

# Scenario Planning *dan* Future Foresight



Rudy C Tarumingkeng

By:

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

Professor of Management NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University, Papua (1978-1988, dan  
Head, AGRO Manokwari Campus, (now Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rector, Krida Wacana Christian University, Jakarta (1991-2000)

Chairman, Board of Professors, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Chairman Academic Senate, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

---

© RudyCT Academic Series

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

17 March 2026

## **SCENARIO PLANNING DAN FUTURE FORESIGHT**

### Abstrak

Makalah ini membahas scenario planning dan future foresight sebagai dua pendekatan strategis untuk membantu organisasi, institusi pendidikan, dunia usaha, dan pemerintahan menghadapi masa depan yang kompleks dan tidak pasti. Pembahasan menegaskan bahwa future foresight bukanlah kegiatan meramalkan satu masa depan yang pasti, melainkan proses terstruktur untuk mengantisipasi berbagai masa depan yang masuk akal dan menggunakan wawasan tersebut untuk membimbing keputusan masa kini. Dalam kerangka ini, scenario planning dipahami sebagai salah satu metode utama foresight yang berfungsi mengembangkan beberapa skenario berbeda guna mengeksplorasi implikasi masa depan terhadap strategi, kebijakan, dan tindakan saat ini. Makalah ini juga menunjukkan perbedaan penting antara forecasting, scenario planning, dan future foresight: forecasting cenderung memproyeksikan tren, sedangkan scenario planning dan foresight memperluas rentang kemungkinan untuk menguji asumsi, memperkuat ketahanan keputusan, dan menghindari kebutaan strategis. Melalui pembahasan tentang prinsip-prinsip dasar, metode inti, sejarah perkembangan, serta aplikasi dalam bisnis, pemerintahan, dan pendidikan tinggi, makalah ini menyimpulkan bahwa keunggulan strategis pada era ketidakpastian tidak terletak pada kemampuan menebak masa depan secara tepat, tetapi pada kemampuan membayangkan berbagai kemungkinan masa depan secara disiplin dan menerjemahkannya ke dalam keputusan yang tangguh, adaptif, dan visioner.

### Kata Kunci

Scenario planning; future foresight; strategic foresight; futures thinking; futures literacy; horizon scanning; visioning; backcasting; kebijakan tangguh; perencanaan strategis.

## 1. Pendahuluan

Kita hidup dalam masa ketika perubahan tidak lagi datang sebagai kejadian luar biasa, melainkan sebagai kondisi normal dari kehidupan sosial, ekonomi, teknologi, dan politik. Disrupsi digital, kecerdasan buatan, krisis iklim, pergeseran geopolitik, perubahan demografi, ketidakpastian energi, dan perubahan pola kerja membuat organisasi tidak cukup hanya bereaksi terhadap masa kini. Mereka dituntut untuk belajar memikirkan masa depan secara lebih sistematis. Dalam konteks inilah *scenario planning* dan *future foresight* menjadi dua pendekatan yang semakin penting. OECD menegaskan bahwa *strategic foresight* bertujuan membekali pemerintah dan masyarakat dengan kapasitas untuk mengeksplorasi serta mempersiapkan berbagai masa depan yang masuk akal (*multiple plausible futures*), beserta peluang dan tantangan yang melekat padanya, sehingga rencana dan strategi masa kini menjadi lebih siap menghadapi masa depan. ([OECD](#))

Namun, di banyak ruang diskusi, kedua istilah ini sering digunakan secara longgar dan seolah-olah sama. Ada yang menyamakan *foresight* dengan ramalan. Ada pula yang memandang *scenario planning* hanya sebagai teknik membuat beberapa cerita tentang masa depan. Padahal, secara konseptual keduanya lebih dalam daripada itu. UNESCO membedakan *Futures Literacy* sebagai kapabilitas untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia menggunakan masa depan dalam melihat dan bertindak pada masa kini, sementara *foresight* dipahami sebagai proses terstruktur untuk mengantisipasi masa depan dan menggunakan wawasan tersebut untuk membimbing keputusan sekarang. Dengan kata lain, *future foresight* bukan sekadar spekulasi, melainkan disiplin intelektual untuk membaca kemungkinan dan mengubah cara kita bertindak hari ini. ([UNESCO](#))

*Scenario planning* berada di dalam keluarga besar alat *foresight*. OECD secara eksplisit memasukkan *scenario planning* sebagai salah satu metode utama *strategic foresight*, bersama *horizon scanning*, analisis megatren, *visioning*, dan *backcasting*. Fungsi *scenario planning* adalah mengembangkan beberapa skenario masa depan yang berbeda untuk membantu mengeksplorasi implikasi masa depan terhadap keputusan saat ini. Dengan demikian, *scenario planning* bukan keseluruhan dari *future foresight*, tetapi salah satu alat yang paling kuat di dalamnya.

([OECD](#))

Esai ini berangkat dari tesis bahwa *scenario planning* dan *future foresight* adalah dua pilar penting bagi organisasi, institusi pendidikan, dunia usaha, dan pemerintahan yang ingin tetap relevan dalam lingkungan yang tidak stabil. Keduanya bukan alat untuk meramalkan satu masa depan yang "pasti," melainkan sarana untuk memperluas imajinasi strategis, menguji asumsi, menghindari kebutaan institusional, serta membangun keputusan yang lebih tangguh. OECD, Shell, UNESCO, dan Government Office for Science di Inggris sama-sama menekankan bahwa inti dari pendekatan ini bukanlah menemukan satu ramalan yang benar, tetapi memperluas rentang kemungkinan agar organisasi dapat mengambil langkah yang lebih tahan banting terhadap perubahan.

([OECD](#))

Dalam gaya akademik-naratif, pembahasan berikut akan menjelaskan pengertian, sejarah, prinsip, metode, aplikasi, manfaat, keterbatasan, dan implikasi praktis dari *scenario planning* dan *future foresight*. Saya akan menunjukkan bahwa di zaman yang penuh ketidakpastian, keunggulan strategis bukan hanya milik mereka yang paling cepat bertindak, tetapi juga milik mereka yang paling mampu membayangkan masa depan secara disiplin, lalu menggunakan imajinasi itu untuk menata tindakan pada masa kini. ([OECD](#))

## **2. Mengapa Masa Depan Perlu Dipikirkan Secara Sistematis?**

Banyak organisasi gagal bukan karena mereka malas bekerja, tetapi karena mereka terlalu setia pada asumsi lama. Mereka mengira masa

depan akan menjadi perpanjangan lurus dari masa kini. Padahal Government Office for Science di Inggris menegaskan bahwa *futures thinking* berbeda dari *forecasting* biasa. *Forecasting* umumnya memproyeksikan tren historis ke depan dengan model tertentu, sedangkan *futures thinking* mengakui kemungkinan—bahkan kemungkinan besar—bahwa sistem itu sendiri dapat berubah secara mendasar. Karena itu, *futures thinking* mengajak kita keluar dari batas persepsi sekarang dan mempertimbangkan rentang masa depan yang lebih luas, termasuk masa depan yang tidak nyaman tetapi tetap masuk akal. ([GOV.UK](https://www.gov.uk))

Di sinilah letak urgensinya. Bila organisasi hanya mengandalkan proyeksi linear, mereka akan cenderung buta terhadap *discontinuity*—yakni perubahan mendadak yang menggeser aturan permainan. Dalam dunia bisnis, perubahan itu bisa berupa lonjakan AI generatif, disrupti rantai pasok, perubahan regulasi karbon, atau pergeseran perilaku konsumen. Dalam pemerintahan, perubahan itu dapat muncul sebagai krisis kesehatan, dinamika geopolitik, migrasi penduduk, atau tekanan sosial akibat perubahan teknologi. OECD menyatakan bahwa kecenderungan mendiskon masa depan yang masuk akal namun belum terjadi dapat mengurangi kinerja ekonomi, mengancam lingkungan, dan membuat masyarakat rentan terhadap guncangan tak terduga. Dengan kata lain, kegagalan memikirkan masa depan bukan hanya persoalan intelektual; ia bisa menjadi sumber kerugian strategis yang nyata. ([OECD](https://www.oecd.org))

UNESCO menambahkan dimensi yang lebih reflektif. Menurut UNESCO, menjadi *futures-literate* berarti belajar menggunakan masa depan untuk melihat masa kini secara baru. Ini penting, sebab banyak orang mengira memikirkan masa depan semata-mata untuk mempersiapkan diri menghadapi apa yang akan datang. Padahal ada fungsi yang lebih mendalam: masa depan dapat dipakai sebagai “cermin” untuk menilai ulang asumsi, kebiasaan, dan pilihan saat ini. Ketika seseorang atau organisasi membayangkan lebih dari satu masa depan, mereka sering

menyadari bahwa cara mereka memahami keadaan saat ini ternyata terlalu sempit. ([UNESCO](#))

Maka, memikirkan masa depan secara sistematis bukanlah kemewahan bagi lembaga besar saja. Ia adalah kebutuhan dasar bagi siapa pun yang ingin membuat keputusan lebih cerdas dalam lingkungan yang berubah. Dalam pendidikan, ia menolong universitas merancang kurikulum yang tidak cepat usang. Dalam bisnis, ia menolong perusahaan menghindari investasi yang rapuh. Dalam pemerintahan, ia menolong negara membangun kebijakan yang tidak hanya responsif terhadap tekanan sesaat, tetapi juga tangguh terhadap berbagai kemungkinan masa depan. ([OECD](#))

### 3. Apa Itu Future Foresight?

Secara sederhana, *future foresight* atau *strategic foresight* adalah pendekatan terstruktur untuk mengeksplorasi berbagai masa depan yang mungkin, memahami implikasinya, lalu menggunakan pemahaman itu untuk membimbing keputusan saat ini. OECD menyatakan bahwa tujuan *strategic foresight* adalah mempersiapkan masyarakat dan pemerintah menghadapi berbagai masa depan yang masuk akal, sekaligus menilai apakah rencana strategis yang dibuat hari ini cukup "future-ready." UNESCO menyebut *foresight* sebagai proses terstruktur untuk mengantisipasi masa depan dan menggunakan wawasan tersebut dalam memandu keputusan sekarang. Kedua definisi ini konsisten dalam satu hal: *foresight* tidak berhenti pada pemikiran abstrak, tetapi selalu terhubung dengan tindakan masa kini. ([OECD](#))

Government Office for Science di Inggris memberi penekanan yang sangat menarik: *futures thinking* adalah "as much an art as a science." Ia menuntut riset dan analisis, tetapi juga kreativitas, intuisi, dan kemampuan keluar dari model mental yang terlalu mapan. Ini penting karena masa depan tidak bisa dipahami hanya dengan angka. Ada faktor budaya, politik, psikologis, dan sosial yang juga ikut membentuk kemungkinan masa depan. Oleh sebab itu, *future foresight* adalah

pekerjaan yang menggabungkan bukti, interpretasi, imajinasi, dan penilaian. ([GOV.UK](#))

Dari sudut metodologis, *foresight* biasanya bekerja dalam tiga pertanyaan besar. Government Office for Science merumuskannya sebagai: apa yang sedang berubah (*what is changing*), apa arti perubahan itu bagi berbagai masa depan (*so what for our futures*), dan apa yang harus kita lakukan sekarang (*now what do we do*). Tiga pertanyaan ini memperlihatkan bahwa *foresight* adalah jembatan antara pengamatan, penafsiran, dan aksi. Organisasi tidak hanya mengumpulkan sinyal perubahan, tetapi juga mengaitkannya dengan implikasi strategis dan konsekuensi kebijakan. ([GOV.UK](#))

Karena itu, *future foresight* sebaiknya tidak dipahami sebagai “bagian akhir” dari proses perencanaan, melainkan sebagai cara berpikir yang menyertai keseluruhan proses perencanaan. Ia dapat masuk pada tahap pemindaian lingkungan, perumusan strategi, pengujian kebijakan, inovasi, dan evaluasi kesiapan organisasi. OECD bahkan menyebut bahwa *strategic foresight* menambah nilai bagi *policy making* karena memperluas perspektif, menstimulasi pemikiran baru, dan menguji apakah rencana strategis benar-benar siap terhadap masa depan yang berbeda dari asumsi awal. ([OECD](#))

#### **4. Apa Itu Scenario Planning?**

Bila *future foresight* adalah payung besarnya, maka *scenario planning* adalah salah satu metode paling kuat di bawah payung itu. Shell, yang secara historis sangat terkenal dalam praktik ini, menegaskan bahwa skenario adalah berbagai versi masa depan yang mungkin, digunakan untuk membantu orang membuat keputusan yang lebih baik hari ini. Shell juga sangat jelas menyatakan bahwa skenario bukan prediksi, bukan bola kristal, dan bukan strategi perusahaan. Fungsi skenario adalah meregangkan pikiran, menantang asumsi, dan membantu orang berpikir berbeda mengenai dunia di sekitarnya. ([Shell](#))

Shell juga menggambarkan masa depan sebagai *terra incognita*—wilayah yang belum dipetakan. Tidak seorang pun dapat memetakan masa depan secara definitif, tetapi kita dapat menjelajahi kemungkinan-kemungkinannya dengan cara yang dirancang untuk mendukung pengambilan keputusan. Dalam metafora Shell, skenario bekerja seperti seperangkat peta yang masing-masing menyoroati aspek berbeda dari satu bentang masa depan. Bukan satu peta final yang mutlak benar, melainkan serangkaian perspektif yang membantu organisasi “bernavigasi” lebih baik. ([Shell](#))

Dari sini kita bisa memahami inti *scenario planning*. Ia bukan teknik menebak “apa yang pasti akan terjadi,” melainkan teknik menyusun sejumlah gambaran masa depan yang masuk akal, berbeda satu sama lain, namun masing-masing didasarkan pada pemahaman yang serius tentang kekuatan pendorong perubahan. OECD mendefinisikannya secara ringkas sebagai pengembangan berbagai skenario masa depan untuk mengeksplorasi implikasi masa depan terhadap masa kini. Pemerintah Inggris juga menempatkan *scenarios* sebagai salah satu alat kunci untuk menjawab pertanyaan “So what for our futures?” sebelum kemudian masuk ke tahap *policy stress-testing*, *roadmapping*, dan *backcasting*. ([OECD](#))

Skenario yang baik biasanya tidak dibangun untuk menjadi hiburan intelektual. Ia harus memenuhi tiga syarat utama. Pertama, masuk akal (*plausible*), artinya tidak liar tanpa dasar. Kedua, berbeda secara bermakna satu sama lain, sehingga benar-benar membuka alternatif pandangan. Ketiga, relevan terhadap keputusan yang sedang dipertimbangkan. Jika skenario terlalu seragam, organisasi tidak belajar apa-apa. Jika terlalu fantastis, organisasi tidak tahu bagaimana menggunakannya. Jika tidak terkait dengan keputusan, ia berhenti sebagai latihan imajinasi tanpa dampak. Prinsip ini konsisten dengan pendekatan Shell, OECD, dan Government Office for Science yang sama-sama menekankan relevansi keputusan, pembongkaran asumsi, dan

eksplorasi berbagai kemungkinan, bukan sekadar penciptaan narasi futuristik. ([Shell](#))

## 5. Sejarah Singkat Scenario Planning dan Future Foresight

Walaupun praktik memikirkan masa depan telah ada sejak lama, *scenario planning* modern banyak diasosiasikan dengan Shell sejak dekade 1970-an. Shell menyatakan bahwa tim kepemimpinan mereka telah menggunakan pekerjaan skenario selama lebih dari 50 tahun, dan arsip mereka menunjukkan keterlibatan aktif sejak 1970-an. Dalam salah satu panduan Shell, skenario digambarkan sebagai alat untuk membantu perusahaan bergulat dengan perkembangan dan perilaku yang membentuk masa depan, sekaligus mempersiapkan diri secara lebih efektif. ([Shell](#))

Pengaruh pendekatan ini meluas keluar dari dunia korporasi. Buku *40 Years of Shell Scenarios* mencatat bahwa pemerintah Singapura mulai menggunakan *scenario planning* pada 1991 dengan inspirasi dan dukungan dari Shell, kemudian memproduksi skenario nasional pertamanya pada 1992 dan membentuk Scenario Planning Office pada 1995. Sumber resmi Public Service Division Singapura juga menegaskan bahwa pemerintah telah menggunakan *National Scenarios* setiap tiga sampai lima tahun untuk meninjau tren dan perubahan lingkungan strategis, dengan akar praktik yang sudah ada sejak 1980-an di Ministry of Defence. Selain itu, Singapura kemudian melengkapi *scenario planning* dengan Risk Assessment and Horizon Scanning system untuk memperkuat kemampuan antisipatif pemerintahan. ([Shell](#))

Pada tingkat internasional, OECD mengembangkan kapasitas *strategic foresight* secara institusional sejak pembentukan Strategic Foresight Unit pada 2013, yang dilanjutkan dengan mandat lebih kuat melalui Ministerial Council Statement 2014. OECD menilai *foresight* dan pemikiran jangka panjang sebagai komponen inti dari kebijakan modern yang efektif. Sementara itu, UNESCO mengembangkan *Futures Literacy* sebagai kapabilitas global agar individu, komunitas, dan lembaga dapat menggunakan masa depan secara lebih reflektif, inklusif, dan kreatif.

Dengan demikian, sejarah *scenario planning* dan *future foresight* memperlihatkan pergeseran penting: dari alat korporasi yang sangat strategis menuju pendekatan lintas sektor yang melibatkan bisnis, pemerintahan, pendidikan, dan masyarakat. ([OECD](#))

## 6. Perbedaan antara Forecasting, Scenario Planning, dan Future Foresight

Salah satu kekeliruan paling umum adalah menganggap *forecasting*, *scenario planning*, dan *future foresight* sebagai hal yang sama. Padahal ketiganya memiliki fokus yang berbeda. Government Office for Science menjelaskan bahwa *forecasting* biasanya bekerja dengan memproyeksikan tren historis ke depan. Model *forecasting* dapat menghasilkan rentang hasil tinggi, sedang, atau rendah, tetapi pada dasarnya tetap berdiri di atas pandangan tetap tentang bagaimana sistem bekerja. Masalahnya, seiring waktu, reliabilitas model ini menurun ketika sistem dunia berubah. ([GOV.UK](#))

*Scenario planning* berbeda dari *forecasting* karena ia tidak mencari satu garis proyeksi utama. Ia justru membangun beberapa gambaran masa depan yang berbeda untuk mengeksplorasi implikasinya. Shell berulang kali menegaskan bahwa skenario bukan prediksi. OECD dalam laporan tentang risiko kritis yang muncul juga mengatakan bahwa metodologi berbasis skenario tidak bertujuan memprediksi satu masa depan tunggal, melainkan memperluas rentang kemungkinan, mendorong adaptasi proaktif, membangun pemahaman kolektif, dan memperkuat kapasitas pemerintah dalam menavigasi lanskap yang kompleks dan tidak pasti. Bahkan dokumen resmi pemerintah Inggris tentang skenario AI 2030 juga menegaskan bahwa skenario adalah alat untuk membantu pembuat kebijakan mengeksplorasi ketidakpastian dan menemukan arah tindakan yang tangguh terhadap berbagai kondisi masa depan, bukan prediksi. ([OECD](#))

Adapun *future foresight* lebih luas daripada *scenario planning*. Ia adalah kerangka kerja atau pendekatan keseluruhan yang menggunakan berbagai alat—termasuk *horizon scanning*, analisis megatren, *driver*

*mapping, scenario planning, visioning, roadmapping, policy stress-testing, dan backcasting.* OECD dan Government Office for Science sama-sama menunjukkan bahwa *foresight* mencakup serangkaian metode yang saling melengkapi, bukan hanya satu teknik tunggal. Jadi, bila disederhanakan: *forecasting* bertanya "apa yang kemungkinan besar akan terjadi jika pola berlanjut"; *scenario planning* bertanya "masa depan seperti apa saja yang masuk akal dan apa implikasinya"; sedangkan *future foresight* bertanya "bagaimana kita secara sistematis menggunakan pengetahuan tentang kemungkinan masa depan untuk membimbing tindakan hari ini." ([OECD](#))

## **7. Prinsip-Prinsip Dasar Scenario Planning dan Future Foresight**

Ada beberapa prinsip yang secara konsisten muncul dalam berbagai sumber otoritatif. Prinsip pertama adalah *multiple plausible futures*. OECD menekankan bahwa *strategic foresight* membangun kapasitas untuk mengeksplorasi banyak masa depan yang masuk akal, bukan hanya satu masa depan yang dianggap paling mungkin. Prinsip ini penting karena dunia sosial jarang bergerak secara linear. Ada terlalu banyak ketidakpastian, interaksi silang, dan *feedback loops* yang membuat satu proyeksi tunggal menjadi rapuh. ([OECD](#))

Prinsip kedua adalah bahwa skenario dan *foresight* bukan alat prediksi. Shell menyatakan hal ini dengan sangat tegas: skenario bukan proyeksi, bukan ramalan, dan bukan strategi Shell. Pemerintah Inggris juga mengulangi bahwa skenario tidak dimaksudkan sebagai prediksi. Justru kekuatan skenario terletak pada kemampuannya menantang asumsi, bukan pada keberhasilannya menebak satu kejadian spesifik. Ini menuntut kedewasaan epistemik. Organisasi harus mau menerima bahwa masa depan tidak dapat "dikuasai" sepenuhnya oleh model. ([Shell](#))

Prinsip ketiga adalah pengujian asumsi. Government Office for Science menyatakan bahwa *futures thinking* menantang asumsi yang ada dan dapat terasa tidak nyaman atau bahkan kontroversial. Ini justru kekuatannya. Banyak organisasi terperangkap bukan karena kurang

cerdas, tetapi karena asumsi mendasarnya tidak pernah dipertanyakan. *Scenario planning* yang baik membuat asumsi yang tadinya tak terlihat menjadi tampak. Shell secara eksplisit menyebut bahwa skenario digunakan untuk “stretch minds” dan “confront assumptions.” ([GOV.UK](#))

Prinsip keempat adalah keterhubungan antara eksplorasi masa depan dan keputusan saat ini. Skenario yang baik bukan kisah fiksi tanpa konsekuensi. OECD menyebut bahwa *scenario planning* membantu mengeksplorasi implikasi masa depan bagi masa kini. Government Office for Science menghubungkan *futures thinking* dengan pertanyaan “Now what do we do?” UNESCO pun melihat *foresight* sebagai proses menggunakan wawasan tentang masa depan untuk menuntun keputusan masa kini. Ini semua menegaskan bahwa nilai dari *foresight* bukan terletak pada kualitas spekulasi, tetapi pada kualitas tindakan yang diperbaiki olehnya. ([OECD](#))

Prinsip kelima adalah partisipasi dan keberagaman perspektif. UNESCO menekankan bahwa *Futures Literacy Laboratories* dirancang sebagai proses partisipatif yang melibatkan suara dari berbagai latar belakang, sehingga pilihan menjadi lebih beragam dan inovatif. Government Office for Science juga memberi perhatian pada *including diverse perspectives* dan *widening participation in futures*. Ini penting karena masa depan tidak dialami secara identik oleh semua kelompok. Jika hanya satu kelompok elit yang membayangkan masa depan, skenario yang dihasilkan bisa sempit, bias, dan mengabaikan dimensi sosial yang sangat penting. ([UNESCO](#))

## **8. Metode-Metode Inti dalam Future Foresight**

Agar lebih operasional, *future foresight* perlu dipahami sebagai rangkaian metode yang saling terkait. OECD menyebut beberapa metode utama: *horizon scanning*, analisis megatren, *scenario planning*, *visioning*, dan *backcasting*. Government Office for Science mengembangkan daftar yang lebih rinci dalam *Futures Toolkit*: *Delphi*, *Seven Questions*, *horizon scanning*, *Three Horizons*, *driver mapping*, *SWOT*, *scenarios*, *visioning*, *Futures Wheels*, *policy stress-testing*, *roadmapping*, dan *backcasting*.

Daftar ini menunjukkan bahwa *foresight* bukan sekadar kegiatan “berandai-andai,” tetapi sebuah perangkat kerja yang cukup sistematis. ([OECD](#))

### **a. Horizon Scanning**

*Horizon scanning* adalah proses mendeteksi sinyal-sinyal awal perubahan, bukti yang sedang muncul, dan isu yang mungkin memiliki dampak masa depan. OECD mendefinisikannya sebagai pendeteksian bukti baru dan sinyal perubahan di masa kini untuk membantu mengantisipasi dampaknya di masa depan. Dalam praktik, metode ini membantu organisasi menghindari “kejutan yang sebenarnya sudah tampak” tetapi tidak dibaca secara serius. ([OECD](#))

### **b. Megatrends Analysis**

Analisis megatren melihat perubahan besar berskala luas dalam ekonomi dan masyarakat. OECD menekankan bahwa metode ini meninjau perubahan jangka panjang di persimpangan banyak domain kebijakan, agar dampak multidimensional di masa depan dapat diantisipasi. Megatren seperti penuaan penduduk, urbanisasi, digitalisasi, dekarbonisasi, atau multipolaritas global menjadi fondasi penting dalam pembangunan skenario. ([OECD](#))

### **c. Driver Mapping**

Government Office for Science memasukkan *driver mapping* sebagai alat untuk memetakan pendorong perubahan. Di sini, organisasi mencoba memahami faktor-faktor utama yang membentuk masa depan, hubungan di antaranya, dan ketidakpastian yang paling menentukan. Biasanya pendorong ini dapat dikategorikan ke dalam kerangka seperti PESTLE—politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan. ([GOV.UK](#))

### **d. Scenario Building**

Inilah tahap di mana berbagai pendorong utama dan ketidakpastian kritis diterjemahkan menjadi beberapa skenario berbeda. Shell dan OECD

menekankan bahwa hasil akhirnya bukan satu masa depan yang “benar,” melainkan beberapa masa depan yang masuk akal, berbeda, dan relevan untuk diuji terhadap keputusan yang sedang dipertimbangkan. ([Shell](#))

#### **e. Visioning dan Backcasting**

Jika *scenario planning* sering bersifat eksploratif, maka *visioning* lebih normatif: seperti apa masa depan yang diinginkan atau justru tidak diinginkan? OECD menjelaskan bahwa *visioning and back-casting* mengembangkan gambaran masa depan ideal atau tidak ideal, lalu bekerja mundur untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil atau dihindari. Shell sendiri membedakan antara skenario normatif dan eksploratif, misalnya pada perbedaan antara Sky 2050 dan Archipelagos. ([OECD](#))

#### **f. Policy Stress-Testing dan Roadmapping**

Government Office for Science menempatkan *policy stress-testing* dan *roadmapping* pada tahap “Now what do we do?” Di sini, strategi atau kebijakan yang ada diuji terhadap berbagai skenario untuk melihat seberapa tangguh ia terhadap perubahan. Setelah itu, *roadmapping* membantu menerjemahkan implikasi tersebut menjadi langkah-langkah implementasi yang lebih konkret. ([GOV.UK](#))

### **9. Langkah-Langkah Praktis Menyusun Scenario Planning**

Secara praktis, penyusunan *scenario planning* dapat dipahami sebagai sebuah perjalanan metodologis. Pertama, organisasi perlu merumuskan *scoping question* atau pertanyaan panduan. Government Office for Science menempatkan *The Scoping Question* sebagai elemen penting dalam toolkit-nya. Pertanyaan ini harus cukup spesifik untuk relevan, tetapi cukup terbuka untuk memungkinkan eksplorasi. Misalnya: “Bagaimana masa depan pendidikan tinggi Indonesia pada 2035 di era AI?” atau “Bagaimana masa depan pasar energi Asia Tenggara dalam 15 tahun ke depan?” ([GOV.UK](#))

Kedua, organisasi melakukan pemindaian perubahan: *horizon scanning*, identifikasi tren, sinyal lemah, dan ketidakpastian kritis. Pada tahap ini, fokusnya bukan hanya mengumpulkan data, tetapi mencari hal-hal yang berpotensi mengubah permainan. Government Office for Science menyatakan bahwa proyek *futures* yang khas dimulai dengan menilai apa yang sedang berubah, yakni mengidentifikasi tren, ketidakpastian, dan kemungkinan. ([GOV.UK](#))

Ketiga, organisasi memetakan pendorong utama dan memilih ketidakpastian yang paling strategis. Tidak semua tren sama pentingnya. Sebagian besar mungkin relatif pasti, seperti peningkatan komputasi atau penuaan populasi di wilayah tertentu. Tetapi ada variabel yang sangat menentukan dan sekaligus sangat tidak pasti—misalnya regulasi global AI, konflik geopolitik, atau percepatan teknologi energi. Kombinasi ketidakpastian inilah yang sering menjadi sumbu pembeda antar-skenario. ([OECD](#))

Keempat, organisasi membangun beberapa narasi skenario. Dalam praktik klasik, ini sering berupa tiga atau empat dunia masa depan yang berbeda. Narasi ini tidak boleh hanya berupa label, tetapi perlu menjelaskan logika dunia tersebut: bagaimana ekonomi bekerja, apa perilaku masyarakat, apa peran teknologi, apa sumber risiko utamanya, dan apa konsekuensinya bagi organisasi. Shell menekankan bahwa skenario memberikan “range of perspectives” yang membantu navigasi. OECD dalam metodologi “Risk-Worlds” juga menyoroti pentingnya memahami bagaimana risiko dapat muncul dan saling berinteraksi dalam berbagai konteks masa depan. ([Shell](#))

Kelima, organisasi menilai implikasi dari setiap skenario. Di sinilah *scenario planning* mulai menyentuh keputusan. Apa ancaman dalam setiap skenario? Apa peluangnya? Strategi mana yang tetap berguna di berbagai skenario? Strategi mana yang hanya bagus dalam satu skenario tetapi rapuh dalam skenario lain? Pertanyaan semacam ini menggeser organisasi dari obsesi pada “prediksi benar” menuju fokus pada “ketangguhan keputusan.” ([OECD](#))

Keenam, organisasi menerjemahkan pembelajaran itu ke dalam tindakan: *stress-testing*, *roadmapping*, *backcasting*, penetapan indikator pemantauan, dan pembaruan strategi. Tanpa tahap ini, *scenario planning* berhenti menjadi workshop yang menarik tetapi tidak mengubah kebijakan. Government Office for Science menegaskan bahwa *futures thinking* harus berujung pada apa yang harus dilakukan sekarang agar lebih tangguh terhadap berbagai masa depan yang mungkin. ([GOV.UK](#))

## 10. Scenario Planning dalam Dunia Bisnis

Dunia bisnis adalah salah satu arena paling subur untuk penggunaan *scenario planning*. Shell merupakan contoh paling terkenal, bukan hanya karena sejarahnya yang panjang, tetapi juga karena cara mereka memahami skenario sebagai alat untuk membantu orang membuat keputusan lebih baik hari ini. Bagi bisnis, nilai *scenario planning* tidak terletak pada keakuratan ramalan satu kejadian, melainkan pada kemampuannya menantang keyakinan nyaman yang sering tersembunyi di balik strategi korporasi. ([Shell](#))

Bayangkan sebuah perusahaan ritel besar yang sedang memutuskan investasi omnichannel lima sampai sepuluh tahun ke depan. Jika perusahaan hanya memakai proyeksi pertumbuhan historis, ia mungkin salah membaca perubahan perilaku konsumen, lonjakan AI personal shopping, perubahan logistik perkotaan, atau tekanan regulasi data. Dengan *scenario planning*, perusahaan dapat membayangkan beberapa masa depan: satu dunia dengan hiperpersonalisasi digital, satu dunia dengan regulasi data yang sangat ketat, satu dunia dengan tekanan biaya logistik tinggi, dan satu dunia dengan konsumen yang justru kembali menghargai pengalaman fisik. Dari sini, manajemen dapat bertanya: investasi mana yang tetap masuk akal di semua dunia itu? ([Shell](#))

Dalam konteks energi, Shell juga menunjukkan penggunaan skenario eksploratif dan normatif secara berbeda. Shell membedakan skenario normatif seperti Sky 2050, yang mengasumsikan pencapaian tujuan paling ambisius Perjanjian Paris, dengan skenario eksploratif seperti

Archipelagos, yang tidak mengasumsikan hasil akhir tertentu, melainkan menelusuri apa yang mungkin terjadi berdasarkan asumsi-asumsi yang masuk akal. Perbedaan ini penting dalam bisnis karena organisasi sering harus bekerja pada dua level sekaligus: mengeksplorasi masa depan yang mungkin terjadi, sekaligus membayangkan masa depan yang diinginkan agar arah investasinya tidak semata reaktif. ([Shell](#))

Bagi perusahaan, manfaat praktis *scenario planning* dapat diringkas dalam empat hal. Pertama, ia memperluas visi strategis sehingga organisasi tidak terjebak dalam satu asumsi dominan. Kedua, ia membantu pengambilan keputusan jangka panjang di bawah ketidakpastian tinggi. Ketiga, ia mendukung manajemen risiko dan inovasi karena membuka peluang yang tidak tampak dalam proyeksi linear. Keempat, ia membangun *organizational learning* karena memaksa pimpinan dan tim untuk berbicara lintas fungsi—keuangan, operasi, teknologi, regulasi, pemasaran, dan sumber daya manusia. Prinsip-prinsip ini selaras dengan cara Shell, OECD, dan Government Office for Science menjelaskan fungsi skenario dan *foresight* dalam keputusan strategis. ([Shell](#))

## **11. Future Foresight dalam Pemerintahan dan Kebijakan Publik**

Di pemerintahan, *future foresight* bahkan lebih penting karena kebijakan publik beroperasi dengan konsekuensi jangka panjang dan dampak sosial yang luas. OECD menilai *strategic foresight* sebagai komponen inti dari kebijakan modern yang efektif. Tujuannya bukan hanya memperbaiki koherensi kebijakan, tetapi juga menyiapkan pemerintah untuk dinamika yang sedang muncul dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berubah. ([OECD](#))

Contoh yang sangat sering disebut adalah Singapura. Public Service Division menjelaskan bahwa *National Scenarios* dilaksanakan setiap tiga hingga lima tahun untuk menelaah tren utama dan perubahan lingkungan strategis negara. Dalam penjelasan lain, pemerintah Singapura juga menyebut bahwa sistem Risk Assessment and Horizon Scanning dikembangkan untuk melengkapi *scenario planning*, dengan

tujuan memperkuat kemampuan antisipasi pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa *foresight* dalam negara bukan aktivitas seremonial, melainkan bagian dari arsitektur kebijakan. ([psdchallenge.psd.gov.sg](https://psdchallenge.psd.gov.sg))

Government Office for Science di Inggris memberi gambaran yang lebih operasional melalui *Futures Toolkit*, yang dirancang untuk membantu pembuat kebijakan mengembangkan kebijakan dan strategi yang tangguh dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti. Toolkit tersebut memuat 12 alat dan berbagai jalur penggunaan, mulai dari identifikasi perubahan hingga *policy stress-testing* dan *roadmapping*. Ini memperlihatkan bahwa *foresight* dalam kebijakan publik bukan hanya pekerjaan para futuris, tetapi sesuatu yang dapat diintegrasikan ke dalam siklus kebijakan secara lebih luas. ([GOV.UK](https://gov.uk))

UNESCO menambahkan dimensi demokratis dan inklusif. Melalui *Futures Literacy Laboratories*, UNESCO menekankan perlunya melibatkan suara dari berbagai lapisan masyarakat. Ini sangat relevan bagi kebijakan publik. Bila masa depan hanya dibayangkan oleh teknokrat atau elite birokrasi, maka kebijakan yang lahir bisa gagal menangkap keragaman pengalaman masyarakat. Dalam konteks ini, *future foresight* bukan hanya alat manajemen negara, tetapi juga alat partisipasi sosial dalam membayangkan masa depan bersama. ([UNESCO](https://unesco.org))

## **12. Future Foresight untuk Pendidikan Tinggi dan Dunia Akademik**

Bagi universitas dan institusi pendidikan, *scenario planning* dan *future foresight* sangat relevan karena sektor pendidikan sedang berada dalam titik perubahan besar. AI generatif, pembelajaran daring, mikro-kredensial, internasionalisasi digital, tekanan biaya, dan perubahan pasar kerja memaksa kampus untuk memikirkan kembali arti kurikulum, kompetensi, dan model pengajaran. Government Office for Science menegaskan bahwa *futures thinking* membantu mengatasi ketidakpastian dan mengidentifikasi tindakan masa depan yang perlu diambil sekarang. Ini sangat tepat diterapkan pada perencanaan akademik. ([GOV.UK](https://gov.uk))

Misalnya, sebuah fakultas ekonomi dapat menyusun skenario tentang pendidikan manajemen tahun 2035. Dalam satu skenario, AI menjadi "co-pilot" utama dalam pembelajaran, sehingga mahasiswa lebih perlu belajar verifikasi, penilaian etis, dan integrasi manusia-mesin. Dalam skenario lain, regulasi akademik global menjadi jauh lebih ketat terkait penggunaan AI, sehingga evaluasi berbasis tugas tradisional harus dirombak total. Dalam skenario ketiga, pasar kerja sangat menuntut kompetensi lintas bidang, sehingga pembelajaran manajemen harus menyatu dengan data, teknologi, kebijakan, dan keberlanjutan. Dari berbagai kemungkinan ini, kampus dapat menilai: kurikulum apa yang tetap relevan? kemampuan dosen apa yang harus dibangun? model asesmen apa yang harus disiapkan? ([OECD](#))

UNESCO membantu memberi dasar filosofis bagi pendekatan ini. *Futures Literacy* mengajarkan bahwa kapasitas menggunakan masa depan membantu orang menjadi lebih kreatif, lebih terbuka, lebih eksperimental, dan lebih inovatif. Dalam pendidikan tinggi, ini berarti mahasiswa tidak hanya diajar menguasai pengetahuan lama, tetapi juga diajar bagaimana berpikir tentang kemungkinan, ketidakpastian, dan transformasi. Universitas yang mengembangkan *foresight* sesungguhnya sedang membina cara berpikir jangka panjang, bukan sekadar menyediakan keterampilan teknis jangka pendek. ([UNESCO](#))

### **13. Manfaat Strategis Scenario Planning dan Future Foresight**

Secara strategis, manfaat terbesar *scenario planning* dan *future foresight* adalah perluasan horizon berpikir. Organisasi yang menggunakannya cenderung lebih sadar bahwa masa depan tidak tunggal. Kesadaran ini punya efek besar: ia mengurangi kepastian palsu, memperluas pilihan, dan membantu pemimpin melihat hubungan antara keputusan masa kini dan kemungkinan masa depan. OECD menyatakan bahwa *strategic foresight* membantu mempersiapkan berbagai masa depan yang masuk akal dan memastikan bahwa rencana strategis benar-benar siap menghadapi kemungkinan yang berbeda. ([OECD](#))

Manfaat kedua adalah peningkatan ketahanan (*resilience*). Pemerintah Inggris menyebut bahwa *Futures Toolkit* dirancang untuk membantu pengembangan kebijakan dan strategi yang robust dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti. OECD dalam metodologi *Risk-Worlds* juga menjelaskan bahwa pendekatan skenario memperkuat kapasitas pemerintah untuk menavigasi dan membentuk lanskap risiko yang semakin kompleks dan tidak pasti. Jadi, nilai utama *foresight* bukan hanya “melihat jauh ke depan,” tetapi menyiapkan organisasi agar tidak rapuh bila masa depan bergerak berbeda dari harapan. ([GOV.UK](#))

Manfaat ketiga adalah pembelajaran kolektif. Shell menyatakan bahwa skenario membantu menantang asumsi dan mendorong orang berpikir berbeda. Ini berarti proses skenario itu sendiri penting, bukan hanya dokumen akhirnya. Saat tim lintas fungsi duduk bersama, mereka sering menemukan bahwa masing-masing bagian organisasi hidup dalam gambaran masa depan yang berbeda. *Scenario planning* memaksa perbedaan itu muncul ke permukaan, lalu didiskusikan secara lebih terbuka. ([Shell](#))

Manfaat keempat adalah inovasi. UNESCO menekankan bahwa *Futures Literacy* dan laboratorium masa depan membantu orang menjadi lebih kreatif, terbuka, eksperimental, dan inovatif. Dalam praktik organisasi, hal ini sangat penting karena inovasi sering gagal bukan karena kurang teknologi, tetapi karena imajinasi strategis terlalu sempit. Dengan membayangkan lebih dari satu masa depan, organisasi lebih mudah menemukan jalur inovasi yang sebelumnya tidak dianggap masuk akal. ([UNESCO](#))

#### **14. Keterbatasan dan Kesalahan Umum**

Walaupun sangat berguna, *scenario planning* dan *future foresight* bukan tanpa keterbatasan. Kesalahan pertama adalah memperlakukan skenario sebagai prediksi. Shell secara sangat jelas memperingatkan bahwa skenario tidak dimaksudkan sebagai proyeksi atau ramalan. Jika organisasi mulai memperdebatkan “skenario mana yang pasti terjadi,” maka mereka justru kehilangan manfaat utama dari metode ini. ([Shell](#))

Kesalahan kedua adalah membuat skenario terlalu umum atau terlalu dekoratif. Bila skenario hanya berisi slogan seperti "dunia digital," "dunia hijau," atau "dunia krisis" tanpa logika kausal yang jelas, maka ia tidak membantu keputusan. Skenario yang baik harus cukup rinci untuk mengubah cara organisasi melihat pilihan strategisnya. Government Office for Science menempatkan *scoping question* dan keterkaitan dengan keputusan kebijakan sebagai bagian penting dari proses, sehingga *foresight* tidak jatuh menjadi latihan abstrak. ([GOV.UK](#))

Kesalahan ketiga adalah tidak menghubungkan *foresight* dengan aksi. Banyak workshop masa depan menghasilkan diskusi yang kaya, tetapi berhenti di sana. Padahal OECD, UNESCO, dan Government Office for Science semuanya menekankan bahwa *foresight* harus menuntun keputusan sekarang. Tanpa *stress-testing*, *roadmapping*, revisi strategi, dan indikator pemantauan, *scenario planning* hanya akan menjadi dokumen yang indah tetapi tak berdaya. ([OECD](#))

Kesalahan keempat adalah bias partisipasi. UNESCO secara tegas menekankan pentingnya pelibatan berbagai suara. Jika skenario hanya dirancang oleh kelompok yang homogen, maka ia rawan dipenuhi asumsi yang tak terlihat. Ini juga berkaitan dengan risiko *groupthink*, yang diingatkan oleh Government Office for Science sebagai salah satu bahaya dalam *futures thinking*. Masa depan yang dibayangkan secara sempit akan menghasilkan strategi yang juga sempit. ([UNESCO](#))

## **15. Scenario Planning sebagai Latihan Kepemimpinan**

Pada tingkat yang lebih dalam, *scenario planning* dan *future foresight* bukan hanya teknik, tetapi juga latihan kepemimpinan. Pemimpin yang baik bukanlah mereka yang mengklaim tahu persis apa yang akan terjadi, melainkan mereka yang mampu mempersiapkan organisasinya terhadap berbagai kemungkinan masa depan. Shell menyatakan bahwa pekerjaan skenario mereka digunakan untuk membantu orang membuat keputusan lebih baik hari ini dengan cara meregangkan pikiran dan menantang asumsi. Di sini, kualitas kepemimpinan diukur bukan hanya

oleh kecepatan memutuskan, tetapi juga oleh keluasan imajinasi strategis dan kerendahan hati intelektual. ([Shell](#))

Kepemimpinan yang tidak memakai *foresight* mudah terjebak pada dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah optimisme naif: merasa bahwa masa depan akan otomatis baik-baik saja jika organisasi bekerja seperti biasa. Ekstrem kedua adalah fatalisme: merasa bahwa masa depan terlalu tidak pasti untuk dipikirkan secara serius. *Scenario planning* menolak dua-duanya. Ia mengajak pemimpin untuk menghadapi ketidakpastian secara aktif, bukan menutup mata terhadapnya dan bukan pula lumpuh karenanya. OECD dan Government Office for Science pada dasarnya menegaskan orientasi ini: tujuan *foresight* adalah mempersiapkan, menguji, dan menyesuaikan tindakan, bukan menunggu kepastian total. ([OECD](#))

## 16. Relevansi bagi Indonesia

Walaupun contoh-contoh yang sering muncul berasal dari Shell, OECD, Inggris, dan Singapura, relevansi *scenario planning* dan *future foresight* bagi Indonesia sangat besar. Indonesia menghadapi ketidakpastian dan peluang yang berskala besar: bonus demografi, transformasi energi, perkembangan AI, urbanisasi, perubahan iklim, ketahanan pangan, disrupsi pekerjaan, dan geopolitik Indo-Pasifik. Dalam konteks seperti ini, perencanaan yang hanya mengandalkan garis lurus dari masa lalu akan sangat tidak memadai. Prinsip yang ditegaskan OECD, UNESCO, dan Government Office for Science—yakni perlunya mengeksplorasi berbagai masa depan yang masuk akal, menguji implikasinya, dan menghubungkannya dengan keputusan masa kini—sangat cocok diterapkan pada perencanaan pembangunan nasional, daerah, bisnis, dan pendidikan di Indonesia. ([OECD](#))

Bagi universitas Indonesia, ini berarti perlunya membangun kultur akademik yang tidak hanya reaktif terhadap tren, tetapi juga mampu membaca arah perubahan. Bagi pemerintah daerah, ini berarti kebijakan pembangunan tidak cukup hanya responsif terhadap kebutuhan hari ini, tetapi juga perlu menguji diri terhadap beberapa skenario masa depan.

Bagi dunia usaha, ini berarti investasi dan strategi ekspansi sebaiknya diuji terhadap berbagai kemungkinan—perubahan rantai pasok, perubahan permintaan, kebijakan karbon, atau kompetisi digital. Pendek kata, *future foresight* adalah disiplin yang sangat relevan untuk pembangunan yang lebih cerdas dan tahan banting. ([OECD](#))

## 17. Penutup

Pada akhirnya, *scenario planning* dan *future foresight* mengajarkan satu pelajaran besar: masa depan tidak untuk ditebak secara tunggal, tetapi untuk dijelajahi secara disiplin. OECD, UNESCO, Shell, dan Government Office for Science sama-sama menunjukkan bahwa nilai dari pendekatan ini bukanlah kemampuan meramalkan satu nasib, melainkan kemampuan memperluas rentang kemungkinan, menantang asumsi, membangun pemahaman kolektif, dan menyiapkan keputusan yang lebih tangguh. ([OECD](#))

*Scenario planning* memberi organisasi seperangkat “peta” tentang masa depan yang mungkin. *Future foresight* memberi mereka cara berpikir, perangkat, dan disiplin untuk menggunakan peta-peta itu dalam tindakan masa kini. Bila diterapkan dengan baik, keduanya membuat organisasi tidak mudah mabuk oleh prediksi tunggal, tidak terlalu kaku terhadap perubahan, dan tidak terlalu rapuh terhadap kejutan. Dalam dunia yang penuh ketidakpastian, itulah bentuk kecerdasan strategis yang sangat berharga. ([Shell](#))

Jadi, *scenario planning* dan *future foresight* bukan sekadar mode intelektual. Mereka adalah cara yang lebih dewasa untuk berhubungan dengan masa depan: bukan sebagai nasib tetap yang menunggu ditemukan, melainkan sebagai ruang kemungkinan yang harus dipikirkan dengan hati-hati, diuji dengan rendah hati, dan direspons dengan tindakan yang bijaksana. Dalam konteks manajemen, kebijakan publik, pendidikan, dan pembangunan bangsa, kemampuan seperti ini bukan lagi pilihan tambahan, melainkan kebutuhan pokok bagi organisasi yang ingin tetap relevan di abad ke-21. ([UNESCO](#))

## Glosarium

### **Scenario planning**

Metode dalam *strategic foresight* yang mengembangkan beberapa skenario masa depan untuk mengeksplorasi implikasi berbagai kemungkinan masa depan terhadap keputusan pada masa kini. ([OECD](#))

### **Future foresight / strategic foresight**

Proses terstruktur untuk mengantisipasi masa depan dan menggunakan wawasan tersebut untuk membimbing keputusan saat ini; mencakup eksplorasi berbagai masa depan yang masuk akal, bukan satu masa depan tunggal. ([OECD](#))

### **Futures literacy**

Kapabilitas untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia menggunakan masa depan untuk mempersiapkan diri, merencanakan, dan berinteraksi dengan kompleksitas serta kebaruan dalam masyarakat. ([UNESCO](#))

### **Forecasting**

Pendekatan yang umumnya memproyeksikan tren historis ke depan untuk memperkirakan hasil masa depan; berbeda dari *foresight* yang lebih terbuka terhadap perubahan sistemik dan masa depan alternatif. ([GOV.UK](#))

### **Horizon scanning**

Proses mendeteksi bukti yang sedang muncul dan sinyal awal perubahan pada masa kini untuk mengantisipasi dampak potensialnya pada masa depan. ([OECD](#))

### **Megatrends analysis**

Kajian atas perubahan besar jangka panjang dalam ekonomi dan masyarakat yang melintasi banyak domain kebijakan, guna

mengantisipasi dampak kompleks dan multidimensional di masa depan. ([OECD](#))

### **Visioning**

Metode *foresight* untuk membangun gambaran masa depan yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, sebagai dasar refleksi strategis dan perumusan arah tindakan. ([OECD](#))

### **Backcasting**

Metode yang bekerja mundur dari gambaran masa depan tertentu untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil atau dihindari pada masa kini. ([OECD](#))

### **Policy stress-testing**

Pengujian strategi atau kebijakan terhadap beberapa kemungkinan masa depan untuk menilai ketangguhan, kelemahan, dan kebutuhan penyesuaiannya. ([GOV.UK](#))

### **Plausible futures**

Berbagai masa depan yang masuk akal menurut bukti, tren, dan ketidakpastian yang tersedia, walaupun bukan prediksi yang pasti akan terjadi. ([OECD](#))

### **Normative scenario**

Skenario yang dimulai dari suatu keadaan masa depan yang diinginkan atau ditetapkan, lalu menelusuri bagaimana keadaan itu mungkin tercapai. Shell menyebut *Sky 2050* sebagai contoh skenario normatif. ([Shell](#))

### **Explorative scenario**

Skenario yang tidak berangkat dari satu hasil akhir yang harus tercapai, melainkan mengeksplorasi masa depan berdasarkan asumsi yang dianggap masuk akal dan berbagai pendorong perubahan. ([Shell](#))

### **Driver mapping**

Pemetaan faktor-faktor pendorong perubahan yang memengaruhi masa

depan, termasuk hubungan antarpendorong dan ketidakpastian strategis yang paling menentukan. ([GOV.UK](#))

### **Futures Toolkit**

Perangkat metode yang disusun Government Office for Science untuk membantu pembuat kebijakan dan analis mengembangkan kebijakan serta strategi yang tangguh di tengah masa depan yang tidak pasti. ([GOV.UK](#))

### **Strategi tangguh (robust strategy)**

Strategi yang tidak semata dioptimalkan untuk satu ramalan masa depan, tetapi tetap masuk akal dan dapat bekerja cukup baik di berbagai masa depan yang mungkin. ([GOV.UK](#))

### **Daftar Pustaka (APA 7)**

Government Office for Science. (2024). *The Futures Toolkit*. UK Government. ([GOV.UK](#))

OECD. (2025). *Strategic foresight toolkit for resilient public policy*. OECD Publishing. ([OECD](#))

OECD. (n.d.). *Strategic foresight*. Organisation for Economic Co-operation and Development. ([OECD](#))

Shell. (2013). *40 years of Shell scenarios*. Shell International B.V.

Shell. (2025). *Shell Scenarios*. Shell Global. ([Shell](#))

UNESCO. (n.d.). *Futures literacy & foresight*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. ([UNESCO](#))

Copilot for this article: ChatGPT 5.2. Thinking (2025). Access date: 17 March 2026. Author's account

<https://chatgpt.com/c/69b919cb-5958-839f-b052-80da1061c60c>