

Peran *Strategic Foresight* dalam Mempertahankan *Sustainable Capability* Organisasi Menuju Inovasi Manajemen

Putri Pratiwi

Fakultas Studi Akademik, Universitas Sains dan Teknologi Komputer

Antonius Juniadhi Soekendar

Fakultas Studi Vokasi, Universitas Sains dan Teknologi Komputer

Abstract

This study aims to examine the role of strategic foresight and its ability to support the development of management innovation processes within organizations. This study uses a narrative literature review approach involving potential interactions of three main topics, namely: strategic foresight, management innovation, and management cognition. The results of the study explain that each individual has a character from birth to being able to see the future. Then the capability of foresight in this organization must be developed and continuously maintained by both stakeholders in the organization's management and employees. Before implementing a foresight strategy, it is necessary to understand in depth managerial cognition as the basis for its application. Furthermore, the development of a well-managed strategic foresight will become a management innovation so as to be able to maintain organizational sustainability. This conceptual paper lays a foundation that can be used as further research in determining strategic foresight capabilities in relation to managerial dynamic capabilities. The results of this paper can be used by organizations that have a long history of facing challenges in capturing the challenges of changing business environments in the future.

Keywords: *innovation management, strategic foresight, managerial cognition, dynamic capabilities*

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk menguji peran *strategic foresight* dan kemampuannya untuk mendukung pengembangan proses inovasi manajemen dalam organisasi. Studi ini menggunakan pendekatan literature review naratif yang melibatkan potensi interaksi dari tiga topik utama, yaitu: *strategic foresight*, inovasi manajemen, dan kognisi manajemen. Hasil penelitian menjelaskan bahwa setiap individu memiliki karakter sejak lahir hingga mampu melihat masa depan. Kemudian kapabilitas kejelian dalam organisasi ini harus dikembangkan dan terus dipertahankan baik oleh pemangku kepentingan dalam manajemen organisasi maupun karyawan. Sebelum menerapkan strategi foresight, perlu dipahami secara mendalam kognisi manajerial sebagai dasar penerapannya. Selanjutnya pengembangan *strategic foresight* yang terkelola dengan baik akan menjadi inovasi manajemen sehingga mampu menjaga sustainabilitas organisasi. Makalah konseptual ini meletakkan dasar yang dapat digunakan sebagai penelitian lebih lanjut dalam menentukan kemampuan pandangan ke depan strategis dalam kaitannya dengan kemampuan dinamis manajerial. Hasil dari makalah ini dapat digunakan oleh organisasi yang memiliki sejarah panjang menghadapi tantangan dalam menangkap tantangan perubahan lingkungan bisnis di masa depan.

Kata kunci: *manajemen inovasi, pandangan ke depan strategis, kognisi manajerial, kapabilitas dinamis*

PENDAHULUAN

Sesuatu yang baru sangat erat kaitannya dengan inovasi, banyak sekali inovasi yang bisa diterapkan dalam kehidupan. Inovasi dapat meningkatkan kualitas hidup manusia melalui penemuan-penemuan baru yang membantu dalam proses pemenuhan kebutuhan hidup manusia. Proses inovasi terjadi secara terus menerus dalam kehidupan manusia karena keinginan untuk membuat segala sesuatu menjadi lebih mudah dan cepat. Untuk memastikan tingkat kesinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang ke depan, salah satu kunci utamanya adalah inovasi. Inovasi ini mencakup semua jenis inovasi dalam organisasi yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu inovasi manajemen. Selanjutnya, hal penting yang harus dipahami adalah faktor-faktor apa saja yang dapat berpengaruh kuat terhadap kemampuan menciptakan suatu inovasi. Dalam beberapa tahun terakhir, inovasi telah menjadi pusat perhatian para peneliti strategi bisnis. Kriegesmann (2007) menyatakan bahwa tekanan untuk berinovasi dalam globalisasi bisnis dan pasar yang kompetitif membutuhkan perilaku inovatif untuk menghadapi kompleksitas dan ambiguitas kondisi tersebut. Gagasan utama inovasi adalah mempercepat proses dan memasukkan inovasi ke dalam lingkaran produksi untuk mencapai tujuan: memaksimalkan keuntungan, efisiensi proyek sosial, pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, dll. (Kogabayev, 2017). Niat inovatif merupakan dasar untuk menciptakan suatu inovasi. Nguyen (2021) menyatakan bahwa niat inovatif merupakan hasil produk kognisi yang melibatkan unsur-unsur dari sikap, penilaian normatif dan analisis berbasis keyakinan dari pengalaman masa lalu yang mengarah pada tindakan. Kojo (2019) berpendapat bahwa niat adalah kesadaran berpikir yang berorientasi ke depan yang mencakup tujuan yang ingin dicapai dan perencanaan tindakan dalam mewujudkan tujuan. Banyak literatur sebelumnya telah membahas hubungan antara kapabilitas untuk mendorong inovasi dan kognisi manajemen (Alabduljader, 2019; Bergman, 2015; Manral, 2011). Salah satu kelemahan dalam memandang suatu inovasi adalah mengesampingkan faktor-faktor yang mendukung inovasi yaitu kemampuan individu, kelompok dan organisasi untuk menjamin terciptanya inovasi. Dalam manajemen organisasi, faktor-faktor ini mencakup keseluruhan aktivitas manajemen dalam organisasi. Praktek manajemen yang dilakukan mencerminkan kemampuan manajerial yang ada. Organisasi yang menghargai inovasi dapat menempatkan struktur dan insentif untuk menumbuhkan iklim inovatif untuk membantu mencegah "pengurusan otak" dan konsekuensi meninggalkan karyawan untuk mendirikan usaha baru yang berpotensi kompetitif (Lena Lee & al, 2011). Manral, 2011). Praktek manajemen yang dilakukan mencerminkan kemampuan manajerial yang ada. Organisasi yang menghargai inovasi dapat menempatkan struktur dan insentif untuk menumbuhkan iklim inovatif untuk membantu mencegah "pengurusan otak" dan konsekuensi meninggalkan karyawan untuk mendirikan usaha baru yang berpotensi kompetitif (Lena Lee & al, 2011). Manral, 2011). Namun, seringkali menghilangkan faktor perantara seperti kemampuan organisasi, tim dan individu untuk memastikan inovasi. Faktor-faktor ini terkait erat dengan praktik manajemen di seluruh organisasi. Praktek manajemen yang dilakukan mencerminkan kemampuan manajerial yang ada. Organisasi yang menghargai inovasi dapat menempatkan struktur dan insentif untuk menumbuhkan iklim inovatif untuk membantu mencegah "pengurusan otak" dan konsekuensi meninggalkan karyawan untuk mendirikan usaha baru yang berpotensi kompetitif (Lena Lee & al, 2011). Praktek manajemen yang dilakukan mencerminkan kemampuan manajerial yang ada. Organisasi yang menghargai inovasi dapat menempatkan struktur dan insentif untuk menumbuhkan iklim inovatif untuk membantu mencegah "pengurusan otak" dan konsekuensi meninggalkan karyawan untuk mendirikan usaha baru yang berpotensi kompetitif (Lena Lee & al, 2011). Praktek manajemen yang dilakukan mencerminkan kemampuan manajerial yang ada. Organisasi yang menghargai inovasi dapat menempatkan struktur dan insentif untuk menumbuhkan iklim inovatif untuk membantu mencegah "pengurusan otak" dan konsekuensi meninggalkan karyawan untuk mendirikan usaha baru yang berpotensi kompetitif (Lena Lee & al, 2011).

Kapasitas manajerial merupakan elemen dasar dan faktor utama dalam mendukung kinerja dan mempertahankan bisnis serta mendorong terciptanya lingkungan yang mendukung inovasi. Penguasaan strategic foresight merupakan salah satu keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh manajer dan pemilik/pemimpin organisasi. Popularitas pandangan ke depan strategis telah mendapat pengakuan luas dalam beberapa dekade terakhir meskipun perkembangan ilmu ini dimulai pada tahun 1950-an. Karena kompleksitasnya, pemahaman konsep pandangan ke depan strategis belum didefinisikan secara jelas oleh para ahli. Rohrbeck et.al (2015) melihat ini sebagai alat, proses, dan kemampuan yang terkait dengan lingkungan bisnis saat ini. Padahal dalam kajian literatur di berbagai kajian kaitannya dengan strategic foresight sangat luas dan sistematis. Banyak penelitian yang fokus pada metode implementasi strategic foresight daripada motivasi yang menyertai proses implementasi dan nilai tambah yang dihasilkan (Vilian Landel, 2015). Dalam penelitian Manral (2011) mengatakan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengelolaan proses mikro dimana inovasi masih sangat dibutuhkan – hal ini terlepas dari penelitian-penelitian sebelumnya. Makalah ini menekankan pemahaman yang

lebih dalam dan peran penting pandangan ke depan strategis dalam menghasilkan proses inovasi dari sudut pandang salah satu faktor pendorong proses, yaitu kemampuan manajerial. Beberapa elemen penting yang diperlukan untuk memahami dan menguasai pandangan ke depan strategis adalah pola pikir tertentu pemahaman dan keterampilan yang lebih baik. Makalah ini menyajikan kebutuhan yang dibutuhkan oleh manajer dalam merangsang kemampuan kognitif naluriah dan mengkaji hubungan penting antara kognisi manajerial, pandangan ke depan strategis dan inovasi manajemen. Dari sudut pandang organisasi, kognisi mengarah ke dua aspek terpisah - manajerial dan kewirausahaan (Etlie, 2014). Selanjutnya, makalah konseptual ini membahas sisi manajerial yang menawarkan berbagai perspektif ilmiah baik dalam psikologi maupun ekonomi bisnis untuk memastikan potensi hubungan yang ada. Asumsi yang dibangun dalam makalah ini adalah bahwa keterampilan manajerial kognitif mengenai penerapan pandangan ke depan strategis dalam organisasi, terutama organisasi bisnis, di mana hubungan ini dapat memastikan pembentukan inovasi manajemen. Asumsi ini dikembangkan dengan hipotesis bahwa semakin tinggi tingkat strategic foresight dan kemampuan manajerial kognitif, maka semakin tinggi pula nilai tambah yang akan menjamin inovasi manajemen sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan oleh pemangku kepentingan. Selanjutnya pada bagian ini disimpulkan bahwa kemampuan kognitif manajerial dalam memahami strategic foresight berpengaruh kuat terhadap implementasi strategic foresight dalam pembentukan inovasi manajemen pada suatu organisasi/perusahaan. Diasumsikan bahwa semakin tinggi kemampuan kognitif manajerial dalam menerapkan strategic foresight, maka semakin tinggi pula nilai inovasi manajemen yang dapat diperoleh organisasi.

Pertanyaan penelitian

Pertanyaan penelitian yang perlu dijawab dalam artikel ini adalah: “Apakah kemampuan kognitif manajemen mempengaruhi penerapan strategi foresight?”

METODOLOGI

Makalah ini merupakan penelitian konseptual yang dikaji secara interdisipliner. Penelitian ini menggunakan pendekatan sastra naratif berdasarkan penelitian literatur oleh penulis terkemuka dan para ahli di bidang yang terkait dengan penelitian. Penulis mengembangkan penelitian ini melalui tiga tahap, dimana tahap pertama melakukan scanning data literatur penelitian di lokasi penelitian: Scopus, Web of Science, Emerald Insight dan situs lokal terakreditasi Sinta. Proses scanning dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang berhubungan dengan literatur yang berhubungan dengan penelitian: strategic foresight, managerial cognition dan management innovation. Kemudian tahap kedua adalah menambahkan kata kunci untuk melengkapi bidang beberapa literatur terkait inovasi manajemen dan kognisi manajerial. Selanjutnya, tahap terakhir adalah menguji hubungan dalam literatur antara ketiga tema penelitian utama dengan fokus pembahasan apakah strategic foresight dapat mendorong kemungkinan proses inovasi manajemen.

TINJAUAN PUSTAKA

Inovasi Manajemen

Inovasi manajemen kurang dikenal. Dalam konteks inovasi dimana inovator, proses inovasi dan dampaknya terhadap kinerja jarang diketahui (Le Roy, 2018). Namun, beberapa penulis menyatakan bahwa memahami dan mengenali inovasi manajemen memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hamel, 2006; Birkinshaw et al., 2008; Walker et al., 2010; Mol dan Birkinshaw, 2014).

Beberapa literatur penelitian menjelaskan pengertian inovasi manajerial sebagai penerapan metode manajemen (Najm, 2019; Favoreu et al., 2018; Damanpour, 2014). Selanjutnya, inovasi manajerial juga diartikan sebagai praktik dan perilaku organisasi serta aktivitas operasional organisasi baru yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Schneider, 2008; Birkinshaw, 2014; Walker, 2006). Sedangkan menurut Alderami (2021) ini diibaratkan sebagai alat bagi manajer untuk melakukan segala aktivitas yang harus dilakukannya. Perubahan lingkungan yang terjadi secara dinamis menuntut manajer melakukan perubahan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru untuk memastikan tercapainya tujuan bisnis. Untuk itu diperlukan kemampuan strategic foresight untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Literatur tentang strategic foresight skills menjadi topik diskusi yang semakin populer (Alabduljader, 2019; Dominece-Diasa, 2020). Alabduljader (2019) kemudian menambahkan bahwa inovasi manajemen yang berkelanjutan sangat diperlukan. Inovasi adalah memunculkan ide-ide atau hal-hal baru dalam suatu organisasi yang mapan yang akan menghasilkan perubahan yang dapat digunakan oleh pemangku kepentingan dalam menentukan arah kebijakan ke depan. Namun, proses yang harus dilalui tidak semudah itu. Setiap kebaruan akan mengarah pada pembahasan lebih lanjut, karena ada

beberapa acuan yang harus diukur (Alabduljaber, 2019). Tujuan organisasi yang ingin dicapai dapat dicapai dalam konteks lingkungan yang terus berubah membutuhkan konsep inovatif dan proses manajemen yang handal untuk berhasil meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Beberapa ahli kemudian Hamel, 2006; Pejalan kaki; 2006) mengklasifikasikan karakteristik inovasi manajemen sebagai berikut:

1. Terkait dengan isu-isu yang membutuhkan pemahaman baru; tantangan manajemen ortodoks
2. Memiliki paradigma baru yang memiliki kekuatan untuk menghasilkan metode pendekatan yang terbaru
3. Ini tentang memahami kontradiksi antara konvensi, dogma, dan aturan yang menghambat dan membatasi kreativitas
4. Adanya perubahan pada seluruh kegiatan internal dan eksternal organisasi yang dilakukan secara sistematis dan terpadu.

Satu-satunya metode untuk mengubah cara kerja manajer adalah menggali kembali proses yang mengatur aktivitas kerja; rekrutmen dan promosi, manajemen proyek, perencanaan strategis, komunikasi internal dll (Landel, 2015). Dalam suatu organisasi, khususnya perusahaan bisnis, inovasi manajemen memberikan harapan baru dalam menghadapi peningkatan kinerja, namun hanya sedikit perusahaan yang memiliki ikatan yang kuat dalam pengembangan inovasi itu sendiri secara berkelanjutan. Beberapa perusahaan umumnya telah mengadopsi metodologi formal yang telah ditetapkan dalam mengembangkan inovasi produknya. Namun kini, untuk menekan biaya dan efisiensi, perseroan melakukan sejumlah pembenahan baru di semua lini bisnisnya. Di sisi lain, inovasi yang dilakukan masih memerlukan kemampuan untuk terus berinovasi agar proses perbaikan terus berlangsung dalam organisasi. Menurut Alabduljaber (2019) yang diambil dari berbagai literatur, telah dibedakan sejumlah penggerak yang mempengaruhi tingkat inovasi yang paling krusial dalam organisasi, yaitu: bakat dan keterampilan. Selain itu, Yuningsih (2020) menegaskan bahwa adanya budaya internal organisasi yang dipadukan dengan pemahaman terhadap lingkungan di luar organisasi merupakan salah satu faktor utama pendorong inovasi manajemen.

Inovasi dalam prinsip dan proses manajemen dapat menciptakan keuntungan jangka panjang dan menghasilkan perubahan dramatis dalam posisi kompetitif. Pentingnya lingkungan kerja dalam mendorong inovasi dan niat inovatif. Niat inovatif adalah bentuk yang lebih luas dari konstruk niat perilaku yang diwakili oleh kemungkinan individu untuk melakukan perilaku atau kelas perilaku tertentu (Castiaux, 2009). Pengertian niat inovatif dalam (Unsworth, 2009; Gault, 2018; Volberda, 2013) adalah tingkat kesiapan dalam melakukan berbagai jenis perilaku baik individu, kelompok maupun organisasi dalam melakukan perbaikan, melakukan perubahan dan mencapai tujuan dan dimana: perilaku terkait pada tahap awal pengembangan ide hingga implementasi dan diakhiri dengan pembelajaran. Cunningham (2019) menyatakan bahwa tema bagaimana kreativitas dan inovasi harus didorong dalam organisasi secara sistematis dan berkelanjutan – menjadi perilaku inovatif – belum dibahas secara luas. Dalam konsep perilaku inovasi, struktur kerangka kapabilitas tidak secara jelas menjelaskan hubungan yang saling terkait antara kapabilitas pengembangan dan strategi yang ditetapkan dalam organisasi (Alexiev et.al., 2018; Aldaremi, 2021; Khallouk et.al., 2018). Tantangan akan terus dihadapi oleh organisasi yang bersemangat menciptakan inovasi dalam mengubah rutinitas proses bisnis yang berulang dan ketidakpastian perubahan lingkungan (Gault, 2016). Dalam hal ini manajer memiliki tugas yang tidak mudah dan seringkali mereka akan mengulang rutinitas yang biasa dilakukan daripada memacu untuk berinovasi (De Vires, 2014). Selanjutnya, Evers (2014) menjelaskan inovasi sebagai proses yang melewati empat faktor penting: kesadaran, penerimaan proposal, aplikasi, dan rutinitas. Anderson et.al (2014) menyebut kapabilitas inovatif sebagai salah satu bentuk kapabilitas dinamis. Penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Iddris (2016) yang menyatakan bahwa kapabilitas berinovasi merupakan komponen penting dalam kapabilitas dinamis. Studi terbaru menggambarkan beberapa mikro-manajerial dasar termasuk karakteristik kepemimpinan. Sayangnya penelitian yang membahas tentang karakteristik kognitif dan kognisi manajerial yang berpengaruh kuat terhadap perkembangan dan keberlanjutan organisasi masih sangat jarang dan terbatas.

Manajer dalam organisasi bisnis selalu menghadapi rutinitas yang tidak pasti, sehingga diperlukan pemahaman dalam menghadapi ketidakpastian tersebut. Rohrbeck (2015) menyatakan bahwa penerapan strategic foresight yang tepat dalam rutinitas sehari-hari akan dapat membantu mengidentifikasi sinyal yang tidak terdeteksi menggunakan logika dan kebiasaan bisnis. Pandangan ke depan strategis umumnya didefinisikan sebagai cara mengantisipasi masa depan. Hal ini melibatkan kesadaran akan tantangan dan peluang jangka panjang dalam pengambilan keputusan secara lebih cepat dan akurat (Gavigan, 2001) sebagaimana Ansoff (1975) memprediksi pemicu yang terjadi di lingkungan eksternal yang mengakibatkan ketidakpastian. Inovasi manajemen hanya mungkin terjadi pada tingkat kematangan - Dewasa atau Word-Class di mana pada tingkat ini

manajer dan organisasi memiliki pandangan ke depan yang strategis. Makalah ini mengasumsikan bahwa pandangan ke depan strategis adalah fasilitator dalam mendorong inovasi manajemen dalam suatu organisasi.

Foresight dan Strategic Foresight

Kesulitan dalam merangsang kemampuan pandangan jauh ke depan adalah mengubah mentalitas. Strategic foresight merupakan alat deteksi dini untuk mengetahui adanya tantangan dan ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan organisasi. Dengan kemampuan foresight, kita akan mampu menciptakan cara dan pendekatan dalam menghadapi ancaman sehingga dapat mengubah ancaman tersebut menjadi peluang yang menguntungkan organisasi. Klakurka (2016) menekankan keterlibatan kreativitas individu dan kesadaran kelompok dalam meningkatkan kemampuan perseptual. Proses selanjutnya adalah membuat kerangka perencanaan strategis jangka panjang yang prediktif dan kreatif. Ramadani (2010) menyatakan bahwa pandangan ke depan strategis adalah proses menciptakan kembali peristiwa yang telah terjadi di masa lalu. Hal ini didukung oleh anggapan bahwa masa depan tercipta berdasarkan peristiwa yang telah terjadi di masa lampau yang menganggap bahwa meramalkan masa depan dapat dilakukan yang secara akademis menyebabkan disorganisasi. Micic (2010) menganggap bahwa masa lalu adalah realitas yang terjadi di masa depan. Proses memahami masa depan sangatlah rumit dan membutuhkan insting yang baik. Tantangan utama dalam memprediksi masa depan bukanlah bagaimana memprediksi bahkan mengetahui masa depan tetapi memahami kebaruan dari tidak mengetahui masa depan (Miles et.al., 2008). Dalam konteks organisasi, proses ini sangat terkait dengan istilah kognisi dimana di dalam organisasi terdapat istilah kognisi manajerial yang mampu mengarahkan pelaksanaan antipisasi strategis ke depan. Dalam sejumlah literatur menyoroti tidak ada konsensus akhir yang jelas tentang arti pandangan ke depan strategis. Dengan demikian, dalam tulisan ini pemahaman tentang strategic foresight dikemukakan sebagai suatu konsep yang kompleks dalam menciptakan dan mengembangkan strategic foresight, memahami peluang dan tantangan sehingga dapat membantu pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi perubahan di masa depan. Menantang manajer untuk mengubah mentalitas dan asumsi mereka adalah salah satu tujuan pandangan ke depan strategis (Rohrbeck, 2012).

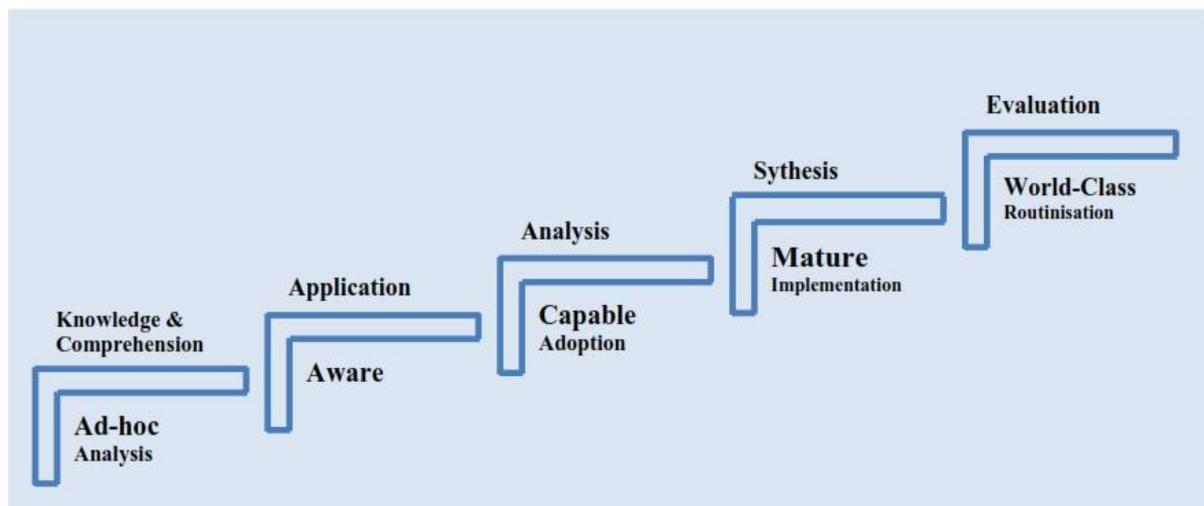
Kemampuan Manajerial Dinamis untuk Penilaian Strategis

Berbeda dengan sumber daya, kapabilitas dibangun untuk mengembangkan, mengelola, dan bertukar informasi melalui sumber daya manusia perusahaan. Pada saat lanskap kompetitif berubah dengan cepat dan tak terduga, sebuah organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui mengadaptasi dan mengembangkan sumber daya dan rutinitas (Easterby Smith & Prieto, 2008). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Morrow (2003) yang menyatakan bahwa kemampuan strategic foresight harus bersifat dinamis tetapi sebaliknya tidak harus mengutamakan kemampuan dinamis. Definisi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian dari Teece (1997) yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menata kembali kompetensi internal dan eksternal guna menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Dia juga menyatakan bahwa dengan kapabilitas dinamis, perusahaan dapat merancang lingkungan baru tempat mereka beroperasi.

Menurut Teece (2016) kemudian menjelaskan interaksi kapabilitas dinamis dengan konsep manajemen strategis lainnya, yaitu efisiensi, fleksibilitas, dan kelincihan. Secara umum, Teece et al. (2016) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis mendukung fleksibilitas dan kelincihan tetapi ada trade-off dengan efisiensi. Kapabilitas dinamis dapat diakumulasikan dengan fleksibilitas dan kelincihan, tetapi kapabilitas dinamis berpotensi mengurangi efisiensi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menemukan konfigurasi yang paling tepat di antara konsep-konsep tersebut. Konfigurasi optimal inipun tidak stabil tetapi dinamis karena berubah dari waktu ke waktu sesuai dengan kesesuaian organisasi dan lingkungan.

Dalam tulisan konseptual ini, penulis berpandangan bahwa dibutuhkan kemampuan manajerial yang dinamis dalam mengimplementasikan strategic foresight agar mampu menangkap peluang untuk melakukan perubahan organisasi di masa depan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, kemampuan pandangan ke depan strategis mendukung inovasi manajemen organisasi. Kemampuan manajerial ini dapat membantu para manajer untuk mempersiapkan diri menghadapi tantangan perubahan yang dapat terjadi kapan saja dan secara cepat. Helfat (2007) menyatakan bahwa kemampuan manajerial memberikan dukungan kepada manajer untuk mengatur, mengidentifikasi, memperluas dan mengubah sumber daya organisasi. Pandangan ke depan strategis dinyatakan sebagai kemampuan manajerial dinamis yang mampu meningkatkan proses pembuatan kebijakan dalam organisasi (Viliam Lendel, 2015; Miles, 2008; Helfat, 2014) yang pada akhirnya mengarah pada terciptanya inovasi manajemen. Rohrbeck (2012) menambahkan bahwa kapabilitas manajerial

yang dinamis mendukung adanya kapabilitas yang berkelanjutan dalam lingkungan yang terus berubah. Dalam hal ini yang perlu digarisbawahi adalah bahwa inovasi manajemen dapat terjadi ketika tingkat kematangan kemampuan manajerial dalam strategic foresight tercapai – mature atau world class. Makalah ini menekankan bahwa meskipun karakteristik pandangan ke depan strategis serupa dengan kapabilitas dinamis, kami tidak menganggapnya sebagai kapabilitas dinamis itu sendiri. Alasan kemampuan SF bersifat dinamis didasarkan pada level SF yang membutuhkan kemampuan mengembangkan kemampuan untuk mengimplementasikan strategic foresight. Untuk mendukung asumsi tersebut, makalah ini mengusulkan kerangka kapabilitas dinamis untuk menggambarkan manfaat dan kesamaan bagi organisasi, khususnya organisasi bisnis. Konsep yang dikembangkan dalam makalah ini mencerminkan pandangan beberapa literatur sebelumnya tentang pandangan ke depan strategis. Setelah beberapa tahun, Grimm (2009) mengembangkan model yang sama untuk lebih menjelaskan tingkat kematangan pandangan ke depan. Dalam tulisan konseptual ini, Grimm menekankan orientasi pendekatan organisasi dibandingkan dengan pendekatan sosial. Dalam tulisan ini, asumsi yang dibangun adalah hubungan antara dua tema utama: pandangan ke depan strategis dan inovasi manajemen. Gambar 1 menunjukkan hubungan dipelajari dalam makalah ini. Ilustrasi ini diambil dari penelitian hubungan tingkat pandangan ke depan strategis yang dijelaskan dalam literatur penelitian Grimm.



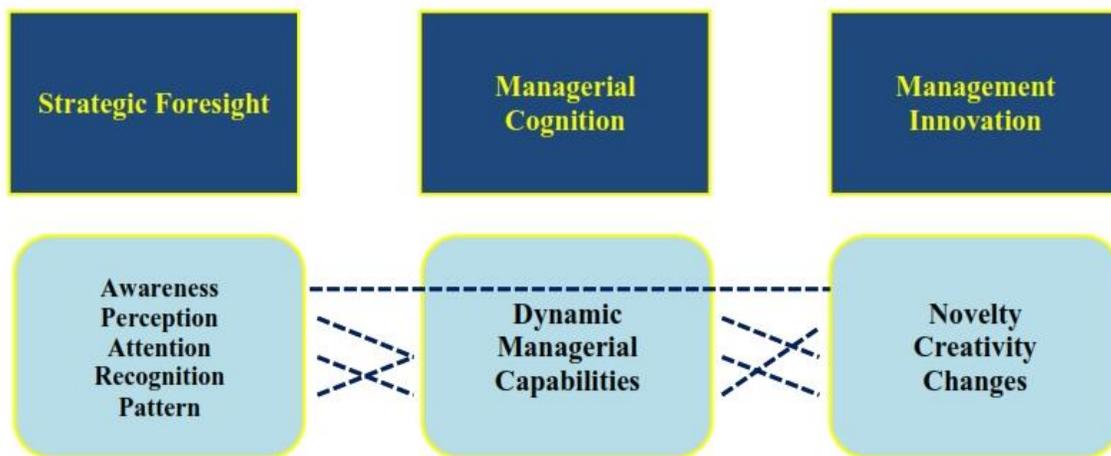
Gambar 1. Korelasi pandangan ke depan strategis dengan manajemen kognisi dan inovasi

Kognisi Manajerial

Dibandingkan dengan disiplin Market Intelligence yang telah ada selama beberapa waktu, Strategic Foresight relatif baru untuk bisnis dan organisasi publik. Karakteristik Strategic Foresight terdiri dari proses konvergensi antara: tren tersembunyi dalam mengembangkan bidang pengetahuan, analisis kebijakan, perencanaan strategis, dan studi masa depan. Dadkhah et.al. (2021) menjelaskan bahwa foresight adalah proses terstruktur yang mengumpulkan informasi untuk menciptakan wawasan tentang masa depan dalam jangka menengah dan jangka panjang yang menargetkan keputusan hari ini dan tindakan progresif yang berkelanjutan. Foresight adalah kemampuan manajerial dinamis yang dimiliki oleh individu, kelompok dan organisasi. Kemampuan bawaan sebenarnya dimiliki oleh setiap pemimpin. manajer dalam suatu organisasi, namun kemampuan dasar ini harus dikembangkan menjadi kemampuan manajerial untuk merespon dinamika perubahan yang terjadi. Untuk meningkatkan naluri kemampuan manajerial, setiap manajer harus memahami faktor pendorong dan bagaimana mengarahkan kemampuan tersebut untuk menghasilkan perubahan baru yang disebut inovasi. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah upaya untuk meningkatkan kognisi manajerial. Kohler (2021) menyatakan bahwa kognisi dinyatakan sebagai kepemilikan atas pembentukan dan proses pengetahuan mental baik secara sadar maupun tidak sadar. Sementara itu Zhou (2019) menyatakan bahwa kognisi adalah bagaimana individu melakukan aktivitas/pekerjaannya dengan tujuan untuk memecahkan masalah. Dalam tulisan ini penulis mencoba memahami lebih luas dari sekedar ilmu pengetahuan, yaitu berkaitan dengan memahami fenomena tertentu dan meningkatkan kesadaran untuk memahami sesuatu; dan juga ketersediaan perangkat dalam mencari solusi.

Kognisi adalah keyakinan seseorang tentang sesuatu yang diperoleh dari proses berpikir tentang seseorang atau sesuatu. Proses yang dilakukan adalah memperoleh pengetahuan dan memanipulasi pengetahuan melalui kegiatan mengingat, menganalisis, memahami, menilai, menalar, membayangkan dan berbicara. Kapasitas atau kapabilitas kognitif biasanya diartikan sebagai inteligensi atau kecerdasan. Perkembangan kognisi selaras dengan interaksi kehidupan yang dinamis di dunia global, di mana tindakan hukum ini termasuk membentuk alam semesta dan lingkungan di sekitar kita atau bagaimana dunia membentuk kita (Pons et.al., 2000). Nukulina (2015) menambahkan bahwa proses interaksi ini didasarkan pada kemampuan kognitif yang lebih spesifik: sensemaking, sensegiving dan divergen mindset. Ini menumbuhkan gagasan bahwa ada berbagai tingkat pengetahuan dan kesadaran yang diperlukan untuk kognisi manajerial untuk memanfaatkan tahapan dinamis dari kemampuan penginderaan, perebutan, dan transformasi. Weick (2005) berpendapat bahwa keterampilan sensemaking dan sensegiving sangat penting untuk kepemimpinan yang sukses karena kedua keterampilan ini mewakili integrasi beberapa kemampuan pandangan ke depan strategis sebagai kekuatan pendorong munculnya pola manajemen inovasi. Dalam menghadapi situasi yang rumit dan membingungkan, sensemaking dan sensegiving dapat menjadi alat dalam mengimplementasikan strategic foresight (Tikkanen, 2005).

Kognisi manajerial berfokus pada pembahasan tentang kemampuan manajerial dalam melihat peluang dengan memanfaatkan seluruh aktivitas dalam memberdayakan sumber daya dan menata kembali sumber daya yang ada. Kemampuan untuk melihat peluang baru berkembang sesuai dengan seberapa kuat persepsi awal manajer terhadap fenomena lingkungan dan bagaimana metode pendekatan dalam mendorong peluang tersebut. Kemampuan sensemaking sangat berguna dalam menjalankan bisnis baru, namun hal ini belum banyak diterapkan dalam praktik kegiatan rutin di dalam organisasi. Hal ini disebabkan adanya indikator kinerja yang dapat menghambat praktik-praktik baru tersebut. Dalam makalah ini, penulis memandang keterbukaan dalam berpikir sebagai elemen kunci dalam membangkitkan kepekaan terhadap peluang yang belum diimplementasikan dalam pengembangan bisnis baru. Organisasi cenderung melewatkan sinyal dan tanda peluang karena mereka memiliki pemikiran sendiri tentang kognitif itu sendiri. (Tsoukas, 2004).



Gambar 2. Korelasi antara pandangan ke depan strategis – kognisi manajerial – inovasi manajemen

Menurut Manral (2011) yang menyatakan bahwa sebagian besar penelitian yang dapat membahas kognisi manajerial difokuskan pada kesimpulan subyektif eksekutif tingkat atas/senior yang melibatkan lingkungan luar organisasi. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa pengaruh kognisi manajerial terhadap lingkungan internal organisasi yang merupakan area awal munculnya inovasi masih dipelajari dalam ranah psikologi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pendorong inovasi lainnya belum terungkap secara menyeluruh.

Lingkungan yang terus berubah memaksa manajer untuk menghadapi masalah kompleks yang membutuhkan upaya kognitif yang signifikan (Leenders, 2016) dan keterampilan pengambilan keputusan yang cepat. Kognisi memberikan kerangka kategorisasi dan interpretasi baru untuk situasi sehari-hari (Leenders, 2016).

Menurut De Houwer (2016) yang menyatakan bahwa kognisi adalah template mental yang digunakan seseorang dalam mengkonstruksi makna terkait lingkungan informasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa selama proses kognisi, setiap individu akan mencoba untuk terhubung sebanyak tiga kali; masa lalu, sekarang dan masa depan. Krstic (2017) berpendapat bahwa dalam proses kognisi individu dapat memiliki pandangan alternatif terhadap dunia dan juga menciptakan garis ketergantungan yang akan mempengaruhi terjadinya proses pembuatan kebijakan dalam organisasi.

KESIMPULAN

Makalah ini merupakan makalah konseptual yang berfokus pada pembahasan potensi keterkaitan dari tiga tema penelitian utama: pandangan ke depan strategis, kognisi manajerial dan inovasi manajemen. Kemampuan strategic foresight dibangun atas dasar proses kognitif yang ada yang sebenarnya merujuk pada kemampuan dinamis sebagai pondasi mikro yang merupakan proses dan rutinitas yang berbasis pada kemampuan (Ana Paula, et al, 2016). Kemampuan dan insting dalam menangkap peluang, beradaptasi dengan perubahan merupakan faktor tambahan yang perlu dikuasai oleh seorang manajer. Dengan telaah literatur untuk menjawab RQ pada makalah ini, maka kesimpulan yang dapat dihasilkan adalah:

1. Hasil yang diperoleh dari makalah berfungsi sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut untuk meneliti hubungan yang tepat antara dua konsep utama; pandangan ke depan strategis dan inovasi manajemen. Selanjutnya perlu juga dilakukan identifikasi lebih lanjut terhadap unsur-unsur dan peranan kognisi manajerial dalam mendorong munculnya inovasi. Dua konsep utama yang dikaji dari sudut pandang kemampuannya memberikan wawasan yang berharga. Penelitian yang lebih mendalam perlu dilakukan di masa depan. Dalam tulisan ini dapat disimpulkan bahwa mengacu pada kesamaan dalam dua fokus utama, kognisi manajerial memiliki dampak yang signifikan terhadap implementasi pandangan ke depan strategis dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan akan beberapa unsur diantaranya; pemahaman, keterampilan dan sikap tertentu yang harus dimiliki oleh manajer dalam mengolah dan menguasai pandangan ke depan strategis
2. Berdasarkan dinamika kapabilitas, manajer sangat membutuhkan baik kemampuan sensorik atau 'nalar bisnis' tetapi juga harus memperoleh keterampilan dan kemampuan dalam menangkap peluang yang dapat mengubah organisasi secara lebih efektif. Sebagai kesimpulan akhir dalam menjawab RQ adalah semakin tinggi tingkat kognisi manajerial maka semakin tinggi pula penerapan strategic foresight sehingga kapabilitas strategic foresight menjadi faktor pendorong inovasi manajemen dalam organisasi. Dapat juga disimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan manajer/manajemen dalam menangkap peluang dan tantangan, semakin tinggi peluang organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Kesimpulan akhir yang dapat ditarik adalah ketika tingkat pemahaman strategic foresight mencapai tingkat tertentu – lebih matang atau bahkan pandangan global – dimana kapasitas manajerial mencapai tingkat tertinggi maka akan mendorong inovasi manajemen lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alabduljader, SA 2019. The effective role of work environment and its influence on managerial innovation. *Management Science Letters*. Vol. 9. No. 1. pp. 91-104.
- Aldaremi, Abdulaziz & Owens, Jonathan & Griffiths, Marie. (2021). Managerial Innovation as an Approach for Optimising Business Performance.
- Alexiev, A. S., Janssen, M., & den Hertog, P. (2018). The Moderating Role of Tangibility in Synchronous Innovation in Services. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/369800>
- Ana Paula Vilas Boas Viveiros Lopes, Kumiko Oshio Kissimoto, Mario Sergio Salerno, Marly Monteiro de Carvalho, & Fernando José Barbin Laurindo. 2016. Innovation Management: A Systematic Literature Analysis Of The Innovation Management Evolution. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13(1). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2016.v13.n1.a2>
- Bartunek, Jean & Krim, R.M. & Necochea, R. & Humphries, M.. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. *Advances in Qualitative Organizational Research*. 2. 37-71.

- Bergman, Jukka & Jantunen, Ari & Tarkiainen, Anssi. 2015. Managerial cognition and dominant logic in innovation management: Empirical study in the media industry. *International Journal of Business Innovation and Research*. 9. 253. 10.1504/IJBIR.2015.069136.
- Carbonell J., Sanchez-Esguevillas A., Carro B., 2015, Assessing emerging issues. The internal and external approach, *Futures*, 73(1): 12-21.
- Castiaux, A., & Paque, S. (2009). Participative innovation: When innovation becomes everyone's business. Castiaux, A & Paque, S 2009, 'Participative Innovation: When Innovation Becomes Everyone's Business', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 10, No. 2, Pp. 111-121. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2009.025177>. [https://researchportal.unamur.be/en/publications/participative-innovation\(1968892a-0a1b-4f88-94fc-da0df4e65176\).html](https://researchportal.unamur.be/en/publications/participative-innovation(1968892a-0a1b-4f88-94fc-da0df4e65176).html)
- Cunningham, J., & Walsh, G. S. (2019). *Disciplinary Perspectives on Innovation: Management*. <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/44540/>
- Dadkhah, S., Bayat, R., Fazli, S. *et al.* Corporate foresight: developing a process model. *Eur J Futures Res* 6, 18 (2018). <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0147-7>
- De Houwer, Jan & Barnes-Holmes, Dermot & Barnes-Holmes, Yvonne. (2016). What is Cognition? A Functional-Cognitive Perspective.
- De Vires, H.A., Bekkers, V.J.J.M. and Tummers, L.G. (2014) Innovations in the Public Sector: A Systematic Review. Ottawa IRSPM Conference, 9-11 April 2014.
- Dominiece-Diasa, Baiba & Volkova, Tatjana. (2020). Strategic foresight capability as an enabler of management innovation.
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. (2008), Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?, *British Journal of Management*, Vol. 19 No. 3, p. 235-249.
- Evers, A., Ewert, B. and Brandsen, T., Eds. (2014) *Social Innovations for Social Cohesion: 77 Cases from 20 European Cities 2010-14*. European Commission, Nijmegen.
- Gault, Fred. 2016. "Defining and Measuring Innovation in All Sectors of the Economy: Policy Relevance." OECD Blue Sky Forum III, no. July 2016: 1– 22.
- Gault, Fred. 2018. "Defining and Measuring Innovation in All Sectors of the Economy." *Research Policy* 47 (3): 617–22. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>.
- Gavigan J. P., Scapoio F., Keenan M., Miles I., Farhf F., Lecoq D., Capriati M., Di Bartolomeo T., 2001, Practical guide to regional foresight, FOREN Network [online] foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf (accessed: 10/12/15)
- Giuliani, Marco. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. *Journal of Intellectual Capital*. 17. 218-237. 10.1108/JIC-04-2015-0039.
- Helfat, Constance & Peteraf, Margaret. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. forthcoming. 10.1002/smj.2247.
- Huebner, F. & Fichtel, C. Anim Cogn (2015) innovation and behavioral flexibility in wild redfronted lemurs, *Animal cognition*, 18:3, 777-787
- Iddris, Faisal. (2016). Innovation Capcapability: A Systematic Review and Research Agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* 1555-1237. 11. 235-260. 10.28945/3571.
- Khallouk, M. and Robert, M. (2017) 'Innovation in nonprofit organizations: the case of an international nongovernmental organization', *Journal of Innovation Economics & Management*, prepublication, pp.art20I-art20XXVI.
- Kogabayev, Timur & Maziliauskas, Antanas. 2017. The definition and classification of innovation. *Holistica*. 8. 10.1515/hjbpa-2017-0005.
- Kohler, Kevin. (2021). Strategic Foresight: Knowledge, Tools, and Methods for the Future. 10.3929/ethz-b-000505468.
- Kojo, Christoffel. 2019. Factors Affecting the Intention to Establish Innovative Business Based on Local Resources in Young Generation on North Sulawesi. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 132 of the 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019). <https://www.atlantis-press.com/article/125938404.pdf>. Accessed December 21, 2022.
- Kriegesmann, Bernd & Kley, Thomas & Schwering, Markus. 2007. Making organizational learning happen: the value of "creative failures". *Business Strategy Series*. 8. 270-276. 10.1108/17515630710684312.

- Krstić Milan, Skorup Ana, & Lapčević Goran. (2017). Trends in innovation management development. *Trendovi u Poslovanju*, 5(1), 9–16. <https://doi.org/10.5937/trendpos1701009K>
- Le Roy, Frédéric & Robert, Marc & Giuliani, Philippe. (2018). The concept of management innovation: definition, state of the art and future research avenues. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 35. 44. 10.1504/IJESB.2018.094277.
- Leenders, RTAJ & Dolfsma, WA (2016) Social network for innovations and new product development, *The journal of product innovation management*, 33:2, 123-131
- Lena, Lee., & al. 2011. Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing*, 26 (2011) 124–136.
- MacKay, B. 2009, Strategic Foresight: Counterfactual and Prospective Sensemaking in Enacted Environments, in Constanzo and MacKay (eds), *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Edward Elgar.
- Maitland, Elizabeth & Sammartino, André. (2015). Managerial Cognition and Internationalization. *Journal of International Business Studies*. 46. 733-760. 10.1057/jibs.2015.9.
- Manral, L. 2011. Managerial cognition as the basis of innovation in organizations. [Management Research Review](#), Vol. 34 No. 5, pp. 576-594. <https://doi.org/10.1108/01409171111128733>
- MC Gisbert-López, AJ Verdú-Jover & JM Gómez-Gras (2014) the moderating effect of relationship conflict on the creative climate–innovation association: the case of traditional sectors in Spain, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:1 , 47-67
- Micic, Pero. (2010). *The Five Futures Glasses*.
- Miles I., Cassingena Harper J., Georgiou L., Keenan M. and Popper R., 2008, The many faces of Foresight, in Georgiou L., Cassingena Harper J., Keenan M. Miles I. and Popper R. (eds) 2008, *The Handbook of Technology Foresight*, Edward Elgar.
- Najm, Najm & Alhmeidiyeen, Mohammad. (2019). Managerial Innovation: An Attempt to Interpretation and Evaluation. 53-68.
- Nguyen, TT, Phan, HTT, & Pham, VT 2021. Impact of creativity on student entrepreneurial intention. *International Journal of Innovation - IJI*, São P
- Nikulina, I.E., & Khomenko, I.V. (2015). Cognitive Management: Theory and Practice in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 441-445.
- Piirainen K. A. and Gonzalez R. A., 2015, Theory of and within foresight — “What does a theory of foresight even mean?”, *Technological Forecasting & Social Change*, 96(2), 191– 201
- Pons, Francisco & De Rosnay, Marc & Sternberg, R.. (2000). The nature of cognition. *Swiss Journal of Psychology - SWISS J PSYCHOLOGY*. 59. 215-216. 10.1024//1421-0185.59.3.215.
- Popper R., 2008, Foresight Methodology, in Georgiou L., Cassingena Harper J., Keenan M. Miles I. and Popper R. (eds) 2008, *The Handbook of Technology Foresight*, Edward Elgar.
- Ramadani, Veland & Gerguri, Shqipe. 2010. *Innovation: Principles and Strategies*. University Library of Munich, Germany, MPRA Paper.
- Rohrbeck, R., Battistella, C. and Huizingh, E., 2015. Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition. *Technological Forecasting & Social Change*, 101: 1-9.
- Teece, D.J., Pisano, G and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12.
- Tikkanen, Henriikki & Lamberg, Juha-Antti & Parvinen, Petri & Kallunki, Juha-Pekka. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*. 43. 789-809. 10.1108/00251740510603565.
- Tsoukas H., G. Sheppard, 2004, Introduction: Organizations and the Future, from Forecasting to Foresight, in: Tsoukas H., Shepherd G. (Eds.), *Managing the future: Foresights in the knowledge economy* Wiley-Blackwell, UK.
- Unsworth, Kerrie & Mazzarol, Tim & Reboud, Sophie. (2009). *Turning an Innovation Intention into a Reality: The Role of Champions and External Agencies*.
- Viliam Lendel, Štefan Hittmár, Eva Siantová. 2015. Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance*. Volume 23. pp. 861-866. ISSN 2212-5671. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00382-](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00382-)

- Weick, Karl & Sutcliffe, Kathleen & Obstfeld, David. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. ORGANIZATION SCIENCE. 16. 409-421. 10.1287/orsc.1050.0133. 2. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003822>)
- Volberda, H., van den Bosch, F., & Heij, K. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. Volberda, H., van Den Bosch, F & Heij, K. 2013. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation', European Management Review. Vol. 10. No. 1. Pp. 1-15. <https://doi.org/10.1111/Emre.12007>. <https://pure.eur.nl/en/publications/3751fedc-495f-461e-9a39-b15d6779d393>
- Yuningsih, Erni, Endang Silaningsih. 2020. Manajemen Bisnis Dan Inovasi. ISBN: 978-623-6608-62-3. Widina Bhakti Persada Bandung. <https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/328749-manajemen-bisnis-dan-inovasi-79da4f82.pdf>. Accessed 25 December 2022
- Zhou, Ying, Yang, Dapeng. 2019 Managerial cognition, organizational ambidexterity and firm performance. 2019 3rd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2019). DOI: 10.25236/icemeet.2019.412