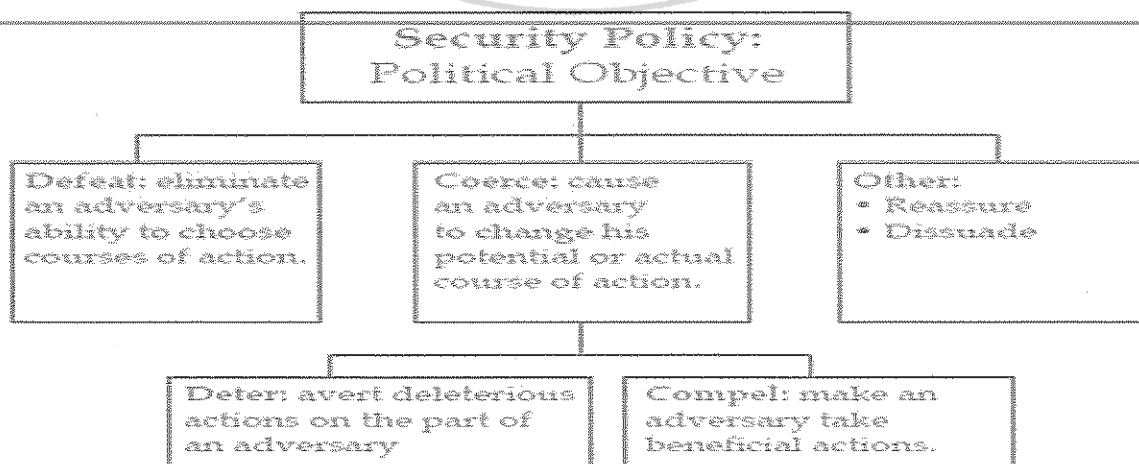
Sebaliknya semangat berkoalisi semakin meningkat. Strategi militer nasional pun harus adaptif untuk menerima strategi instrumen kekuatan nasional lainnya untuk bersama-sama melakukan berbagai aksi dalam satu rumpun penangkalan seperti *defeat*, *coerce*, *reassures*, *dissuade*, *deter* dan *compel*.<sup>11</sup> Kejelasan pembahasan di

atas periksa Gambar No.3.

Perencanaan strategis yang adaptif harus *capable* melakukan aksinya dalam bentangan perencanaan yang teratur (*deliberate*)<sup>12</sup>, serta harus bisa beraksi dalam tahap krisis. Periksa gambar berikut yang menggambarkan adanya hubungan antara krisis, konflik dan penggunaan kekuatan serta status keputusannya, seperti tangkal, pertahankan, serang, bahkan serangan tanpa peringatan. *Flexible deterrent options* (FDO) digarisbawahi dilaksanakan di awal respon suatu krisis. FDO dilaksanakan bersama-sama instrumen kekuatan nasional lainnya (DIME atau MIDLIFE) serta teror-kestrasi.

Kriteria utama FDO adalah menghindari dilema respon yang terlalu lama, terlalu sedikit, terlalu banyak atau terlalu cepat. Contoh paket penangkalan bersama instrumen kekuatan nasional lainnya, sekaligus menolak mitos bahwa penangkalan adalah domain militer periksa gambar 4-15 dan 4-18 merujuk referensi yang sama.

Integrasi strategi militer nasional



Gambar. 3

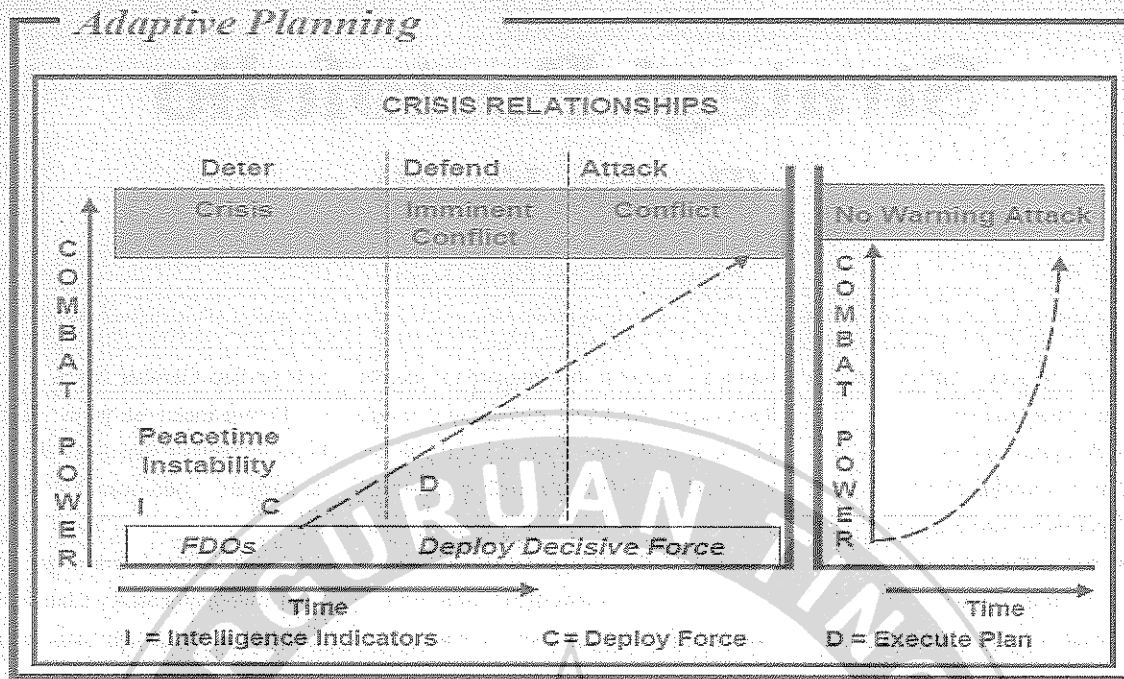


Figure 4-13

Gambar. 4

dan upaya menjadikan strategi militer nasional adaptif membutuhkan suatu konsep (perencanaan) yang terintegrasi, adaptif dan luwes serta perhitungan biaya bukan hanya setahun tetapi lebih dan dalam bentangan perhitungan yang *feasible*, misalnya empat tahun (*multi-year force calculus*), portfolio manajemen Departemen Pertahanan.<sup>13</sup>

#### 4. Pengambilan Keputusan Modern

Sistem bantu pengambilan keputusan dibuat agar membantu para komandan di lapangan membuat pilihan yang terbaik, meski dalam keadaan yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Sistem ini adalah metode dan perangkat seperti program komputer, program matematika, model, olah-main dan perangkat lain yang *capable* menganalisa sistem masalah dan menyajikannya dalam berbagai alternatif solusi. Metode dan perangkat ini berangkat dari tubuh riset yang bermacam-macam, disebut ilmu pengambilan keputusan (*decision science*), yang mencari kebenaran bagaimana manusia membuat keputusan dan yang lebih penting lagi bagaimana keputusan ini semakin sempurna.

Mula-mula ilmu ini berkembang dari

konsep yang rasional untuk memilih mana yang pro dan kontra dari sekian pilihan yang berbeda-beda. Atau memilih dengan membuat perhitungan nilai guna dengan cara memaksimalkan. Atau menghindari bias kognitif yang muncul dari sekian alternatif opsi<sup>14</sup>, yang kadang-kadang muncul dari pendekatan heuristik.

Atau perlu digabungkan dengan faham natural, yakni cara-cara intuisi, pengalaman dan adaptasi dengan situasi yang penuh dengan ketidakpastian. Cara ini pun sering menimbulkan perdebatan, namun dapat ditengahi dengan sintesis berbagai pandangan, gabungan antara praktisi dengan analisis. Paradigma konsep telah berubah dewasa ini. Pendekatan klasik seperti sistem analisis, teori olah main dan analisis rasio efektivitas biaya dianggap terlalu idealis. Pengembangan sekarang lebih menitikberatkan kepada keinginan untuk mengerti sistem sasaran versus ketidakpastian yang ada di mana-mana dan mengidentifikasi strategi yang lebih adaptif, realistis dan lebih kokoh dibandingkan mencari suatu yang dapat dioptimalkan.<sup>15</sup>

Teknik sistem pengambilan keputusan klasik yang sering digunakan di lingkungan

militer, seperti sistem analisis dan operasi riset sering tumpang tindih dan tidak konsisten. Para praktisi sistem analisis melihat teknik tersebut sebagai kegiatan tingkat tinggi yang mencari penyelesaian tidak sesulit matematika (dalam isu maksimumkan atau optimalisasi), dibandingkan membangun obyektifnya (dalam komuniti operasi riset sendiri, isu ini sering disebut diketahui/*given*), disertai opsi yang harus dipertimbangkan dan memilih dalam kondisi ketidakpastian. Sistem analisis juga menggunakan perangkat operasi riset, olah-main, simulasi, analisis keputusan, model sederhana dan perangkat lainnya.

Ekonomi sistem analisis yang menitikberatkan pada analisis biaya merupakan isu yang sulit. Kadang menghadapi problema yang sederhana pun sulit membedakan adanya biaya yang dihitung berulang (*double counting costs*) atau keuntungan/efektivitas yang berkorelasi.<sup>16</sup> Atau penggunaan konsep mendasar tentang biaya umur efektif, bahkan menyulitkan untuk isu yang kompleks.

Bagi organisasi, penggunaan salah satu komponen biaya, yakni *present value* seringkali kurang digunakan (kurang dipercaya). Sebaliknya, para ekonom

sering menganjurkan untuk tetap menggunakannya. Evolusi teknik klasik sebelumnya telah mengembangkan disiplin yang lebih maju yang disebut analisis kebijakan.

Evolusi sekarang ini telah berhasil mengembangkan disiplin ilmu keputusan dalam tiga tema besar, yakni mengenali benar-benar sistem yang ada, berkaitan dengan ketidakpastian, bekerja interaktif dan interaktif dengan pelanggan.<sup>17</sup> Akhirnya RAND berhasil memetakan berbagai metode yang berbeda dalam perencanaan pertahanan nasional, periksa Tabel 1.

Perhatikan pada kategori *defense program and posture*, penggunaan *adaptive planning* (plus *capabilities-based planning*) dan manajemen portofolio (manajemen pertahanan nasional yang terintegrasi, pen) dan rasionalisasinya di kolom kanan. Metode ini tetap menggunakan proses strategi ke tugas sebagai basis penurunan

Different Methods Useful In Defense Planning

Product	Methods Useful in Developing Product	Comments
National security strategy and national military strategy	Uncertainty-Sensitive Planning (USP) (Davis, 2003c)	Open-minded divergent thinking, followed by synthesis. Output can include insights affecting adaptive planning.
	Alternative futures and technology forecasts (Gordon and Nichiporuk, 1993)	Focus is on bringing out alternative images of the future with respect to both the external environment and the national strategy, and with respect to technology.
	"Day After..." games (Melander et al., 1998)	Purposes include thinking the unthinkable, making serious problems vivid, and conceiving new strategies.
	Assumption-Based Planning (Dewar, 2002)	Encourages creative strategy by critiquing a baseline and identifying fundamentally important but implicit assumptions that could fail.
Joint missions and operational objectives	Objectives-based planning (strategies-to-tasks) (Kent and Ochmanek, 2003)	Top-down structured analysis. Output is a taxonomy of well-defined functions to be accomplished, motivated by national strategy and its priorities and developed for a wide range of circumstances.
Joint tasks	Objectives-based planning (Kent and Simons, 1991)	Premium is on translating abstract functions into concrete tasks suitable for practical management.
Operational concepts	Concept action groups (Birkler et al., 1998)	Premium is on creative but pragmatic work producing concrete system concepts for accomplishing the various tasks and missions, followed by objective tradeoff analyses to help choose among competitive concepts.
Defense program and posture	Adaptive planning (which includes capabilities-based planning) using strategic portfolio analysis (Davis, 2002a)	Assesses programs and postures, for different budget levels, against a broad range of future contingencies (scenario-space analysis) and against needs to influence the strategic environment and be prepared for strategic adaptation.
	Strategic adaptation in complex adaptive systems (McKelvey, 1999)	Objective is to follow a hedged approach initially and to adapt in particular ways in response to specified measures of need.
	Assumption-Based Planning (Dewar, 2002)	Purposes include providing a life-cycle view of costs, timing major investments to avoid budgetary shocks or temporary losses of capability.
	Affordability analysis (Stanley, 1994)	Purpose is to review and amend plans to better cope with uncertainty.

Tabel 1

Referensi: "Implications of Modern Decision Science for Military Decision-Support Systems", RAND, 2005, Paul K. Davis, et al, hal.51

muatan tugas bawahan/unit. Barangkali inilah yang diharapkan Paul K. Davis tentang postur mendatang yang berarti lebih fleksibel, adaptif dan kokoh

kapabilitasnya.<sup>18</sup>

Akhirnya belajar banyak dari konsep modern tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pembangunan kekuatan harus benar-benar berhitung secara komprehensif, adaptif dan akhirnya portofolio (terintegrasi). Mengalir indah dari kepentingan nasional kemudian strategi ke tugas, merupakan cerminan kekuatan Angkatan tidaklah sentra pada masing-masing Angkatan, namun mengalir dari ambisi strategi pertahanan nasional. Dihadapkan dengan problema *minimum essential forces* adalah isu pengambilan keputusan dengan definisi.....for a given estimating cost (multi-year force planning), find the *n* minimum (numbers) essential forces/joint forces (national military forces) from the *k* selected national defense strategy. Rumit sekali bukan?

9. Ibid

10. Transformasi lebih dititikberatkan pada suatu perubahan alami struktur dan organisasi kekuatan militer karena sentuhan RMA. Kegiatan transformasi antara lain perubahan doktrin, organisasi, pola operasi dan taktik serta dukungannya. Militer di mana pun menyadari perubahan cepat lingkungan strategik dan RMA membuat mereka terus menerus merespon dan segera mentransformasikan dirinya, dengan tujuan menciptakan efisiensi. Transformasi berbeda jauh dengan reformasi. Menarik untuk mengkaji hubungan transformasi, reformasi dan RMA di Indonesia.

11. "U.S. Army War College, Guide to National Security Issues", Volume I, Theory Of War And Strategy, 3<sup>rd</sup> Edition, 2008, Revised and Expanded, Edited By J. Boone Bartholomees, Jr, Department Of National Security, hal.208-210

12. "Joint Staff Officer's Guide 2000", NDU, Joint Officer Staff College, hal. 4-2.....adaptive planning is a concept for joint operation planning in the context of the post cold war era....dan seterusnya.

13. "Modern Decision Science Suggests New Methods and Tools to Support Military Decisionmaking", RAND, PAF, 2005, hal.2.....taken together, these precepts of planning for adaptiveness suggest a portfolio management (Eropa mengatakan portofolio, Amerika Serikat dengan portofolio) approach to defense planning.....dan seterusnya. "Theory and methods for Supporting High Level Military Decisionmaking", RAND, 2007, Paul K. Davis, et al, penjelasan yang bagus tentang ilmu pengambilan keputusan militer modern khususnya, periksa bab 3, 4 dan 5.

14. Staf yang baik adalah mereka yang selalu memberikan lebih dari satu alternatif solusi apapun juga masalahnya. Masing-masing alternatif dipasangkan dengan biaya sebagai risiko yang harus dikeluarkan apabila terpilih dan setiap pilihan harus dibuat dalam bentangan sampai kapan masalah tersebut berakhir (usia efektivitasnya). Misalnya, pilihan untuk dibeli atau dibangun satu kapal permukaan harus diperhitungkan sampai dengan usia berapa tahun kapal tersebut didesain dan atau dibeli. Satu opsi tidak akan memberikan gambaran yang utuh bagaimana memperlakukan masalah yang muncul dan cenderung bias.

15. "Modern Decision Science Suggests New Methods and Tools to Support Military Decisionmaking", RAND, PAF, 2005, hal.2

16. "Implications of Modern Decision Science for Military Decision-Support Systems", RAND, 2005, Paul K. Davis, et al, hal.3.1

17. Ibid, hal.39

18. "Defense Planning for the Post-Cold War Era, Giving Meaning to Flexibility, Adaptiveness, and Robustness of Capability", RAND, 1993, Paul K. Davis, et al