Gartner Business Quarterly

Kuarter ke-4 2025

- Memanfaatkan Perencanaan Strategis Adaptif demi Meraih Kesuksesan di Tengah Volatilitas yang Kompleks.
- Cara Memilih Inisiatif Kecerdasan Buatan Saat Nilai Finansial Jangka Pendek Menjadi Prioritas Utama.



Gartner®

Daftar Isi

» Dari Kepala Riset

03 Perencanaan Cerdas 2026

» Departemen

05 The Cutting Edge 4Q25: Titik Data Baru yang Menarik

42 Ringkasan: Pandangan Singkat tentang Penelitian Terbaru

» Artikel Unggulan

10 Memanfaatkan Perencanaan Strategis Adaptif demi Meraih Kesuksesan di Tengah Volatilitas yang Kompleks

16 Cara Memilih Inisiatif Kecerdasan Buatan Saat Nilai Finansial Jangka Pendek Menjadi Prioritas Utama

20 Perbarui Prioritas Keamanan Siber Anda di Tengah Lanskap Ancaman yang Terus Berubah

25 Meningkatkan Ketangkasan Bisnis dengan Prakiraan yang Didukung AI

31 Selaraskan Target Keuangan Tahunan dengan Kapasitas Aktual Rantai Pasokan

37 Terapkan Perencanaan Tenaga Kerja Berbasis Skenario untuk Menghadapi Disrupsi

Perencanaan Cerdas 2026



Chris Howard
Kepala Riset

Tidak ada rencana yang mampu bertahan saat menghadapi … minggu depan? Pergeseran kebijakan mendadak? Dewan yang cakap? Kurang lebih demikian. Perencanaan bersifat esensial dan prospektif. Kita semua melakukannya, mengiterasi presentasi PowerPoint, menyusun business case, dan memperkirakan ROI. Lalu, membuang draf awal dan mencoba lagi. Proses perencanaan kadang tidak mudah, dan saat ini jauh lebih berat mengingat kekacauan di lingkungan makro dan tingkat kecemasan ekonomi.

Ketika meninjau tren bisnis atau teknologi, saya sering memikirkan siklus antara entropi dan kerja. Entropi adalah kondisi alamiah dunia, dicirikan oleh keacakan dan ketidakteraturan. Melalui upaya yang kita lakukan, kita mentransformasi entropi menjadi sesuatu yang terkelola dan terarah. Namun setiap bentuk keteraturan pada akhirnya akan kembali menuju entropi, dan kita harus mengerahkan lebih banyak pemaknaan. Strategi adaptif berfungsi sebagai berikut: Kita mengerahkan upaya yang memadai untuk menciptakan keterkelolaan dalam kerangka waktu tertentu, tetapi tugas kita tidak pernah "selesai." Kita melakukan perencanaan berbasis skenario untuk menciptakan opsi dan ketahanan. Kita menjalankan simulasi, mungkin dibantu AI, untuk memperkenalkan pengaruh stokastik.

Era di mana organisasi menyusun rencana tahunan, menetapkan proyek, lalu mengeksekusinya tanpa revisi hingga tahun berikutnya kini telah berlalu. Perencana yang cerdas menggunakan teknik adaptif yang terus memindai berbagai sinyal, menetapkan prioritas, dan memengaruhi eksekusi secara hampir waktu nyata.

Edisi *Gartner Business Quarterly* ini menghadirkan panduan praktis untuk membantu Anda menentukan prioritas strategis di bidang kecerdasan buatan dan keamanan siber, meningkatkan akurasi peramalan keuangan dan perencanaan tenaga kerja, serta menetapkan sasaran pertumbuhan tahunan yang mencerminkan kemampuan nyata rantai pasokan perusahaan. Hasilnya, rencana Anda akan sesuai untuk tahun mendatang.

Memanfaatkan Perencanaan Strategis Adaptif demi Meraih Kesuksesan di Tengah Volatilitas yang Kompleks

oleh Ian Cox

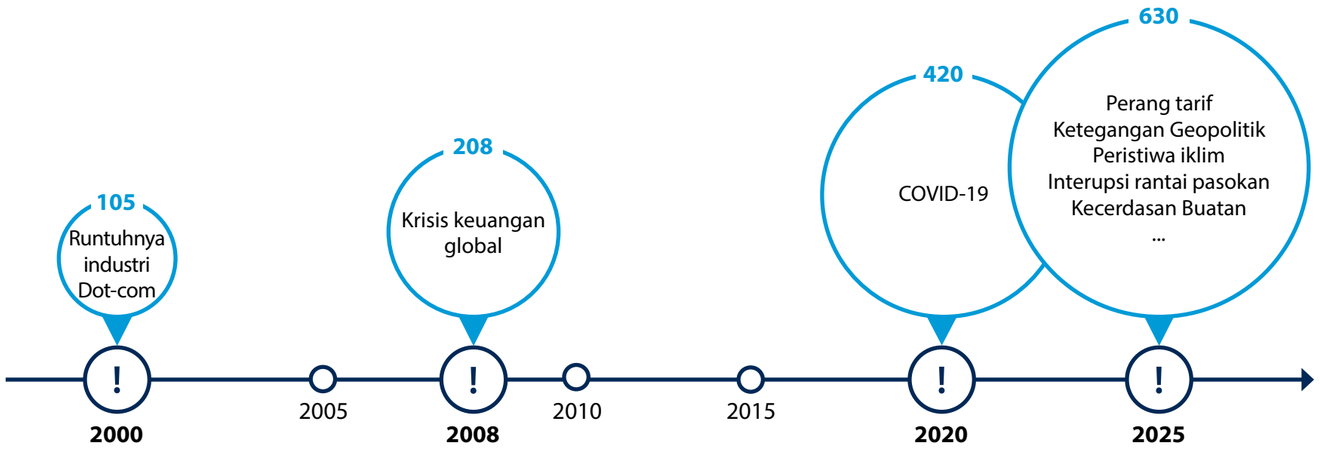
Volume, frekuensi, kecepatan, dan sifat peristiwa disrupsi saat ini luar biasa, bahkan menurut standar terbaru. Pemimpin bisnis yang tengah merancang strategi 2026 harus menggunakan metode baru agar proses perencanaan dapat segera beradaptasi terhadap perubahan.

Pemimpin berpengalaman kerap menganggap dinamika baru sebagai pengulangan dari tantangan yang sudah mereka hadapi di masa lalu. Mereka telah berhasil mengatasi disrupsi yang diakibatkan oleh COVID-19 dan krisis keuangan global 2008-2009. Sebagian juga telah berhasil melewati keruntuhan dot-com pada awal tahun 2000. Bagi mereka, disrupsi, guncangan, dan ketakterdugaan bukanlah hal baru. Artinya, mereka memiliki semua yang dibutuhkan untuk berhasil di lingkungan saat ini. Benar?

Salah. Ketidakpastian hari ini bersifat baru, lebih kompleks, dan multidimensional. Dalam beberapa dekade terakhir, sebagian besar gejolak besar biasanya dipicu oleh satu penyebab utama atau insiden yang berdiri sendiri. Dampaknya bisa saja besar, tetapi opsi untuk meresponsnya relatif sempit dan mudah dikenali. Di tahun 2025, beragam variabel tidak hanya memicu disrupsi secara individual, tetapi juga sekaligus menghasilkan efek kumulatif yang signifikan. Kombinasi antara perang tarif, dinamika geopolitik, kejadian iklim ekstrem, disrupsi rantai pasokan, dan lonjakan inovasi teknologi — terutama kecerdasan buatan — menghasilkan jenis ketidakpastian baru yang berbeda dari pengalaman para pemimpin sebelumnya.

Sebagai cerminan realitas baru ini, Indeks GEPU (Global Economic Policy Uncertainty), yang menjadi acuan utama ketidakpastian kebijakan ekonomi dunia, telah mencapai rekor tertinggi. Pada periode kejatuhan dot-com di tahun 2000, nilai indeks (berdasarkan harga saat ini) sempat memuncak hingga 105. Pada puncak krisis keuangan global tahun 2008, indeks sempat memuncak di 208, sementara pada tahun 2020, COVID-19 menyebabkannya mencapai 420. Hingga saat ini, pada 2025, nilai indeks telah menembus angka 630. Kita sedang berada di situasi yang belum dijelajahi (lihat Gambar 1).[1]

Gambar 1. Disrupsi dan Indeks Global Economic Policy Uncertainty (GEPU) Sejak 2000



Sumber: Gartner
Catatan: Versi indeks yang mencerminkan nilai pada harga aktual saat ini digunakan dalam perhitungan.

Interaksi antara beragam elemen pemicu disrupsi menyebabkan perubahan dan guncangan muncul dengan frekuensi serta kecepatan yang semakin tinggi. Akibatnya, spektrum dampak yang ditimbulkan semakin melebar dan memengaruhi lebih banyak aspek. Situasi yang rumit seperti ini menuntut pendekatan yang lebih canggih dan adaptif. Metode tradisional yang pernah berhasil di masa lalu tidak disiapkan untuk menghadapi skala dan karakter ketidakpastian yang terjadi sekarang. Untuk mencapai hasil yang diinginkan, mereka harus menggunakan strategi serta teknologi yang lebih modern guna menavigasi kompleksitas bisnis saat ini. Perubahan ini dimulai dengan perencanaan strategis adaptif.

Perencanaan Strategis Harus Berevolusi untuk Mengatasi Ketidakpastian Hari Ini

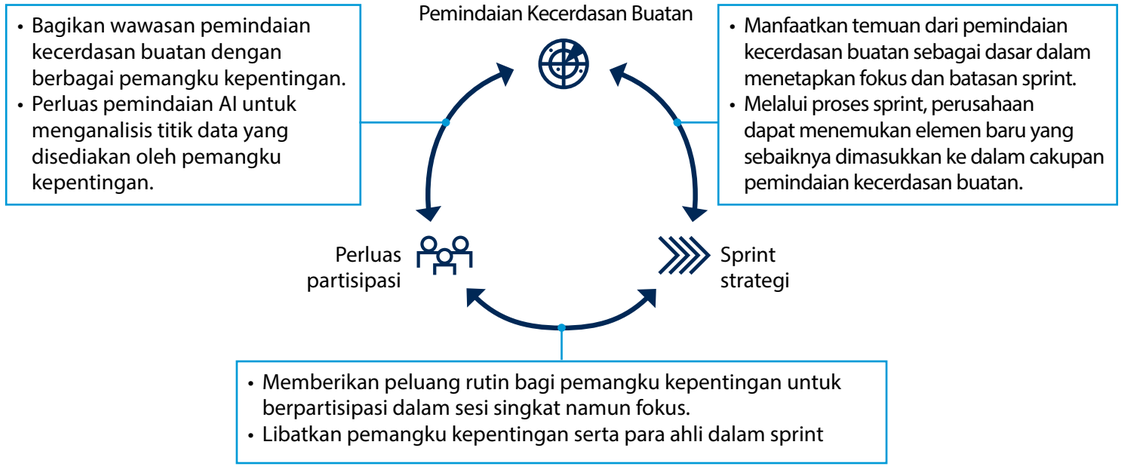
Proses perencanaan berbasis jadwal tetap tidak lagi efektif karena dunia bisnis kini bergerak tanpa kepastian yang dapat diprediksi. Rencana semacam itu kehilangan relevansinya dengan cepat, sebab tidak mampu beradaptasi dengan perubahan yang sering terjadi. Dalam situasi global yang penuh ketidakpastian, dibutuhkan strategi yang lebih luwes dan adaptif.

Perencanaan strategis *adaptif* memampukan perusahaan merespons dengan cepat peristiwa disruptif di tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsi operasional. Sebuah strategi adaptif yang utuh terdiri dari berbagai elemen, dan pada akhirnya setiap organisasi harus mengembangkan rangkaian lengkap metode serta alat adaptif. Dalam mempersiapkan strategi untuk 2026, para eksekutif sebaiknya mulai menerapkan prinsip perencanaan adaptif dengan mengambil tiga tindakan segera:

1. **Manfaatkan kecerdasan buatan untuk memindai peristiwa disrupsi secara berkelanjutan.**
2. **Perluas partisipasi untuk membuat perusahaan lebih responsif terhadap perubahan.**
3. **Gunakan metode sprint untuk memperbarui perencanaan strategis dengan lebih cepat.**

Walau dampak terbaiknya akan terasa bila diterapkan secara terpadu di seluruh proses perencanaan strategis, para eksekutif tetap dapat mengimplementasikan setiap langkah ini secara mandiri pada level perusahaan, unit bisnis, atau fungsi tertentu. Walau setiap langkah bisa dijalankan secara terpisah, pada dasarnya ketiganya dirancang untuk saling mendukung dan memperkuat satu sama lain. Misalnya, dengan mendistribusikan hasil analisis dari pemindaian kecerdasan buatan ke seluruh organisasi, perusahaan dapat mendorong keterlibatan yang lebih luas dalam penyusunan strategi (lihat Gambar 2).

» Gambar 2. Tiga Langkah untuk Memulai Perjalanan Menuju Perencanaan Strategis Adaptif



Sumber: Gartner

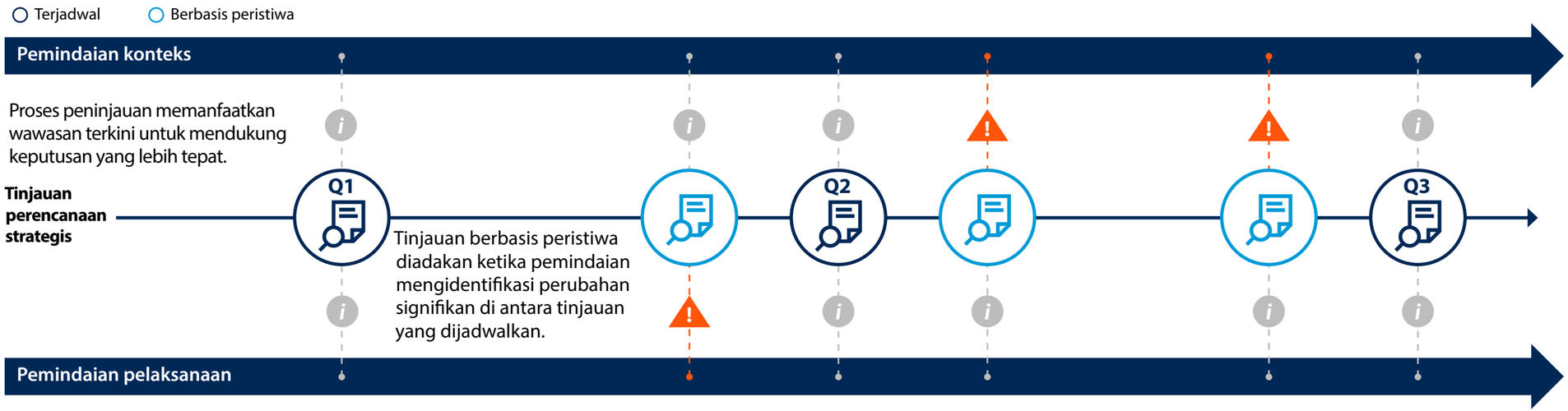
Memanfaatkan Kecerdasan Buatan untuk Memindai Peristiwa Disrupsi Secara Berkelanjutan

Pemindaian berkelanjutan adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis adaptif. Proses ini terdiri atas dua alur yang berjalan secara paralel:

- **Pemindaian konteks,** yaitu pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat menimbulkan peluang baru atau ancaman
- **Pemindaian pelaksanaan,** yang berfokus pada apakah strategi sedang dijalankan dengan benar dan memberikan dampak yang diharapkan

Para pemimpin menggunakan wawasan yang dihasilkan dari pemindaian berkelanjutan untuk melakukan tinjauan perencanaan strategis, yang dapat dijadwalkan secara berkala (misalnya setiap kuarter) atau dipicu oleh peristiwa tertentu. Melalui proses tinjauan tersebut, organisasi dapat secara proaktif mengenali isu, peluang, dan ancaman yang mungkin muncul, kemudian merumuskan langkah antisipatif yang sesuai (lihat Gambar 3).

Gambar 3. Pemindaian Berkelanjutan Memberikan Wawasan untuk Tinjauan Perencanaan Strategis



Sumber: Gartner

Karena kecepatan dan jumlah informasi yang terus meningkat, pemindaian secara manual tidak lagi efisien dan berpotensi menyebabkan perusahaan gagal menangkap peluang atau informasi kritis. Teknologi kecerdasan buatan memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk melakukan pemindaian konteks secara lebih luas dan mendalam. Kecerdasan buatan menghadirkan analisis otomatis dan real-time yang memungkinkan organisasi memperoleh wawasan yang komprehensif dan tepat waktu, sehingga meningkatkan pengambilan keputusan dan agilitas strategis.

Dalam mengembangkan kemampuan pemindaian berkelanjutan berbasis kecerdasan buatan, para pemimpin eksekutif sebaiknya:

1. Mengidentifikasi dan menghimpun faktor-faktor kunci dari dalam maupun luar organisasi yang berkaitan langsung dengan sasaran strategis perusahaan, lalu secara bertahap memperluas ruang lingkup seiring matangnya kompetensi. Secara umum, pemindaian berkelanjutan berfokus pada tiga faktor: asumsi strategis, isu strategis, dan pemicu strategis. Proses pemindaian perlu menitikberatkan pada faktor-faktor yang paling tidak pasti namun berpotensi menimbulkan dampak signifikan.
2. Memanfaatkan solusi kecerdasan buatan otonom untuk memantau berbagai faktor organisasi dan lingkungan secara real-time, melakukan riset pendukung, serta menyusun laporan dan visualisasi data untuk membantu tinjauan perencanaan strategis.
3. Memastikan ada proses peninjauan dan verifikasi manual atas temuan atau laporan penting dari kecerdasan buatan sebelum informasi tersebut dibagikan kepada pemangku kepentingan. Walau kecerdasan buatan mampu mempercepat proses pemindaian, organisasi harus memastikan tidak kehilangan keseimbangan dengan bereaksi berlebihan terhadap setiap perubahan situasi bisnis.

Perluas Partisipasi untuk Membuat Perusahaan Lebih Responsif terhadap Perubahan

Proses perencanaan strategis tradisional cenderung melibatkan jumlah pemangku kepentingan senior yang relatif kecil. Partisipasi lintas departemen dan jenjang organisasi membantu menciptakan strategi yang lebih menyeluruh, relevan, dan responsif. Secara khusus, pelibatan lebih banyak pihak dalam kegiatan perencanaan strategis akan menghasilkan beberapa manfaat berikut:

- **Memperluas sumber daya untuk pemindaian dan peninjauan —** Dengan melibatkan berbagai unit bisnis dan fungsi dalam pemindaian dan peninjauan berkelanjutan, perusahaan dapat memperkuat kemampuan dalam menghimpun serta menganalisis informasi penting.
- **Mempercepat deteksi peluang dan ancaman —** Para pemangku kepentingan di unit bisnis dan fungsi operasional memiliki kedekatan dengan aktivitas harian, pelanggan, pemasok, bahkan pesaing, sehingga mereka dapat mendeteksi tanda-tanda awal munculnya peluang atau ancaman lebih dini.
- **Memperluas perspektif pengambil keputusan —** Dengan menghadirkan masukan dari berbagai departemen dan level operasional, pengambil keputusan dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang peluang dan ancaman yang muncul, serta konsekuensi dari setiap penyesuaian strategi.
- **Mempercepat implementasi perubahan —** Ketika lebih banyak pihak dilibatkan sejak tahap awal, mereka akan lebih memahami alasan dan tujuan di balik perlunya perubahan rencana, dan sifatnya. Mereka yang berpartisipasi sejak awal hingga akhir proses akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih kuat terhadap hasil perubahan.

Umumnya, organisasi yang ingin mempercepat proses akan berusaha memangkas jumlah pihak yang berpartisipasi. Akan tetapi, dalam konteks perencanaan strategis, taktik ini justru bisa berujung pada keputusan yang tidak maksimal, sehingga para eksekutif perlu memberikan penjelasan dan pertanggungjawaban kepada tim pelaksana di lapangan.

Ada yang beranggapan bahwa semakin banyak orang yang dilibatkan, semakin lambat dan rumit pula proses pengambilan keputusan. Faktanya, melibatkan lebih banyak pihak tidak memperlambat proses, tetapi justru memperkaya informasi dan mempercepat penerapan keputusan. Pada akhirnya, keputusan akhir tetap berada di tangan para pemimpin eksekutif. Tetapi, mereka harus memiliki informasi paling akurat dari para pemangku kepentingan, dan pemangku kepentingan harus merasa dilibatkan serta memahami dasar dari keputusan yang diambil.

Anggapan bahwa kecepatan hanya bisa dicapai dengan bekerja sendiri tidak relevan dalam konteks perencanaan strategis. Agar dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, organisasi harus memiliki proses perencanaan strategis yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

Dalam upaya memperluas partisipasi dalam proses perencanaan strategis, para eksekutif perlu melakukan langkah-langkah berikut:

1. Bagikan hasil temuan dari proses pemindaian berkelanjutan kepada seluruh pemangku kepentingan lintas departemen dan unit bisnis, termasuk pakar atau spesialis di bidangnya.
2. Ciptakan mekanisme yang mampu menangkap masukan dan informasi tidak terstruktur dari seluruh lapisan karyawan, lalu gabungkan data tersebut untuk membantu pemantauan tren serta deteksi dini terhadap peluang maupun risiko. Alternatifnya bisa berupa platform khusus seperti solusi pasar prediksi perusahaan, atau pendekatan yang lebih sederhana seperti forum diskusi dan wiki internal yang diawasi oleh alat kecerdasan buatan.
3. Libatkan para pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan gagasan di sepanjang proses perumusan strategi. Misalnya, ajukan permintaan ide di tahap awal perencanaan, minta masukan mengenai rencana atau inisiatif baru, serta kumpulkan usulan mengenai peluang maupun ancaman spesifik.

Gunakan Sprint untuk Memperbarui Perencanaan Strategis dengan Lebih Cepat

Untuk memastikan efektivitas perencanaan strategis, proses pembaruannya harus dilakukan dalam rentang waktu yang singkat. Ketika proses penyegaran strategi berlangsung lambat, organisasi dapat kehilangan momentum untuk memanfaatkan peluang baru atau gagal mengantisipasi ancaman sejak dini. Siklus yang lebih cepat memungkinkan pemimpin untuk tidak sekadar mengikuti jadwal tahunan, tetapi juga merespons perubahan secara real-time berdasarkan temuan dari proses pemindaian berkelanjutan.

Strategi sprint mengadaptasi metode pengembangan agile dalam proses perencanaan strategis, dengan menganggap rencana yang dihasilkan sebagai produk yang harus dievaluasi dan terus disempurnakan. Sprint perlu dijalankan dalam periode waktu tertentu dengan batasan tujuan yang tegas, guna memastikan tim tetap fokus dan bekerja dengan tingkat urgensi yang tinggi. Durasi pelaksanaan sprint bisa berlangsung hanya beberapa hari atau beberapa minggu, tergantung jenis dan urgensi peristiwa yang menyebabkan perlunya pembaruan strategi. Cakupan sprint perlu secara jelas menyoroti pengaruh dari suatu peluang atau ancaman tertentu yang menjadi alasan dilakukannya pembaruan strategi.

Agar dapat menerapkan sprint secara efektif dalam proses pembaruan strategi, para eksekutif perlu melakukan langkah-langkah berikut:

1. Pertimbangkan penerapan awal sprint di tingkat unit bisnis atau departemen sebagai proyek percontohan, agar organisasi dapat melihat manfaat dan efektivitas metode ini.
2. Manfaatkan hasil analisis, laporan, serta visualisasi data dari pemindaian kecerdasan buatan sebagai dasar dalam menetapkan batasan, durasi, dan sasaran sprint yang akan dijalankan.
3. Ajak berbagai pemangku kepentingan yang relevan dan ahli di bidangnya dari lintas fungsi organisasi agar proses sprint menjadi lebih terbuka, kaya perspektif, dan menghasilkan pembaruan strategi yang lebih kuat serta didukung secara luas.

[1] Economic Policy Uncertainty Index, Economic Policy Uncertainty.

Belum menjadi klien? Bicaralah dengan spesialis untuk bertindak cepat, mengeksekusi dengan sigap, dan mencapai prioritas penting misi Anda.

Klien Gartner dapat mengakses jurnal lengkap di sini.

Akses ke Gartner Content Caveat

Beberapa konten mungkin tidak tersedia sebagai bagian dari langganan Gartner Anda saat ini.

© 2025 Gartner, Inc. dan/atau afiliasinya. Semua hak dilindungi. Gartner adalah merek dagang terdaftar milik Gartner, Inc. dan afiliasinya. Publikasi ini tidak boleh direproduksi atau didistribusikan dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis sebelumnya dari Gartner. Publikasi ini memuat opini organisasi riset Gartner, yang tidak boleh ditafsirkan sebagai pernyataan fakta. Meskipun informasi yang terkandung di dalamnya diperoleh dari sumber yang diyakini dapat dipercaya, Gartner tidak memberikan jaminan apa pun mengenai keakuratan, kelengkapan, atau kecukupan informasi tersebut. Meskipun riset Gartner dapat membahas masalah hukum dan keuangan, Gartner tidak memberikan nasihat hukum atau investasi dan risetnya tidak boleh ditafsirkan atau digunakan sedemikian rupa. Akses dan penggunaan publikasi ini diatur oleh Kebijakan Penggunaan Gartner. Gartner menjunjung tinggi reputasinya atas independensi dan objektivitas. Riset dihasilkan secara independen oleh organisasi riset Gartner tanpa masukan atau pengaruh dari pihak ketiga mana pun. Untuk informasi lebih lanjut, lihat "Prinsip Panduan tentang Independensi dan Objektivitas."

Setiap tautan pihak ketiga di sini disediakan demi kenyamanan Anda dan bukan merupakan dukungan dari Gartner. Kami tidak memiliki kendali atas konten pihak ketiga dan tidak bertanggung jawab atas situs-situs web ini, konten atau ketersediaannya. Dengan mengeklik tautan pihak ketiga mana pun di sini, Anda mengakui bahwa Anda telah membaca dan memahami penafian ini.

836183

Gartner®