



**KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**  
**INSPEKTORAT JENDERAL**

---

---

KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL  
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 21 TAHUN 2024

TENTANG  
PENGAWASAN BERSIFAT ANTISIPATIF (*FORESIGHT*)  
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN

DENGAH RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

INSPEKTUR JENDERAL,

Menimbang : a. bahwa sebagai upaya strategi pengawasan yang bersifat melihat masa depan dan antisipatif berupa tinjauan masa depan dengan menyoroti implikasi jangka panjang dari sebuah kebijakan;

b. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 20 Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pengawasan Intern dipandang perlu menyusun pedoman pengawasan bersifat antisipatif;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Inspektur Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan tentang Pedoman Pengawasan Bersifat Antisipatif;

Mengingat : 1. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 756);

2. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 125);

3. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 353);

4. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pengawasan Intern (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 371);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN TENTANG PENGAWASAN BERSIFAT ANTISIPATIF (*FORESIGHT*).

- KESATU : Menetapkan pedoman penyusunan pengawasan bersifat antisipatif (*foresight*) dengan tahapan meliputi;
- a. persiapan dan pengumpulan informasi (*pre-foresight*);
  - b. pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning*);
  - c. pembuatan skenario masa depan (*scenario planning*); dan
  - d. pembuatan peta jalan dan langkah aksi (*action roadmapping*).
- KEDUA : Sasaran pengawasan bersifat antisipatif dilakukan terhadap implementasi kebijakan nasional dan/atau komitmen internasional serta program prioritas nasional bidang lingkungan hidup dan kehutanan.
- KETIGA : Pelaksanaan kegiatan bersifat antisipatif dilaksanakan secara kolaboratif dibentuk dan ditetapkan oleh Inspektur Jenderal.
- KEEMPAT : Pedoman penyusunan pengawasan bersifat antisipatif (*foresight*) sebagaimana dimaksud pada Amar KESATU tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Inspektur Jenderal ini.
- KELIMA : Keputusan Inspektur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal : 22 Agustus 2024





Bersih Melayani  
Memberi Solusi

*Manual Book*

# PENYUSUNAN KAJIAN FORESIGHT

2024 | INSPEKTORAT WILAYAH II KLHK

*halaman kosong*



Bersih Melayani  
Memberi Solusi

*Manual Book*

# PENYUSUNAN KAJIAN FORESIGHT



# *Manual Book*

# **PENYUSUNAN KAJIAN FORESIGHT**

disusun dan diterbitkan oleh Inspektorat Wilayah II, 2024

Penyusun mengucapkan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada para pihak yang terlibat

**Berdasarkan Keputusan Inspektur Jenderal  
Inspektorat Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 16  
Tahun 2024 tanggal 14 Juni 2024 tentang Tim Efektif Lingkup Inspektorat Wilayah II  
Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan 2024**

**Pengarah**

Ir. Laksmi Wijayanti, M.CP., CGCAE., QIA., CEIO.  
(Inspektur Jenderal KLHK)

**Project Leader**

Joko Yunianto, S.Hut., M.Si., QIA, IIAP.  
(Inspektur Wilayah II)

**Coach**

Dr. Ayi Nasrudin, M.Pd.

**Sekretaris**

Uli Arriyani, S.Hut., M.Si., QIA.  
(Kepala Sub Bagian Tata Usaha Inspektorat Wilayah II)

**Tim Penyusun Strategi Pengawasan Foresight**

Dr. Evi Oktiana, S.E., M.Si., QIA., CRMO.  
Eru Feriana, S.Hut., QGIA.  
Ari Saptarno, S.E., QGIA.  
Yanie Sugianto, S.E., QGIA.  
Najihatur Rejki, S.Si., M.Si., QGIA.  
Fitri Nurjanah, A.Md., QGIA.

**Tim Penyusun Pilot Project Foresight**

Haposan Simbolon, S.Hut., M.I.L., QGIA.  
Taufik Muhamadsyah, S.Hut., QGIA.  
Tiska Febrianti Kawaii, S.Sos., QIA.  
Siti Nurul Hayati, A.Md.  
Moden Parlunduan Sinurat, S.Kom.

# KATA PENGANTAR

APIP memiliki peran strategis dalam menunjang dan memperkuat efektivitas sistem pengendalian intern guna mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Saat ini sudah ada pergeseran paradigma pengawasan dimana APIP dituntut untuk mampu melakukan penjaminan kualitas (*quality assurance*), dimana ia turut berperan secara aktif dan menjadi bagian dari penyelesaian masalah. Di samping menjalankan fungsi *assurance* dan *consulting*, APIP diharapkan dapat berperan sebagai mitra strategis (*strategic partner*) yang membantu pimpinan dan jajaran manajemen dalam menyelesaikan berbagai masalah penyelenggaraan pemerintahan. Bahkan *best practice audit internal* terkini, mendorong unit *audit intern* untuk menjadi *trusted advisor* bagi organisasi dalam menghadapi beragam permasalahan serta mengantisipasi berbagai risiko yang mungkin terjadi di masa depan. Salah satunya adalah dengan melakukan inisiasi kajian *foresight*. Secara harfiah, *foresight* dapat diartikan sebagai **“Tinjauan Masa Depan”**, atau **“Berpikir Masa Depan”**. Secara istilah, *foresight* dapat diartikan sebagai **“kapasitas kumpulan manusia dalam berpikir ke depan dan mempertimbangkan, membuat model, menciptakan dan merespons kemungkinan-kemungkinan di masa depan”**.

Penguatan APIP melalui terobosan inovasi strategi pengawasan menjadi sebuah keniscayaan. Lagi-lagi, penguatan APIP pada beberapa aspek di atas ibarat pemberian nutrisi yang bermanfaat untuk memperkuat sistem imunitas tubuh dalam mencegah penyakit.

**Manual Book Penyusunan Kajian Foresight** ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para pihak yang berkepentingan.



**KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**  
**INSPEKTORAT JENDERAL**

---

**KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL**  
**KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**  
**REPUBLIK INDONESIA**

NOMOR 21 TAHUN 2024

**TENTANG**  
**PENGAWASAN BERSIFAT ANTISIPATIF (*FORESIGHT*)**  
**KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

DENGAH RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

INSPEKTUR JENDERAL,

Menimbang : a. bahwa sebagai upaya strategi pengawasan yang bersifat melihat masa depan dan antisipatif berupa tinjauan masa depan dengan menyoroti implikasi jangka panjang dari sebuah kebijakan;

b. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 20 Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pengawasan Intern dipandang perlu menyusun pedoman pengawasan bersifat antisipatif;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Inspektur Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan tentang Pedoman Pengawasan Bersifat Antisipatif;

Mengingat : 1. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 756);

2. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 125);

3. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 353);

4. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pengawasan Intern (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 371);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN TENTANG PENGAWASAN BERSIFAT ANTISIPATIF (*FORESIGHT*).

- KESATU : Menetapkan pedoman peyusunan pengawasan bersifat antisipatif (*foresight*) dengan tahapan meliputi;
- a. persiapan dan pengumpulan informasi (*pre-foresight*);
  - b. pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning*);
  - c. pembuatan skenario masa depan (*scenario planning*); dan
  - d. pembuatan peta jalan dan langkah aksi (*action roadmapping*).
- EDUA : Sasaran pengawasan bersifat antisipatif dilakukan terhadap implementasi kebijakan nasional dan/atau komitmen internasional serta program prioritas nasional bidang lingkungan hidup dan kehutanan.
- ETIGA : Pelaksanaan kegiatan bersifat antisipatif dilaksanakan secara kolaboratif dibentuk dan ditetapkan oleh Inspektur Jenderal.
- EEMPAT : Pedoman penyusunan pengawasan bersifat antisipatif (*foresight*) sebagaimana dimaksud pada Amar KESATU tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Inspektur Jenderal ini.
- ELIMA : Keputusan Inspektur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal : 22 Agustus 2024



# D A F T A R   I S I

- ii **Tim Penyusun**
- iii **Kata Pengantar**
- iv **Surat Keputusan Inspektur Jenderal**
- vi **Daftar Isi**
- vii **Daftar Gambar**
- 1 **Pendahuluan**
- 7 **Modul 1**  
*Pre-Foresight*
- 15 **Modul 2**  
*Horizon Scanning*
- 27 **Modul 3**  
*Scenario Planning*
- 33 **Modul 4**  
*Roadmapping & Action*
- 41 **Reference**

# D A F T A R G A M B A R

- 4 Gambar 1  
Proses Penyusunan Kajian  
Foresight**
- 5 Gambar 2  
Sistematika *Manual Book***
- 10 Gambar 3  
Tujuan Perumusan latar  
Belakang**
- 19 Gambar 4  
Tahapan *Generation***
- 30 Gambar 5  
Tahapan Implementasi  
*Scenario Planning***
- 36 Gambar 6  
Tahapan Pembuatan Peta  
Jalan dan Langkah Aksi**
- 37 Gambar 7  
Contoh Penentuan Skenario**
- 39 Gambar 8  
Contoh Penentuan Peta  
Jalan (*roadmap*)**



# PENDAHULUAN



# MENGENAL LEBIH DEKAT FORESIGHT

Secara harfiah, *foresight* dapat diartikan sebagai “**Tinjauan Masa Depan**”, atau “Berpikir Masa Depan”. Secara istilah, *foresight* dapat diartikan sebagai “kapasitas kumpulan manusia dalam berpikir ke depan dan mempertimbangkan, membuat model, menciptakan dan merespons kemungkinan-kemungkinan di masa depan” (*Foresight International*, 2006 dalam (*Conway, An Overview of Foresight Methodologies*, 2008)).

*Foresight* digunakan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) sebagai Alat untuk melakukan perencanaan jangka panjang. *Foresight* dapat membantu pemerintah dalam pembuatan kebijakan sehingga kebijakan yang dihasilkan dapat antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Selain itu, *Foresight* juga mendorong adanya inovasi kebijakan yang membuka opsi/kemungkinan untuk

mengelakukan percobaan melalui dan dengan pendekatan inovatif (OECD, 2019).

*Strategic foresight* adalah pendekatan untuk pemikiran dan perencanaan jangka panjang yang sering digunakan untuk meningkatkan kemampuan mengantisipasi peluang dan ancaman strategis. Pendekatan ini mengembangkan kecerdasan kolektif dengan cara yang terstruktur dan sistematis untuk membantu pengumpulan intelijen partisipatif tentang masa depan, serta mendukung penetapan visi dan pembuatan keputusan jangka menengah hingga jangka panjang. (UN *Global Pulse*, 2022)

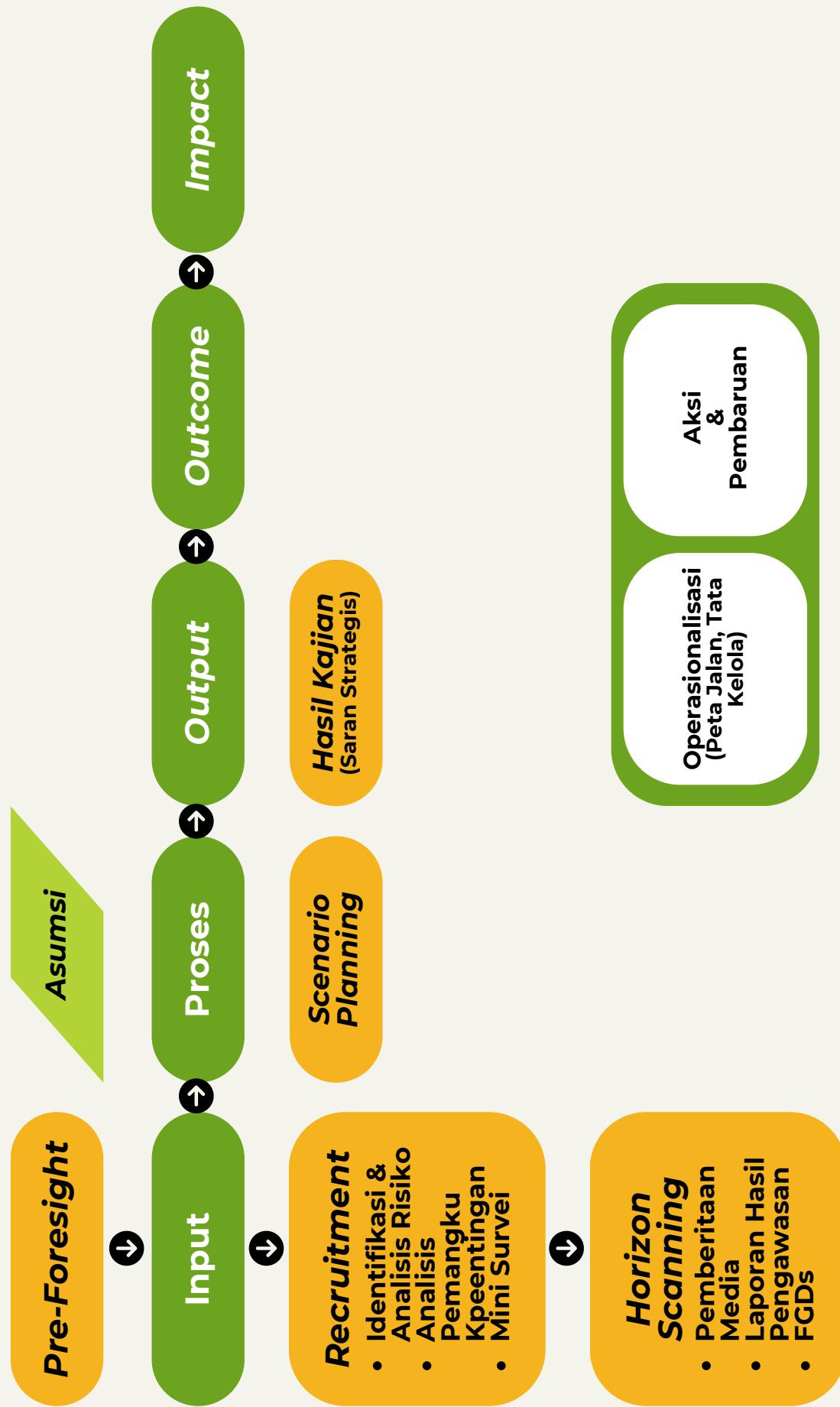
Fokus *strategic foresight* adalah memahami dan mengantisipasi tren dan peristiwa masa depan. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi tentang kondisi dunia saat ini, kemudian mengidentifikasi faktor eksisting yang mempengaruhi perubahan, dan akhirnya melakukan penilaian atas

melakukan penilaian atas berbagai potensi dampaknya. Sehingga perspektif *strategic foresight* akan membantu negara mengidentifikasi peluang dan tantangan baru agar bisa ditindaklanjuti dengan penyusunan strategi. (Saritas, 2013).

*Foresight* memfasilitasi pembuatan kebijakan dalam situasi ketidakpastian yang tinggi melalui identifikasi tren, peluang, dan tantangan di berbagai bidang, eksplorasi berbagai perkembangan untuk menyusun strategi masa depan, serta identifikasi dampak jangka panjang dari kebijakan yang diambil. (BPK, 2022).

*Foresight* bertujuan untuk membantu para pembuat Keputusan mengeskplorasi dan mengantisipasi secara partispatif apa yang mungkin terjadi, dan bersiap untuk berbagai kemungkinan masa depan, memengaruhi dan membentuknya. *Foresight* menggunakan metode dan alat yang berbeda untuk mempertimbangkan kemungkinan yang terjadi dimasa depan.

Apabila dilihat dari kacamata sebuah proses, penyusunan kajian *foresight* ini bisa dipahami dari input, proses, output, outcome hingga *impact* sebagaimana gambar berikut.



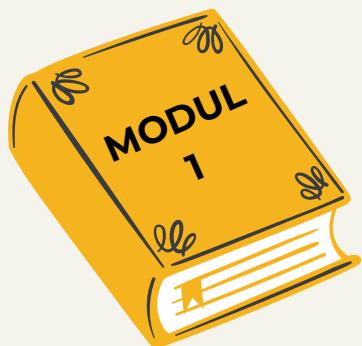
Gambar 1  
Proses Penyusunan Kajian Foresight

# TUJUAN

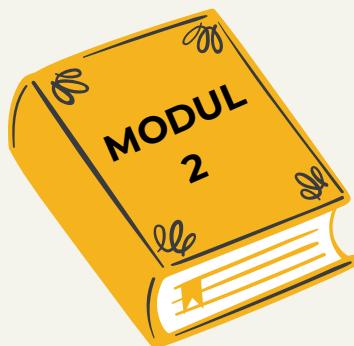
Tujuan dari *manual book foresight* ini adalah sebagai panduan unit kerja lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam menyusun dokumen kajian *foresight*.

# SISTEMATIKA

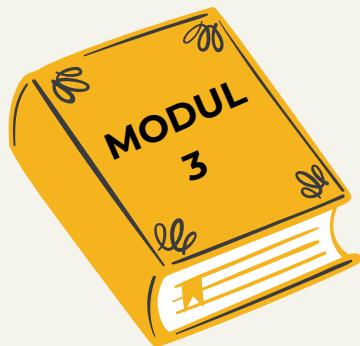
*Manual book* penyusunan dokumen kajian *foresight* ini terdiri dari 4 (empat) modul



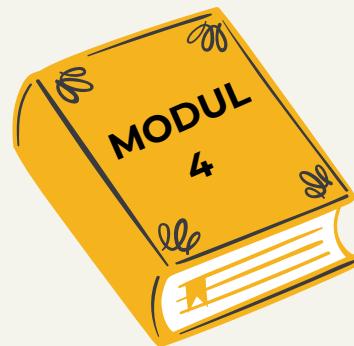
Persiapan dan  
Pengumpulan Informasi  
(*Pre-Foresight*)



Pemindaian Gagasan  
Masa Depan  
(*Horizon Scanning*)



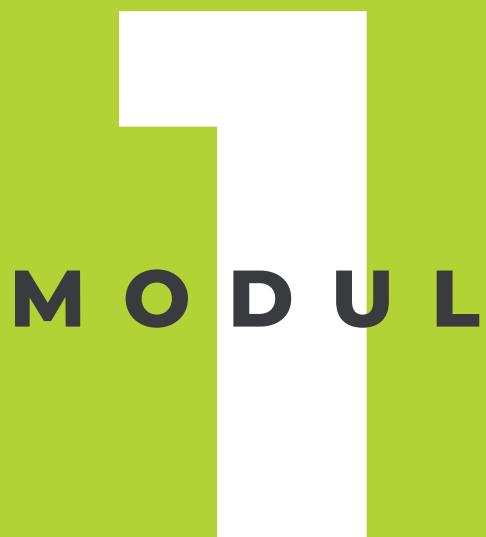
Pembuatan Skenario  
Masa Depan  
(*Scenario Planning*)



Pembuatan Peta Jalan  
dan Langkah Aksi  
(*Roadmapping & Action*)

**Gambar 2**  
**Sistematika Manual Book**





# PRE-FORESIGHT

Persiapan dan Pengumpulan Informasi



Modul ini akan memberikan langkah awal sebelum dilaksanakan penyusunan kajian, yaitu pembentukan **tim kerja foresight** yang dilanjutkan dengan **penentuan latar belakang, ruang lingkup dan metode**.

## PEMBENTUKAN TIM KERJA FORESIGHT

Proses penyusunan dokumen *foresight* harus dimulai oleh **tim yang dibentuk oleh pimpinan unit kerja** yang membutuhkan dokumen *foresight* yang dapat berasal dari perwakilan pemerintah, sektor bisnis dan sains, perguruan tinggi, LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat), dan media. Tim juga dapat melibatkan pakar *foresight* yang mengawasi kebenaran proses dan membantu dalam masalah metodologi. Komposisi tim harus tetap tidak berubah pada semua tahap proses penyusunan dokumen *foresight*.

Dalam proses kerja awal, tim harus membentuk kelompok pemangku kepentingan, yang secara terus-menerus berpartisipasi dalam penyusunan dokumen *foresight*. Kelompok ini harus beragam dalam hal bidang profesional yang terwakili, pendidikan, jenis



kelamin, dan usia. (Szpliko, 2020)

Tim bekerja untuk menganalisis data, mengidentifikasi tren, menilai risiko, dan menentukan peluang potensial di masa depan. Mereka dapat melakukan penelitian ekstensif, membuat skenario untuk mengeksplorasi kemungkinan masa depan, dan memberikan rekomendasi kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal. (*What is strategic foresight an how does it work*, 2023)

Pembentukan tim penyusun dokumen kajian *foresight* adalah langkah penting untuk membantu organisasi memahami dan merencanakan berbagai kemungkinan

berbagai kemungkinan skenario masa depan. Pembentukan tim *foresight* memerlukan pendekatan yang cermat dan strategis untuk memastikan tim dapat melakukan analisis yang mendalam dan memberikan wawasan yang berharga untuk perencanaan dan pengambilan keputusan di masa depan.



## PENENTUAN LATAR BELAKANG, RUANG LINGKUP DAN METODE

### Latar Belakang

Mengutip buku Karya Tulis Ilmiah: *Implementasi ChatGPT dan Manajemen Referensi Menulis* oleh Muhammad Arif, **latar belakang merupakan kunci pembuka bagi penulis dalam menyampaikan isi awal dari karya ilmiahnya.** Latar belakang adalah bagian yang berisi alasan penting pembahasan masalah atau alasan yang mendorong pemilihan topik dari kajian. Dapat dikatakan juga, latar belakang berisi uraian jawaban atas pertanyaan “Mengapa memilih topik atau masalah itu”.

Latar belakang tidak boleh bersifat subjektif menurut pendapat tim, tetapi berupa uraian objektif yang dilengkapi dengan alasan teoritis dan bukti faktual.

Secara umum, latar belakang berisi urgensi masalah yang dibahas, alasan mengapa masalah itu perlu dibahas, serta penjelasan kepada pengguna mengenai pentingnya masalah tersebut untuk dibahas lebih lanjut.

Beberapa tujuan dirumuskannya latar belakang adalah sebagai berikut:

Untuk **memberikan alasan yang tepat mengapa permasalahan yang sudah ditentukan itu memang merupakan permasalahan yang memenuhi kriteria penilaian permasalahan**. Tim Kerja *foresight* harus menguasai permasalahan, mencari sumber-sumber yang berupa surat-surat keputusan, pedoman, laporan kegiatan, dan sebagainya

Untuk **memperbanyak pengetahuan** agar bisa melakukan identifikasi masalah sebanyak-banyaknya, tim kerja *foresight* juga harus banyak membaca buku-buku teori dan laporan-laporan sebelumnya yang terkait dengan *foresight* yang akan disusun

Untuk memperbanyak bahan bagi tim kerja *foresight* **agar dapat merumuskan hipotesis dengan tepat**, harus banyak mengkaji bahan-bahan yang mengandung teori serta jurnal-jurnal yang memuat hasil laporan-laporan terkait dengan *foresight* yang akan disusun

Agar **pekerjaan tim kerja *foresight* dapat efektif**, identifikasi masalah serta penentuan dilakukan bersama-sama sehingga tim diharapkan bisa memilih dengan tepat permasalahan sebagai bahan pertimbangan bagaimana kemungkinan tim dapat menghimpun bahan dan dukungan

**Gambar 3**  
**Tujuan Perumusan latar Belakang**

## Ruang Lingkup

Ruang lingkup adalah **batasan yang ditetapkan dalam suatu topik atau area tertentu yang akan disusun.**

Ruang lingkup merupakan landasan utama bagi tim *foresight* dalam mengembangkan kajian yang disusun. Ruang lingkup berfungsi untuk membatasi topik agar sesuai dengan tujuan penyusunan *foresight*.

## Metodologi

Jika dikaitkan dengan konsep *foresight*, Metodologi tinjauan masa depan dapat dipandang sebagai **kerangka kerja untuk memahami data yang dihasilkan oleh proses terstruktur untuk memikirkan masa depan**. Dalam organisasi, metodologi tinjauan masa depan memiliki peran khusus dalam proses pengembangan strategi. Pandangan ke masa depan menginformasikan pemikiran yang terjadi sebelum keputusan strategis dibuat dengan memperluas persepsi terhadap opsi atau pilihan strategis yang tersedia bagi .

organisasi. Menurut Conway dalam bukunya *Foresight: An Introduction* (2015), beberapa metode *foresight* yang umum digunakan, antara lain:

### 1. Metode Masukan (*Input*)

Metode masukan digunakan untuk **mengumpulkan informasi yang diperlukan organisasi untuk memahami lingkungan tempat mereka beroperasi**. Contoh metode masukan /*input* adalah Pendekatan Delphi, yang mencari pendapat tentang masa depan dari para ahli di bidangnya, di masa kini Pendekatan Delphi digunakan dalam proyek-proyek tinjauan masa depan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pemindaian lingkungan juga merupakan salah satu bentuk metode masukan, yang mengidentifikasi mulai dari pesaing, industri, tren yang lebih luas di lingkungan eksternal, hingga peluang dan ancaman.

### 2. Metode Analitik

Metode analitik digunakan untuk **mengategorikan informasi yang diperoleh** .



## **Metode foresight yang umum digunakan:**

- 1. Metode Masukan (Input)**
- 2. Metode Analitik**
- 3. Metode Interpretasi**
- 4. Metode Prospektif**

Conway dalam bukunya *Foresight: An Introduction* (2015)

### **selama tahap masukan.**

Contoh metode analitik adalah **analisis tren**. Analisis tren mencari tema dan pola yang ada dan sudah terlihat jelas di masyarakat sehingga dapat dinilai kuantitasnya, karena tren cenderung mengikuti siklus yang dapat diprediksi. Sebagian besar pekerjaan di masa depan melibatkan tren, penggunaan analisis isu-isu yang muncul memungkinkan dilakukannya eksplorasi isu-isu sebelum dampaknya tidak dapat diubah.

Metode analisis lainnya mencakup **analisis dampak silang** yang berupaya mengeksplorasi dampak tren satu sama lain, dan

analisis morfologi yang berupaya mengeksploras bagaimana berbagai komponen suatu sistem mencari kombinasi elemen baru untuk menginformasikan strategi. Oleh karena itu, tahap analitis perlu mencakup lebih dari sekadar analisis tren. Pendekatan analitis yang baik menggunakan kombinasi metode, dan berupaya menggunakan berbagai sumber penelusuran untuk menambah kekuatan pada analisis selanjutnya.

### **3. Metode Interpretasi**

Metode interpretasi **berfokus pada pemahaman informasi yang telah dikumpulkan dan dikategorikan dalam dua langkah sebelumnya**, secara lebih mendalam. Metode pada tingkat ini juga menjabarkan kategori-kategori yang digunakan untuk menganalisis data, dengan mencoba mengidentifikasi dan memunculkan pandangan dunia yang mendasari kategori-kategori tersebut. Konsep kunci dalam metode penafsiran adalah tentang lapisan, khususnya lapisan kedalaman. .

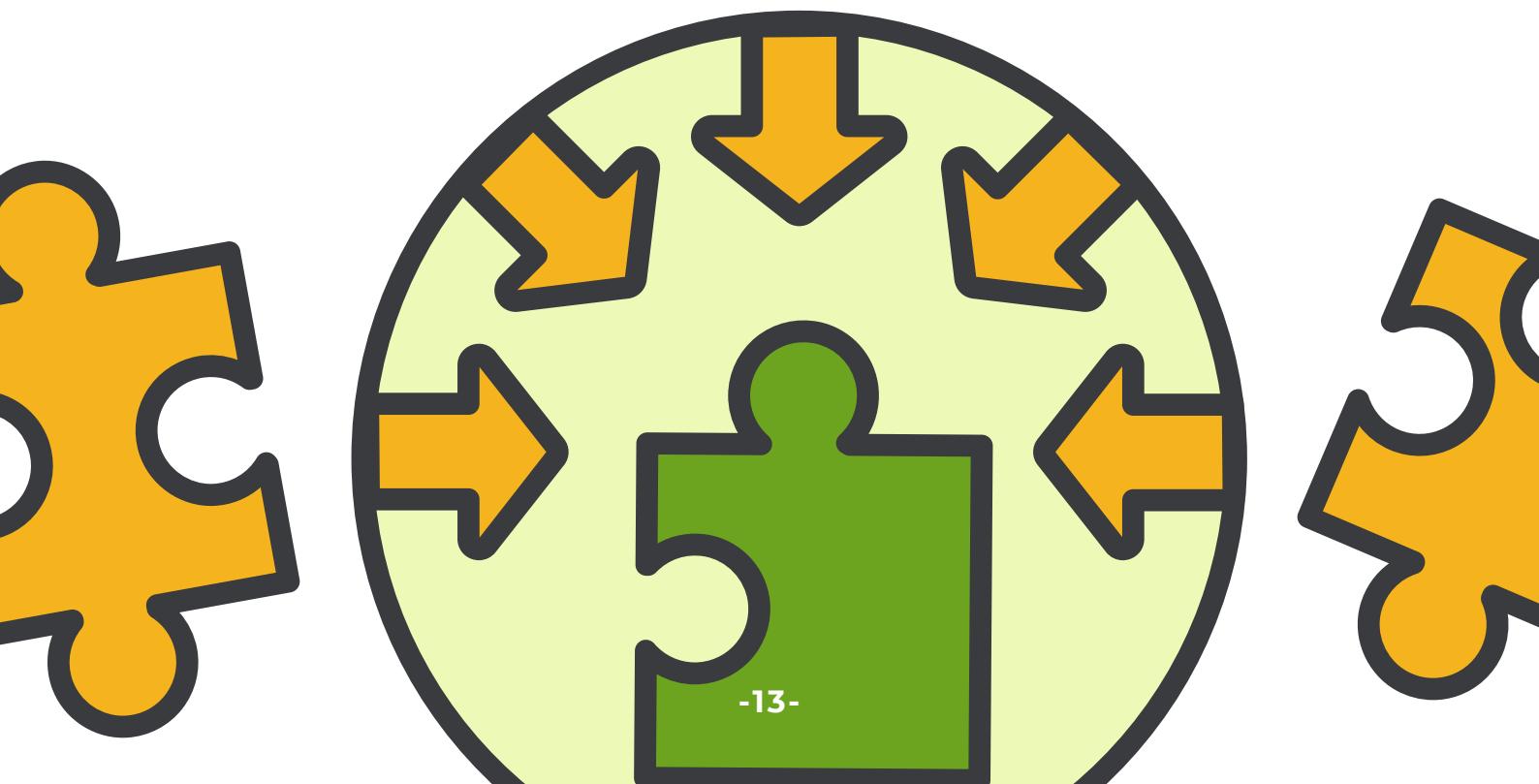
Metodologi foresight pada tingkat ini berupaya untuk menghilangkan keterbatasan terkait kategorisasi data untuk menentukan kepentingan sistem atau struktural apa yang sedang berjalan.

#### 4. Metode Prospektif

Metode Prospektif **berfokus untuk mengembangkan pandangan tentang masa depan alternatif bagi suatu organisasi**. Contoh metode prospektif adalah perencanaan skenario. Metode prospektif dapat mengintegrasikan informasi tentang lingkungan eksternal, baik kualitatif maupun kuantitatif, dengan informasi tentang

lingkungan internal suatu organisasi; dan fokus pada manusia – dibutuhkan pengetahuan, keahlian dan masukan dari staf untuk menghasilkan skenario.

Fokus utama dari metode prospektif ini adalah mengubah apa yang sering disebut sebagai “model mental para partisipan” – yaitu membuka pemikiran mereka terhadap apa yang mungkin terjadi, dibandingkan dengan berpikir seperti biasa mengenai apa yang mereka yakini mungkin, dan akan terjadi. Hal ini bertujuan untuk mengalihkan fokus dan pemikiran dari jangka pendek ke jangka panjang.







# HORIZON SCANNING

Pemindaian Gagasan Masa Depan



Dalam *foresight*, pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning*) merupakan bagian penting. Dalam modul ini disajikan dua sub bagian yaitu **recruitment** dan **generation** atau pemindaian cakrawala itu sendiri. Proses recruitment diperlukan untuk memetakan para pemangku kepentingan

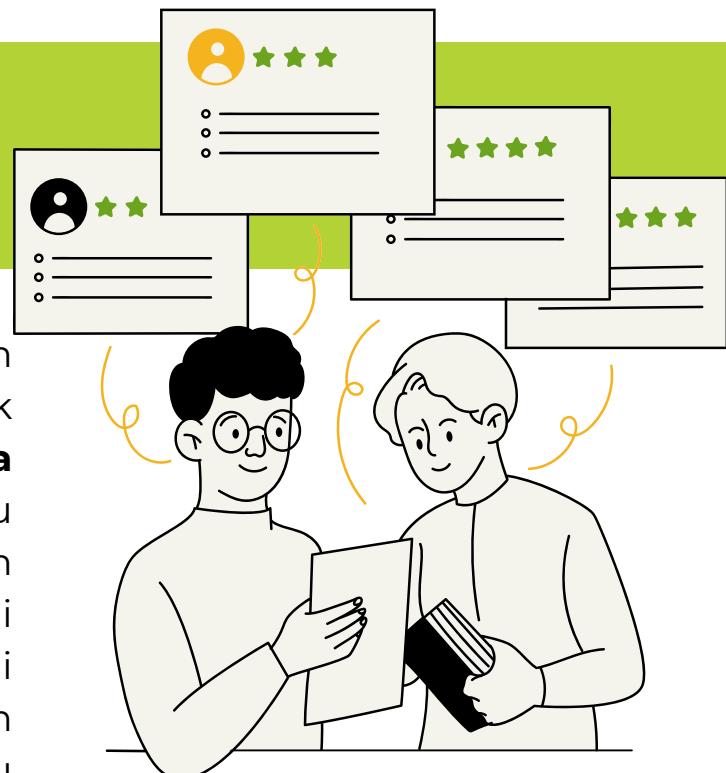
## RECRUITMENT

Di dalam *foresight* tahapan recruitment itu dilakukan untuk **mengidentifikasi para peserta kegiatan**, mulai dari pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan penentuan para ahli. Para ahli berkontribusi melalui pengetahuan dan pengalaman mereka, serta mendiskusikan isu tersebut menurut pandangan mereka. *Stakeholders* berperan dalam pengambilan keputusan/kebijakan yang dibuat. Komposisi, profil, dan fokus kegiatan *foresight* dapat berbeda-beda sesuai kegiatan yang diinginkan. Komposisi rekrutmen yang tepat dapat menentukan keberhasilan kegiatan *foresight*.

Identifikasi pemangku kepentingan dari internal bisa terdiri dari pemerintah pusat ataupun daerah, sedangkan

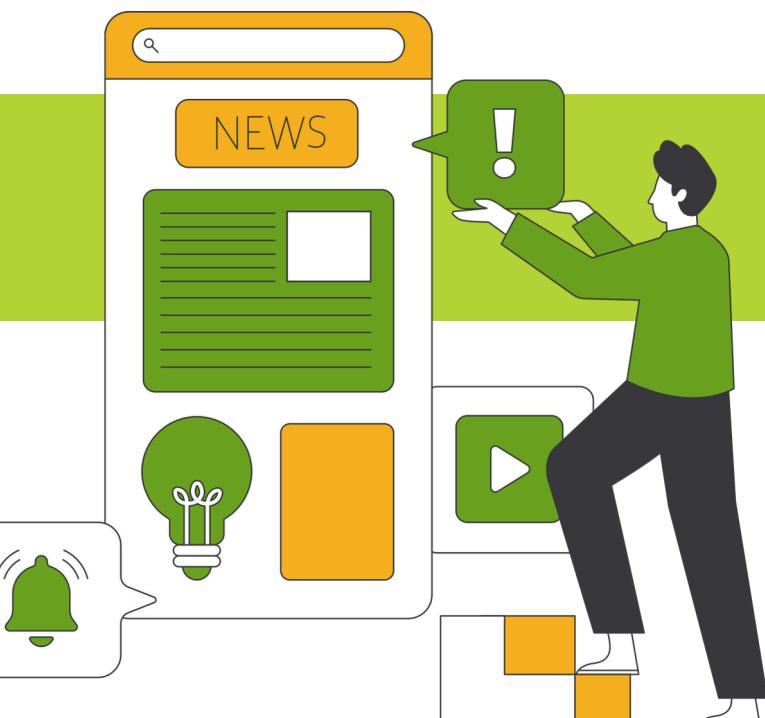
dalam menentukan ahli kita harus tepat mencari orang yang ahli dibidangnya yang berkaitan dengan kegiatan *foresight* yang dibuat.

Untuk mendapatkan kondisi dan keinginan dari pada *stakeholders*, baik pemangku kepentingan ataupun pihak luar dapat dilakukan melalui kuesioner ataupun rapat. Begitu juga dengan meminta pendapat para ahli dapat dilakukan dengan *Focus Group Discussion* (FGD).



**Tujuan dari rekrutmen  
adalah untuk  
memperoleh dan  
mendapatkan masukan  
dan saran dari pihak-  
pihak terkait**

Tujuan dari rekrutmen adalah untuk memperoleh dan mendapatkan masukan dan saran dari pihak-pihak terkait sehingga kita dapat menganalisis, memahami, mengantisipasi, dan mengelola permasalahan yang akan timbul di masa yang akan datang.



## GENERATION

*Generation* merupakan pemindaian cakrawala (*horizon scanning*) dalam rangka pengumpulan dan kompilasi seluruh data dan informasi. (UN Global Pulse, 2022).

Pemindaian dilakukan terhadap banyak sumber antara lain situs website, blog, podcast, publikasi khusus, dan umpan media sosial (divalidasi) dari pada ahli.

Tahapan *generation* merupakan inti dari kegiatan *foresight*, dimana **semua informasi dan pengetahuan yang diperoleh disintesis, pengetahuan baru diciptakan, visi dan misi ditetapkan, serta telah dibuat rencana tindakan**. Informasi dan pengetahuan dapat diperoleh melalui kajian materi yang ada (yaitu literatur dan database). Selama tahapan *generation*, diskusi interaktif (misalnya dalam bentuk *brainstorming*), biasanya dilakukan. Selain itu, survei terhadap para ahli dan kelompok pemangku kepentingan (*stakeholders*) juga berperan penting dalam

memberikan banyak ide dan masukan. Berbagai metode dapat diterapkan untuk mengeksplorasi ide, memperoleh informasi, dan mencari solusi atas permasalahan yang ada. Dengan menggunakan metode ini, maka akan menghasilkan 2 (dua) jenis *output*, yaitu **orientasi proses** dan **orientasi output**. Orientasi proses mencakup jaringan, komunikasi dan kerja sama yang kemungkinan besar akan terjadi dari kegiatan *foresight* itu sendiri. Sedangkan orientasi *output* mencakup pernyataan visi, skala prioritas, strategi, atau tindakan. Jenis *output* yang paling umum dari kegiatan *foresight* adalah rekomendasi kebijakan, skenario, analisis tren, *focal point*, penelitian dan prioritas, serta teknologi yang digunakan.

**Kiat dan trik** dari tahapan menurut UN *Global Pulse*, 2022.

1. **Pemindaian gagasan masa depan (*Horizon scanning (generation)*) tidak sama dengan eksplorasi media**

Ini merupakan proses terstruktur dan sistemik yang difokuskan untuk mencari dan menemukan sinyal-sinyal dengan yang berpotensi punya implikasi di masa depan;

2. **Aspek menantang dari pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning (generation)*) adalah bahwa yang dicari justru adalah sinyal yang lemah**

Karena sinyal perubahan biasa saja tidak begitu jelas atau nyata pada awalnya. Butuh waktu untuk memahami suatu sistem sebelum kita melihat perubahan-perubahan apa yang berpotensi mengubah sistem tersebut.

3. **Memindai tidak sama dengan mencari**

Jangan mencari apa yang sudah kita ketahui atau inginkan, tetapi cobalah untuk mencari yang tidak diketahui..

**Tujuan dari *generation* adalah mengumpulkan informasi tentang tren yang muncul dan pendorong utama perubahan yang bisa berdampak pada masa depan**

4. Ini bukan tentang seberapa besar kemungkinan terwujudnya suatu sinyal, tetapi tentang apa yang bisa terjadi

Kita perlu mengeksplorasi perkembangan yang mungkin bisa mengubah lanskap masa depan.

5. Pemindaian gagasan masa depan (*Horizon scanning (generation)*) bukanlah kegiatan yang dilakukan sendiri

Diperlukan lingkungan kerja yang terbuka dan aman yang memungkinkan kita untuk berpikir bersama dan berinteraksi.

6. Prosesnya tidak linier

Tahapan ini bersifat berulang (*iterative*) dan kita terus menerus belajar di sepanjang prosesnya.

**Dalam panduan yang diterbitkan oleh (UN Global Pulse, 2022) terdapat 5 langkah yang dapat dilakukan dalam tahapan *generation***

## TAHAPAN GENERATION



Gambar 4  
Tahapan Generation

## Tahap 1

### Memulai

**Memulai,** membingkai kebutuhan dan sumber daya eksperimen

a. **Tentukan kerangka pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning (generation)*)**

Tentukan pertanyaan-pertanyaan utama terkait masa depan yang ingin dikaji oleh organisasi

- Apakah pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning (generation)*) berfokus pada area kebijakan tertentu?
- Apa saja yang berada di dalam dan di luar cakupan kegiatan pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning (generation)*)?
- Apakah keterbatasan pada ruang lingkup geografis tertentu?
- Berapa lama rentang waktu yang akan dikaji?
- Apakah akan menangkap perubahan untuk 5 atau 10 tahun ke depan?

**Note:** dianjurkan untuk tidak menyempitkan ruang lingkup pemindaian di awal, untuk memastikan tidak melewatkkan isu-isu yang muncul.

b. **Pahami kebutuhan pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning (generation)*)**

Pertimbangkan secara cermat hal-hal berikut.

- Apa yang ingin dicapai dengan melakukan pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning (generation)*)?
- Strategi apa yang menjadi sasaran untuk perubahan?
- Untuk siapa melakukan pemindaian gagasan masa depan *horizon scanning (generation)*?
- Apa produk akhir yang kita inginkan?

**Note:** dianjurkan untuk secara aktif mencari dukungan dan persetujuan dari manajemen dan mengamankan komitmen sejak awal.

c. **Bentuklah tim pemindai (*scanning (generation)*) yang beragam**

Tim terdiri dari:

- **Tim penyelenggara inti.** Dapat mempertimbangkan untuk mengadakan pertemuan awal dengan para scanners untuk membahas proses untuk kerangka pemindaian;
- **Tim pemindai atau scanners.** Tim ini harus representatif, dan

memiliki latar belakang dan pengalaman yang beragam.

#### d. Tentukan bagaimana teknis pengumpulan data

Dapat menggunakan formulir dari *platform* seperti *Google Sheets* atau lainnya.

kebijakan, dan belum banyak dibahas di antara badan-badan pemerintah.

#### c. Sesuai rentang waktu

Terdapat kemungkinan perubahan dapat terjadi dalam jangka waktu studi.

*Teknis pengumpulan data antara lain:*

- Sumber berita; karya opini; publikasi populer/komersial dan *blog*;
- Publikasi terbaru dari lembaga dan organisasi riset nasional dan internasional, organisasi nirlaba, organisasi akar rumput dan *think tank*;
- Wawancara dengan para pemangku kepentingan, pakar di bidang yang sedang dikaji, dan organisasi akar rumput;
- Mendengarkan masyarakat secara langsung di lapangan;
- Jurnal dan penelitian akademik;
- Webinar dan konferensi;
- Publikasi pemerintah;
- Media sosial.

### Tahap 2 Memindai dan Mengumpulkan Data

Mengumpulkan informasi tentang lingkungan eksternal; Mengidentifikasi sinyal-sinyal lemah, wawasan yang berkembang, dan isu-isu yang muncul dengan kemungkinan besar yang akan berdampak pada masa depan. Sinyal yang patut untuk diidentifikasi yaitu yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

#### a. Signifikan

Dapat menciptakan perubahan yang disruptif terhadap lanskap masa depan (baik secara positif maupun negatif) atau memiliki dampak yang cukup besar.

#### b. Baru

Sesuatu yang belum menjadi faktor dalam pembuatan

**Note:** pastikan untuk berkonsultasi dengan sumber-sumber dan narasumber yang seimbang. Sebab, terdapat kemungkinan kita belum dapat memasukkan satu hal penting dari sudut pandang inklusi dan keragaman.

## Tahap 3

### Interpretasi dan Penyaringan

Pada tahap ini akan mulai dilakukan identifikasi terhadap kluster atau pengelompokan terhadap sinyal tertentu, sehingga mulai didapatkan pola-pola tertentu yang menunjukkan sinyal yang menjadi prioritas dalam mendorong tren perubahan. dengan Langkah sebagai berikut;

- a. **Lakukan penilaian terhadap kualitas kejadian dan tren** dari berbagai sumber yang berbeda, apakah informasi yang tersedia sesuai dengan yang diperlukan, terperinci dan tidak bias.
- b. **Buat skala prioritas** berdasarkan matriks dampak dan peluang terhadap temuan, untuk memudahkan penyaringan terhadap sinyal yang paling relevan.

## Tahap 4

### Penalaran

Tahap ini dilakukan sepanjang tahap kegiatan *horizon scanning*, melalui 2 opsi:

- a. **Lokakarya validasi**
- **Apa** : Dalam lokakarya validasi atau diskusi

kelompok terarah, para scanners menyajikan temuan awal dari kegiatan pemindaian (mempresentasikan kluster sinyal / pendorong perubahan) kepada sekelompok pemangku kepentingan dan / atau ahli yang relevan.

- **Mengapa** : Fokusnya adalah mengurutkan temuan-temuan berdasarkan prioritas, membahas potensi konsekuensi sinyal, serta mengidentifikasi isu-isu baru yang relevan dan belum diidentifikasi.
- **Kapan** : Lokakarya ini utamanya bermanfaat ketika tim masih berada di fase eksplorasi terbuka, dan dapat menggunakan kesempatan berdiskusi



untuk menyempurnakan upaya pemindaian mereka dan menemukan area-area yang belum diidentifikasi atau yang ingin mereka jelajahi lebih lanjut

### b. Lokakarya implikasi kebijakan

- Apa** : Lokakarya tindak lanjut untuk mengidentifikasi kebutuhan yang muncul dan potensi implikasi untuk pembuatan kebijakan.
- Mengapa** : Untuk menggali kebutuhan yang muncul jika pendorong perubahan terwujud. Misalnya, untuk sektor yang sedang diteliti. Jika masih dalam ruang lingkup studi, identifikasi kebutuhan dapat dilakukan bersama para pemangku kepentingan yang secara langsung terkena dampak perubahan. Sebagai langkah selanjutnya, para pembuat kebijakan dapat mulai mengidentifikasi potensi implikasi kebijakan yang dapat muncul dari kebutuhan-kebutuhan ini, dan merumuskan agenda kebijakan yang meng-

uraikan pertanyaan-pertanyaan kebijakan utama untuk ditangani.

- Kapan** : Lokakarya ini sangat berguna khususnya pada tahap terakhir kegiatan *horizon scanning*, di mana sudah ada pemahaman yang jelas mengenai lanskap masa depan dan pendorong perubahan, dan para peserta sudah siap masuk ke tahap selanjutnya, yaitu mengintegrasikan hasil-hasil temuan ke dalam proses pembuatan kebijakan.

## Tahap 5 Pelaporan

Output hasil pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning*) tergantung pada kebutuhan organisasi, terdapat 3 opsi pelaporan mulai yang paling sederhana hingga yang lebih ekstensif, ataupun gabungan dari beberapa opsi, dengan rincian sebagai berikut:

### a. Laporan hasil pemindaian

- Apa** : Presentasi singkat mengenai hasil pemindaian yang bisa diterbitkan secara teratur,

seperti di situs web atau buletin, untuk terus menerus menyediakan informasi relevan yang dihasilkan dari *horizon scanning*.

- **Audiens** : masyarakat umum, pembuat kebijakan
- **Format yang disarankan** : rangkuman sepanjang satu halaman untuk setiap sinyal, yang menguraikan “apa” (deskripsi singkat tentang sinyal) dan “lalu-mengapa?” (Mengapa ini merupakan perkembangan yang relevan untuk area kebijakan yang sedang diteliti? Perubahan apa yang bisa dihasilkan darinya?)

#### b. Laporan tentang pendorong atau tren

- **Apa** : Jenis laporan ini perlu diawali dengan proses penalaran dan interpretasi terhadap hasil pemindaian. Laporan ini menyintesis hasil pemindaian dan mengelompokkannya ke dalam berbagai kategori pendorong atau tren. Dianjurkan untuk melakukan setidaknya satu sesi sense making sebelum Anda menerbitkan laporan ini (opsi 1: lokakarya validasi). Laporan ini bisa diterbitkan pada akhir proses pemindaian, atau secara teratur (setiap kuartal atau tahunan) jika pemindaian gagasan masa depan (*horizon scanning*) merupakan proses yang berkelanjutan.
- **Audiens** : masyarakat umum, pembuat kebijakan

- **Format yang disarankan** : ringkasan eksekutif; gambaran umum tentang sinyal-sinyal perubahan yang diprioritaskan dan dikelompokkan berdasarkan isu-isu / pendorong perubahan, dengan fokus pada dampak dan tantangan penting; Diskusi dan Kesimpulan (Apa saja tantangan utama yang perlu kita tangani? Pertanyaan - pertanyaan masa depan apa saja yang telah kita identifikasi? Apa saja langkah ke depan yang disarankan?)

### c. Laporan Implikasi Masa Depan

- **Apa** : Laporan ini bertujuan menghubungkan temuan-temuan yang dihasilkan dari kegiatan pemindaian gagasan masa depan (horizon scanning) dengan proses pembuatan kebijakan dan strategi. Jenis laporan ini dimaksudkan untuk menginformasikan kepada unit-unit kebijakan tertentu tentang kebutuhan kebijakan apa yang dapat muncul dan tindakan apa yang sudah bisa mereka lakukan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan. Dianjurkan untuk melakukan kedua sesi sense making sebelum Anda menerbitkan laporan ini (opsi 1 dan 2)
- **Audiens** : pembuat kebijakan (spesifik)
- **Format yang disarankan** : ringkasan eksekutif; gambaran umum tentang sinyal perubahan (dikelompokkan berdasarkan pendorong/tema); kebutuhan dan aksi kebijakan; kesimpulan





# SCENARIO PLANNING

Skenario Masa Depan



Pembuatan Skenario Masa Depan (*Scenario Planning*) adalah narasi sistematis yang mencakup berbagai kemungkinan bagaimana suatu kondisi bisa jadi berubah dalam rentang waktu beberapa tahun ke depan. Ada tiga model skenario yang ada dalam penyusunan kajian *foresight*, yaitu **skenario induktif**, **skenario deduktif** dan **skenario ultimate drivers**. Implikasi dari skenario berbeda untuk pembuatan peta jalan (*roadmapping*)

Modul ini menyajikan definisi, tujuan dan tahapan implementasi *scenario planing*.

## DEFINISI, TUJUAN, DAN MANFAAT

Pembuatan Skenario Masa Depan (*scenario planning*) adalah **metode perencanaan strategis yang digunakan untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan yang dapat membantu manajemen untuk mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan yang mungkin terjadi di masa depan.**

Dengan membangun kesadaran organisasi tentang apa yang dapat terjadi, manajemen dapat melihat tanda-tanda peringatan akan munculnya tantangan dan merespons dengan tepat sehingga dari awal telah dapat



diambil langkah-langka antisipasi dengan mempersiapkan mitigasi terkait kendala / hal-hal yang kemungkinan terjadi tersebut sehingga tujuan/target/sasaran dapat tercapai. Pembuatan Skenario Masa Depan (*Scenario Planning*) **membantu manajemen untuk mengidentifikasi berbagai hasil potensial dan perkiraan dampaknya, mengevaluasi tanggapan dan mengelola kemungkinan positif dan negatif.**

Pembuatan Skenario Masa Depan (*Scenario Planning*) merupakan metode untuk menciptakan dan menyusun dua atau lebih skenario yang masuk akal tentang apa yang mungkin dan/atau dapat bukan seharusnya terjadi di masa depan, yang disajikan dalam bentuk deskripsi atau cerita-cerita.

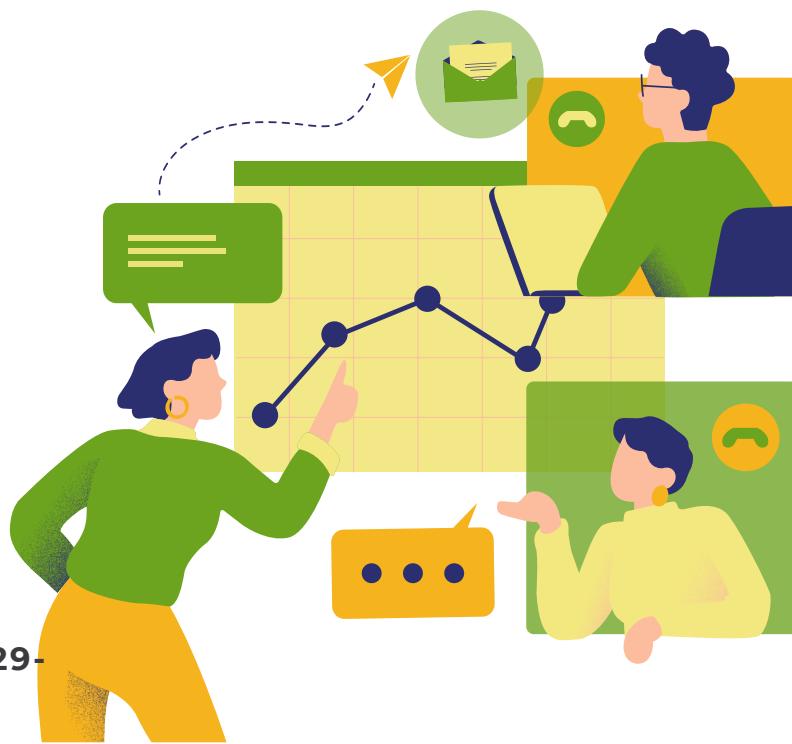
Dengan kemampuan melihat gambaran tentang masa depan, pembuatan skenario masa depan (*scenario planning*) dapat dimanfaatkan untuk memahami dampak dari berbagai peristiwa yang mungkin terjadi, sehingga dapat mempersiapkan mitigasi risiko lebih awal dan memahami dampak dari berbagai peristiwa yang mungkin terjadi di masa depan. Manfaat berikutnya membantu dalam pengambilan keputusan, terutama pengambilan keputusan tentang masa depan dan meningkatkan pembelajaran organisasi.

Pembuatan skenario masa depan (*scenario planning*) juga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan memperbaiki pola pikir. Yang

### **Manfaat *scenario planning***

- **memahami dampak dari berbagai peristiwa yang mungkin terjadi;**
- **membantu dalam pengambilan keputusan;**
- **meningkatkan kinerja dan memperbaiki pola pikir; dan**
- **membantu organisasi mengidentifikasi peluang baru**

terakhir, manfaat dari pembuatan skenario masa depan (*scenario planning*) adalah dapat membantu organisasi mengidentifikasi peluang baru dan memperkirakan kejadian atau kondisi di masa yang akan datang.



# TAHAPAN IMPLEMENTASI

Pembuatan skenario masa depan (*scenario planning*) ditempuh setidaknya melalui 4 (empat) tahapan yaitu identifikasi faktor pendorong (focal point), identifikasi kekritisan ketidakpastian, pengembangan skenario dan diskusi implikasi. (Heckl, 2011)



**Identifikasi  
Focal Point**

1



**Identifikasi  
Ketidakpastian Kritis**

2



4



3



**Diskusi Implikasi  
dan Langkah**

**Pengembangan  
Skenario**

**Gambar 5  
Tahapan Implementasi Scenario Planning**

## Tahap 1

### Identifikasi *Focal Point*

- Mengumpulkan Data dan Informasi.** Kumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber, seperti laporan, analisis tren, wawancara/diskusi dengan ahli, dan literatur akademik.
- Mengidentifikasi Tren dan Faktor Pendorong.** Identifikasi tren jangka panjang dan faktor pendorong yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal. Faktor ini dapat mencakup teknologi, ekonomi, politik, sosial, lingkungan, dan hukum.
- Menganalisis Pengaruh.** Analisis bagaimana tren dan faktor pendorong ini dapat mempengaruhi masa depan. Gunakan metode analisis seperti PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*) untuk mengorganisir informasi.
- Diskusi dengan Pemangku Kepentingan.** Libatkan pemangku kepentingan untuk mendapatkan perspektif tambahan dan mengonfirmasi validitas dari *focal point* yang diidentifikasi.

## Tahap 2

### Identifikasi Kekritisian Ketidakpastian

Identifikasi kekritisan ketidakpastian dilakukan dengan cara:

- Mengidentifikasi Ketidakpastian Utama.** Identifikasi ketidakpastian utama yang dapat mempengaruhi masa depan fokus utama. Ketidakpastian ini adalah faktor yang sulit diprediksi dan memiliki dampak signifikan.
- Menilai Dampak dan Ketidakpastian.** Evaluasi setiap ketidakpastian berdasarkan dampak potensialnya dan tingkat ketidakpastiannya. Buat matriks untuk mengurutkan ketidakpastian berdasarkan dua kriteria ini.
- Pemetaan Ketidakpastian.** Visualisasikan ketidakpastian dalam matriks dampak-ketidakpastian untuk memprioritaskan faktor yang paling kritis.
- Validasi dengan Ahli.** Diskusikan hasil identifikasi ketidakpastian dengan para ahli untuk memastikan validitas dan relevansinya.

### Tahap 3 Penetapan/ Pengembangan Skenario

Penetapan / Pengembangan skenario dilakukan dengan cara:

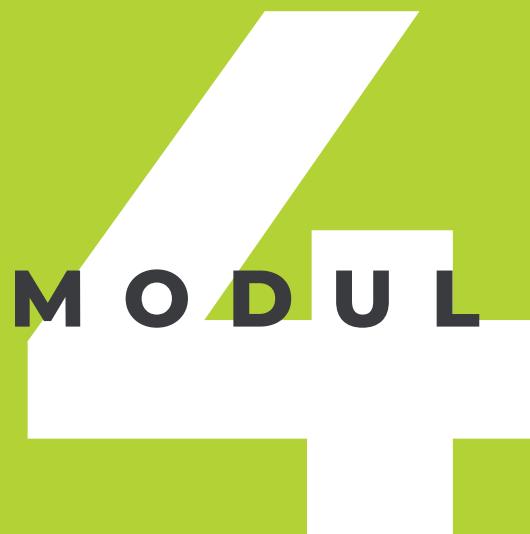
- **Memilih Ketidakpastian Kritis.** Pilih dua ketidakpastian yang paling signifikan untuk dijadikan dasar pengembangan skenario. Ketidakpastian ini biasanya dipilih karena dampaknya yang tinggi dan tingkat ketidakpastiannya yang besar.
- **Mengembangkan Kerangka Skenario.** Buat matriks skenario dengan dua ketidakpastian sebagai sumbu. Ini akan menghasilkan empat skenario dasar, kemudian tuangkan dalam empat kuadran skenario.
- **Mengembangkan Narasi Skenario.** Buat narasi rinci untuk setiap skenario. Deskripsikan kondisi masa depan, peristiwa kunci yang mungkin terjadi, serta faktor pendorong dan penghambat.
- **Validasi Skenario.** Diskusikan dan validasi

narasi skenario dengan pemangku kepentingan dan pakar untuk memastikan skenario realistik dan relevan.

### Tahap 4 Implikasi Setiap Skenario (Peluang, Tantangan, dan Risiko)

Implikasi Setiap Skenario (Peluang, Tantangan, dan Risiko) dilakukan dengan cara:

- **Analisis Dampak Skenario.** Evaluasi bagaimana masing-masing skenario mempengaruhi fokus utama. Identifikasi peluang, tantangan, dan risiko yang mungkin muncul.
- **Mengembangkan Matriks Dampak.** Buat matriks dampak yang mencakup peluang, tantangan, dan risiko untuk setiap skenario.
- **Diskusi dan Validasi.** Libatkan pemangku kepentingan dalam diskusi untuk memvalidasi dan menyempurnakan analisis dampak.
- **Dokumentasi.** Dokumentasikan hasil analisis dampak dalam bentuk laporan komprehensif.



# ROADMAPPING & ACTION

Pembuatan Peta Jalan & Langkah Aksi

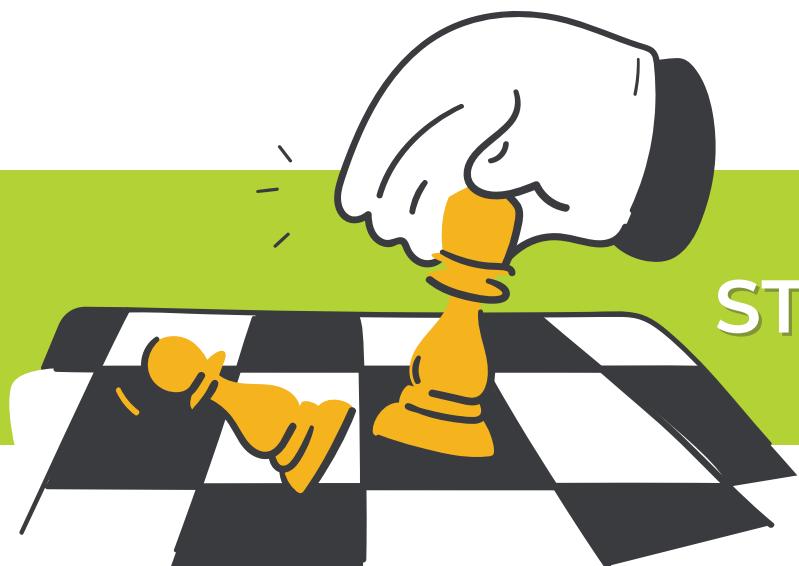


Pembuatan peta jalan dan Langkah aksi (*Action/roadmapping*) adalah proses strategis untuk menentukan tindakan, langkah, dan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan inisiatif dari visi ke kenyataan (pemberian masukan yang berharga dalam perencanaan strategi dan kebijakan).

Tujuan keseluruhan dari *foresight* adalah **untuk memberikan masukan berharga dalam perencanaan strategi dan kebijakan, sekaligus mobilisasi tindakan strategis.** Rencana aksi harus dirumuskan untuk memulai proses perubahan/transformasi dan inovasi guna mencapai masa depan yang diinginkan dan mencapai visi. Tindakan yang diharapkan adalah tindakan segera untuk jangka pendek dengan pesan-pesan yang berisi tentang bagaimana mengubah sistem yang ada

menjadi sistem masa depan yang diinginkan, yang didefinisikan dan dibentuk melalui proses *foresight*.

Langkah Aksi (*Action*) diambil untuk mengimplementasikan opsi yang dipilih. Pandangan ke depan merupakan kemampuan berpikir strategis, sehingga penggunaan metodologi tinjauan ke masa depan terjadi pada tahap pertama pengembangan strategi ini proses yaitu, penggunaan metodologi tinjauan ke masa depan berupaya memperluas persepsi tentang berbagai pilihan strategis yang tersedia bagi suatu organisasi (Conway, An Overview of Foresight Methodologies, 2008)



## PENENTUAN STRATEGI SETIAP SKENARIO

Penentuan strategi setiap skenario dilakukan dengan cara:

### a. Mengidentifikasi Strategi yang Relevan

Untuk setiap skenario, identifikasi strategi yang dapat diadopsi untuk memanfaatkan peluang, mengatasi tantangan, dan memitigasi risiko.

### b. Mengevaluasi Kelayakan Strategi

Evaluasi kelayakan dan efektivitas setiap strategi berdasarkan sumber daya yang tersedia, kapasitas organisasi, dan konteks eksternal.

### c. Menyusun Rencana Tindakan

Kembangkan rencana tindakan yang rinci untuk implementasi strategi di setiap skenario. Sertakan

.

langkah-langkah konkret, jadwal, dan tanggung jawab.

### d. Mengkomunikasikan Strategi

Sampaikan strategi dan rencana tindakan kepada pemangku kepentingan untuk mendapatkan dukungan dan komitmen.

### e. Pemantauan dan Penyesuaian

Lakukan pemantauan terus-menerus dan penyesuaian strategi sesuai dengan perubahan kondisi dan hasil implementasi.

Untuk skenario yang dihasilkan dari semua cara perlu dipikirkan kemungkinan yang dapat terjadi dengan cara:

a. imajinasi hal-hal pokok apa yang mungkin/tidak mungkin terjadi; dan

b. tulis narasi logis dari kejadian di masa depan secara hipotetikal.

# TAHAPAN PEMBUATAN PETA JALAN & LANGKAH AKSI



Terdapat 6 (enam) tahapan dalam pembuatan peta jalan dan langkah aksi (action/roadmapping)



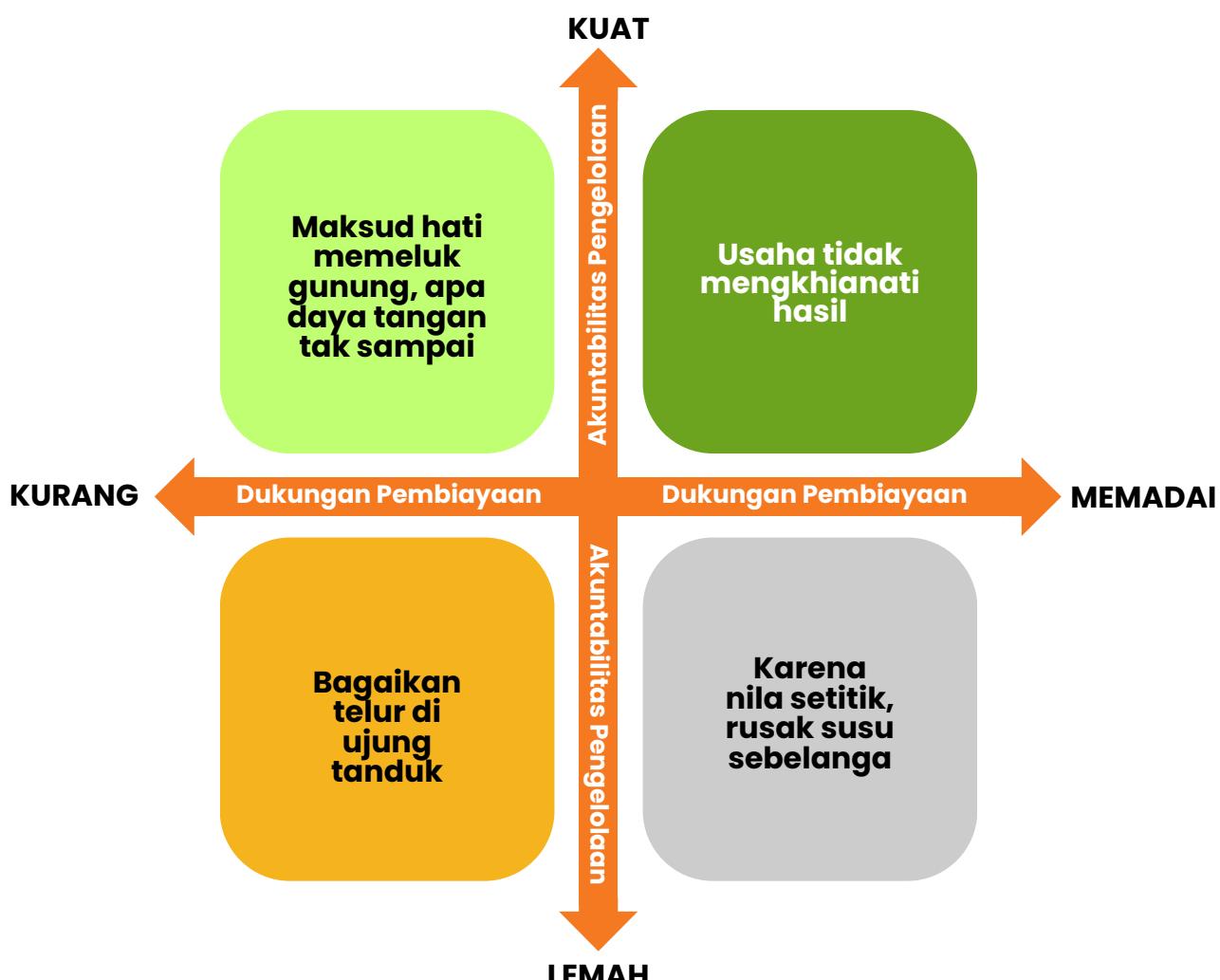
Gambar 6  
Tahapan Pembuatan Peta Jalan dan Langkah Aksi

## Tahap 1

# Tentukan Skenario

Dalam penentuan skenario, **diidentifikasi 4 (empat) skenario yang kuat dan lemah melalui 2 (dua) sumbu**. Dalam setiap skenario diidentifikasi apa yang atau tidak mungkin terjadi dan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan.

Untuk mempermudah, setiap skenario menggunakan narasi yang mudah diingat (contohnya: peribahasa, judul film, judul lagu dsb) yang masing-masing berasosiasi atau menggambarkan empat skenario tersebut



**Gambar 7**  
**Contoh Penentuan Skenario**

## Tahap 2

### Kembangkan Skenario

**Kembangkan skenario yang plausible berdasarkan dua ketidakpastian yang telah dipilih** sebelumnya. Salah satu ketidakpastian kritis di-*plot* kedua ekstremnya di kedua sisi sumbu x. Demikian juga dengan ketidakpastian kritis lainnya pada sumbu y. Setelah melakukan *plot* ketidakpastian pada grafik, kemudian menjelaskan masing-masing dari empat skenario (kuadran).

Narasi yang disajikan merupakan hasil interaksi antara dua kutub/sumbu, dimana tiap kutub/sumbu mewakili satu faktor penggerak/*focal point*.

## Tahap 3

### Susun Implikasi Skenario

**Setiap skenario disusun implikasi dengan melakukan identifikasi peluang, tantangan dan risiko.** Peluang, tantangan dan risiko inilah yang menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam menyusun strategi dan kebijakan.

## Tahap 4

### Tentukan Strategi Skenario

Penentuan strategi setiap skenario dilakukan dengan cara:

- **Mengidentifikasi Strategi yang Relevan.** Untuk setiap skenario, identifikasi strategi yang dapat diadopsi untuk memanfaatkan peluang, mengatasi tantangan, dan memitigasi risiko.
- **Mengevaluasi Kelayakan Strategi.** Evaluasi kelayakan dan efektivitas setiap strategi berdasarkan sumber daya yang tersedia, kapasitas organisasi, dan konteks eksternal.
- **Menyusun Rencana Tindakan.** Kembangkan rencana tindakan yang rinci untuk implementasi strategi di setiap skenario. Sertakan langkah-langkah konkret, jadwal, dan tanggung jawab.
- **Mengkomunikasikan Strategi.** Sampaikan strategi dan rencana tindakan kepada pemangku kepentingan untuk mendapatkan dukungan dan komitmen.

- Pemantauan dan Penyesuaian.** Lakukan pemantauan terus-menerus dan penyesuaian strategi sesuai dengan perubahan kondisi dan hasil implementasi.

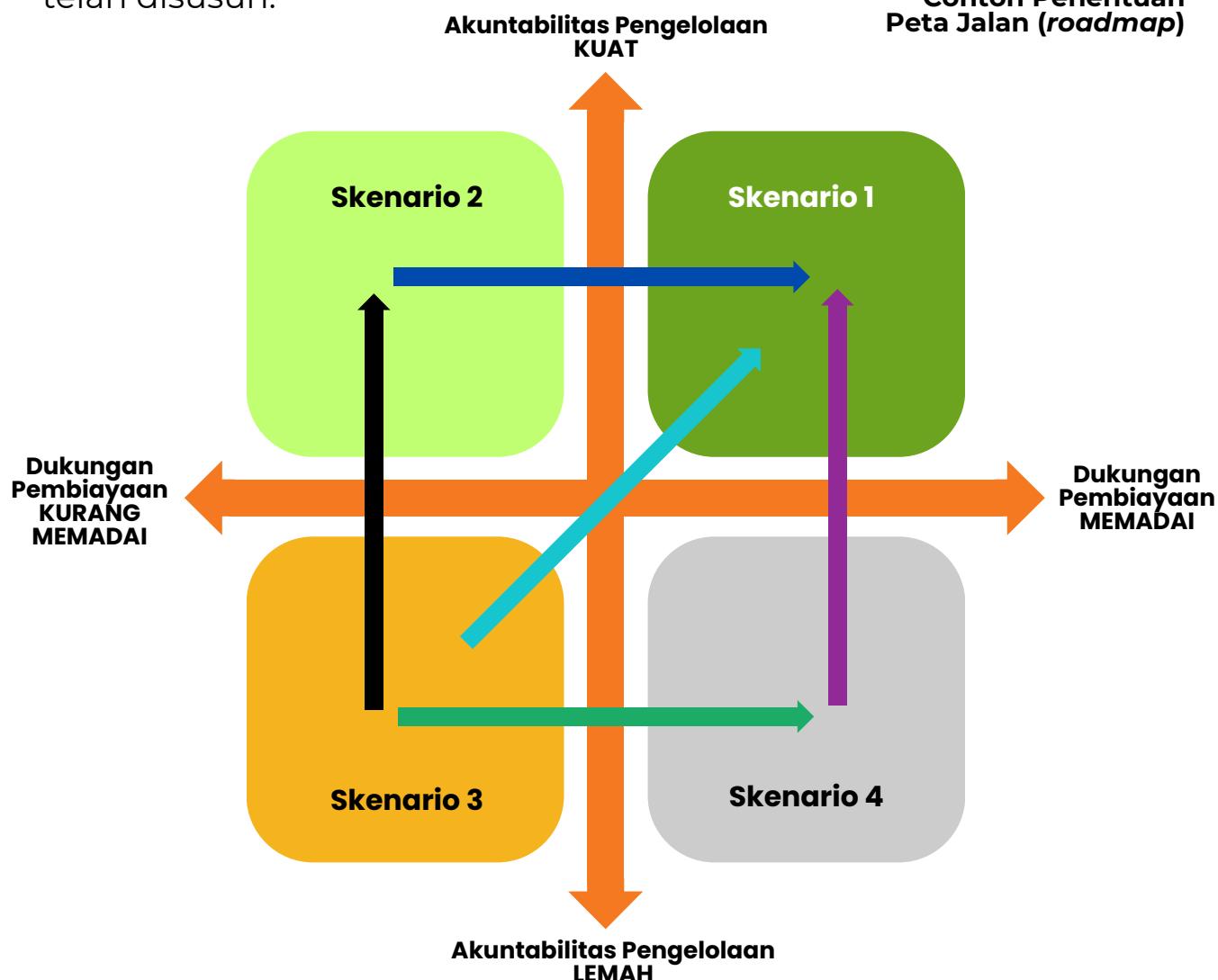
## Tahap 5 Buat Peta Jalan

Buat peta jalan setiap skenario yang telah ditentukan dengan mempertimbangkan peluang, tantangan dan risiko yang telah diidentifikasi dan strategi yang telah disusun.

## Tahap 6 Susun langkah aksi (action)

Susun rencana aksi berdasarkan peta jalan yang telah dibuat sesuai dengan tingkat keprioritasannya. Rencana aksi yang disusun menggambarkan hal-hal yang akan dilakukan untuk mencapai suatu skenario.

Gambar 8  
Contoh Penentuan  
Peta Jalan (roadmap)





# REFEERENCE



Mapping issues and envisaging futures: An evolutionary scenario approach

Caren Saritas<sup>a,1</sup>, Yanuar Nugroho<sup>b,2</sup><sup>a</sup> Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester, Manchester M13 9PL, United Kingdom

## ARTICLE INFO

In parallel with the increasing complexity and uncertainty of social, technological, economic, environmental, political and value systems (STEPEV), there is a need for a systemic approach as foresight. Recognizing this need, the paper begins with the introduction of the Systemic Foresight Methodology (SFM). It introduces briefly as a conceptual framework to understand and appraise the complexity of systems and interdependences and interrelationships between them. This methodology is based on the concept of systems thinking and the application of systems theory, which is about how systems (e.g. human and social systems, industrial/sectoral systems, and innovative systems) are understood, resolved and intervened for a successful change programmes. A methodology approach is proposed with the use of scenario analysis to move as a diagnostic tool to detect and resolve the complexities of systems. The concepts of interdependence and interrelationships between trends, issues and actors, and their interplay to explain the evolution of systems. Foresight analysis is a powerful approach as it is able to analyse both the static and dynamic parts of systems, and to predict the future trends and outcomes by using the extensive hidden structural properties of the systems. Our paper work is determined to increase rate network analysis as Foresight, which helped to reveal structural linkages of trends and identify changing important trends in the future. Following from this work in this paper we introduce the Systemic Foresight Methodology (SFM) and propose the 'Evolutionary Scenario Approach' which explains the ways in which the future may unfold based on the mapping of the global change and the dynamics of aspects or variables that characterise a series of circumstances in a period of time. Thus, not only are evolutionary scenarios capable of giving a perspective of a particular future, but also replacing the traditional prediction pathways of issues and situations from the present into the future as a generic curvature.

© 2011 Elsevier Inc. All rights reserved.

## Introduction

The 2000s have witnessed increasing complexities in societies. The new global context suggests increased financial, trade and investment flows in leading to more interconnected and interdependent world, which is accelerated by rapid technological progress such as information and communication technologies (ICTs), fuel cells and bio- and nano-technologies. Besides scientific and technological advancements, other developments such as social and economic instability and hostility due to the resource scarcities, of fresh water, food and energy supply, climate change, regional conflicts, and respective population movements have emerged as main drivers of change. The new ICT-enabled society demands instantaneous and equity through freedom of association and protection of human rights. There is an emerging need for new international regulations in growth rates, quality,

Corresponding author at: Manchester Institute of Innovation Research (MIiIR), University of Manchester, Oxford Road, M13 9PL, Manchester, UK. Tel.: +44 161 275 0823.

E-mail addresses: c.saritas@miir.manchester.ac.uk (C. Saritas), Yanuar.Nugroho@manchester.ac.uk (Y. Nugroho).

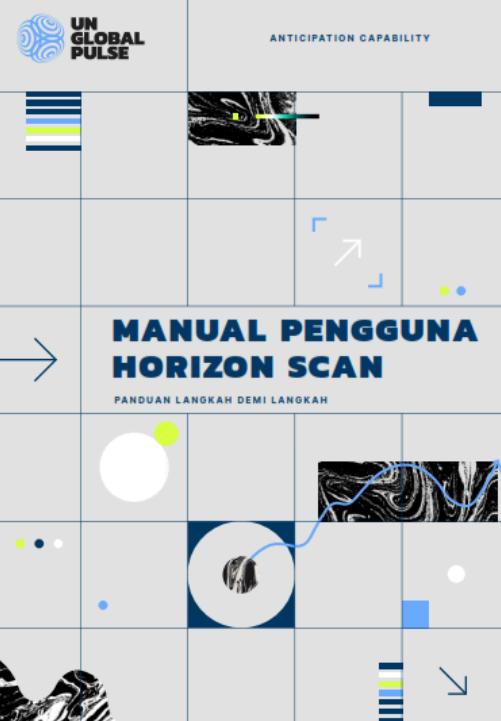
<sup>a,b</sup> Both authors share equal contributions to the paper.

Manchester Institute of Innovation Research (MIiIR), University of Manchester, Oxford Road, M13 9PL, Manchester, United Kingdom. Tel.: +44 161 275 0823.

S0040-026X/\$ - see front matter © 2011 Elsevier Inc. All rights reserved.

10.1016/j.techfore.2011.05.005

doi:10.1016/j.techfore.2011.05.005



## Perencanaan Skenario (Scenario Planning).

## Konsep Dasar, Pembelajaran, dan Agenda Strategis

Oswar Mungkasa

April 2023

## The 4-Step Scenario Planning Process (with Examples)

By Jason Heick – February 11, 2023



SME | STRATEGY

## The 4-Step Scenario Planning Process (with Examples)

Updated May 2023

In business and in life, things can take a turn whether you're ready or not. And that's what's happened. Lockdowns, travel bans and closures have forced people around the world to rethink their business, make sharp pivots... or flounder in the face of uncertainty.

While nobody can predict the future, we can look closely at a series of scenarios that could happen in the next 2, 5 or 10 years. The time frame you choose is up to you... just try to choose one that makes the most sense in your industry. If you're a small business,



## REFERENCE

## Incorporating network perspectives in foresight: a methodological proposal

Yanuar Nugroho and Caren Saritas

Yanuar Nugroho is a Lecturer in Strategic Foresight at the Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester, UK.

Caren Saritas is a Lecturer in Strategic Foresight at the Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester, UK. She has previously worked in the private sector in the field of strategic foresight and innovation management.

**Abstract** – Foresight activities that make foresight knowledge available to learn from the past, forecast the future, guide decision-making for future policy. However, in mapping from macro-level issues, interests, perspectives, and other factors, foresight activities are capable of revealing the structure of their interrelationships, and their interactions with other factors. Therefore, foresight activities are potential to help organizations to better understand the future. The purpose of this paper is to introduce a methodology to incorporate network methods in foresight.

**Keywords:** – foresight, foresight analysis, foresight methodology, foresight process, foresight framework, foresight tools, foresight applications.

**Findings:** – Foresight activities can use network-based analysis to find hidden relationships between issues, interests, perspectives, and other factors, thereby enabling better foresight analysis.

**Research limitations/implications:** – The local action of foresight methods are often limited in the process of understanding complex, large and weakly bounded issues in real-life and real-world. Network analysis over several dimensions, unambiguously identifies issues at the cluster level can help foresight activities to better understand the future.

**Theoretical Implications:** – Network concepts and approaches could easily assist the incorporation of strategic data for further analysis or strategic planning.

**Originality/Value:** – This article offers a new step of looking at the foresight activities by incorporating network-based analysis, thus offering the future business more essential dimension of the foresight activities.

**Keywords:** – foresight, foresight, foresight analysis, foresight methodology.

**Paper type:** research paper

## 1. Introduction

Foresight has gained importance in recent years as an approach not only to envisage but also to scope the future by increasing decision-making processes. The strength of foresight lies in its ability to provide a perspective on the future that can be used to support decision-making processes as well as informing present-day decisions and making joint actions (Mitsis and Karayannidis, 2000). By synthesizing, reflecting and stakeholder participation during the foresight process, foresight can be effectively used to inform policy making, build networks, and enhance capabilities for tackling long-term issues. Moreover, it is very useful in both foresight activities and foresight studies to map the future trends and to identify the future trends in a rapidly changing world. The existing foresight studies framework, in view of the discussion, we will explore the ways in which foresight analysis could be used in foresight

One of the immediate uses of social network analysis (SNA) is its ability to generate a sociogram (Haley et al., 2000; Scott, 2000; Wasserman and Faust, 1994), i.e. a map of



## What Is Scenario Planning?

Scenario planning is a form of strategic foresight in which organizations consider a variety of possible or probable futures.

Scenarios are not forecasts or predictions. Rather, they are descriptions of potential events and their likely impact on an organization.

Scenarios are typically used as a basis for long-term strategy development.

The principles of scenario planning have long been used in military intelligence, but it is only since the 1970s that they have been widely applied to the world of business.



## A generic foresight process framework

Joseph Voros

Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology, John Street, Hawthorn, VIC, 3122, Australia  
Tel.: +61 3 8374 5984; fax: +61 3 8374 5985; e-mail: j.voros@swin.edu.au

Version Date: 12 October 2005

## Abstract

A generic foresight process framework is outlined, based upon prior independent work by Mintzberg, Norton and Slampeter. The framework was developed as part of work carried out by the author during the introduction of foresight into the formal strategic planning of a public-sector university in Australia. The framework recognises several distinct phases, leading from the initial gathering of information, through to the production of outputs intended as input into the more familiar activities of strategy development and strategic planning. The framework is also useful as a diagnostic tool for examining how foresight work and strategy are undertaken, as well as a design aid for customised foresight projects and processes. Some observations and reflections are made on lessons learned from a two-and-a-half year engagement as an organisationally-based foresight practitioner.

**Keywords:** organisational implementation, generic foresight framework, diagnostic tool, design aid

An earlier version of this paper appeared in:  
*Foresight*, vol.5, no.3, pp.16–31, 2003. ISSN: 1463-6089.  
doi:10.1108/F0308030310698179

**4-2** Tore it was a Highly Commended Award from the journal's international editorial advisory board for the 2004 Emerald Publishing Literati Club Excellence Awards (see *Foresight* vol. 6, no. 5, 2004).

Published by Emerald: <http://www.emeraldinsight.com/fe.htm>

- BPK. (2022). *Scenario Planning, Dampak, dan Proyeksi di Berbagai Bidang pada Masa dan Pascapandemi COVID-19: Pandangan Para Pakar dan Praktisi*. In BPK, Buku Seri I *Strategic Foresight* BPK. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Conway, M. (2008). *An Overview of Foresight Methodologies*. *Thinking Futures*, 1-10.
- Conway, M. (2015). *Foresight: An Introduction*. Melbourne, Australia: *Thinking Futures*.
- Heckl, J. (2011, February 11). *The 4-Step Scenario Planning Process (with Examples)*. Retrieved from <https://www.smestrategy.net/blog/the-4-step-scenario-planning-process-with-examples>.
- Saritas, O. (2013). *Systemic Foresight Methodology*. In D. Meissner, L. Gokhberd, & A. Sokolov, *Science, Technology and Innovation Policy for the Future* (pp. 83-117). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Szpilko , D. (2020). *Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart City Development*. *Energies* 13, no. 7: 1782, <https://doi.org/10.3390/en13071782>.
- UN Global Pulse. (2022). Panduan Pengguna *Horizon Scan*: Panduan Langkah Demi Langkah. *Anticipation Capability*.
- *What is strategic foresight an how does it work*. (2023, December 19). Retrieved from <https://online.edhec.edu/en/blog/>; <https://online.edhec.edu/en/blog/what-is-strategic-foresight-and-how-does-it-work/>





Bersih Melayani  
**Memberi Solusi**

**2024 | INSPEKTORAT WILAYAH II KLHK**