



ZAIR
publishing

NEW NORMAL ERA

EDISI II



Febrianty - Abdurohim - Vera Th. C.Siahaya - Taufiqurrahman
I Wayan Edi Arsawan - Erica Albertina S.
Posma Sariguna Johnson Kennedy - Ni Putu Candra Prastyu Dewi

NEW NORMAL ERA

EDISI II

Febrianty
Abdurohimi
Vera Th. C.Siahaya
Taufiqurrahman
I Wayan Edi Arsawan
Erica Albertina S.
Posma Sariguna Johnson Kennedy
Ni Putu Candra Prastyia Dewi



NEW NORMAL ERA - EDISI II [sumber elektronik]

Penulis

- Febrianty
- Abdurohim
- Vera Th. C. Siahaya
- Taufiqurrahman
- I Wayan Edi Arsawan
- Erica Albertina S.
- Posma Sariguna Johnson Kennedy
- Ni Putu Candra Prastya Dewi

Editor

Dr. Dian Utami Sutiksno, S.E., M.Si.
Dr. Ratnadewi, S.T., M.T.
Ismi Aziz

Tata Letak

Ulfa

Desain Sampul

Rio

15.5 x 23 cm, vi + 105 hlm.

Cetakan I, Januari 2021

ISBN: 978-623-6995-21-1 (PDF)

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
e-mail : zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta

No. 132/DIY/2020

Bekerja sama dengan:



Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Kata Pengantar

Akhirnya buku dengan judul New Normal Era - Edisi II dapat terselesaikan dengan baik. Syukur Alhamdulillah kami haturkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat-Nya. Semoga kehadiran buku ini dapat menambah khazanah buku bacaan mengenai New Normal Era.

Buku dengan gaya tulisan bertutur ini ditulis oleh tujuh penulis mengenai beragam perspektif keilmuan dalam memandang New Normal Era. Isu mengenai New Normal Era saat ini menjadi hangat dibicarakan, bukan hanya karena kita saat ini sedang ada di masa pandemi, namun karena isu New Normal Era merupakan hal yang selalu penting untuk dibahas.

Buku ini tersusun dalam beberapa bagian, sebagai berikut :

Bab 1 : Pendahuluan Konsep New Normal

Bab 2 : Menjaga Sustainable Bussines Dalam Memasuki Era New Normal

Bab 3 : Transportasi era new normal

Bab 4 : Akselerasi Smart City Menghadapi New Normal

Bab 5 : Penguatan Inovasi Menghadapi New Normal

Bab 6 : Tatanan Baru dalam Promosi Pariwisata

Bab 7 : VUCA dalam New Normal

Bab 8 : Blended Learning Sebagai Solusi Pembelajaran di Era New Normal

Buku ini masih tentunya masih jauh dari kata sempurna. Namun penulis berharap kehadirannya mampu memberikan sumbangsih bacaan mengenai New Normal Era. Akhirnya, terima kasih penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah berperan dalam membantu penyusunan buku ini. Semoga akan ada manfaat yang mengikuti hadirnya buku ini.

Bandung, Desember 2020

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	iv
Bab 1	
Pendahuluan Konsep <i>New Normal</i>	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Teori-teori Terkait <i>New Normal</i>	5
C. Lama Waktu Pembentukan Kebiasaan Baru	7
D. Indikator <i>New Normal</i>	7
Daftar Pustaka	9
Bab 2	
Menjaga Sustainable Business Dalam Memasuki	
Era <i>New normal</i>	10
A. Pendahuluan.....	10
B. Analisa TOWS untuk memulai strategi bisnis, dalam memasuki era <i>New Normal</i>	12
C. Harmonisasi unit pengelola risiko dengan unit eksekusi implementasi	17
D. Menjaga <i>Sustainable</i> Bisnis Perusahaan Baik Kondisi Abnormal dan Normal	20
E. Kesimpulan	22
Daftar Pustaka	23
Bab 3	
Transportasi Era <i>New Normal</i>	26
A. Pendahuluan.....	26
B. Pergerakan Orang dan Barang Tiap Moda Transportasi	27
C. Pergerakan Orang dan Barang Antar Zona Transportasi	32
D. Kesimpulan	33
Daftar Pustaka	34

Bab 4	
Akselerasi Smart City Menghadapi <i>New Normal</i> Era	35
A. Deskripsi Smart City	35
B. Deskripsi <i>New Normal</i>	38
C. Ancaman dan Bahaya Kota Masa Kini	41
D. Strategi Menghadapi Ancaman dan Bahaya.....	43
E. Strategi Smart City Menghadapi Pandemi	44
F. Langkah Akselerasi Smart City	46
G. Kesimpulan dan Rekomendasi.....	59
Daftar Pustaka	53
Bab 5	
Penguatan Inovasi Menghadapi <i>New Normal</i>.....	55
A. Pendahuluan.....	55
B. Pengertian Inovasi.....	56
C. Jenis-jenis Inovasi.....	56
D. Budaya Inovasi	59
E. Inovasi untuk penguatan dalam menghadapi <i>new normal</i> ...	59
F. Kesimpulan	60
Daftar Pustaka	60
Bab 6	
Tatanan Baru Dalam Promosi Pariwisata	62
A. Pendahuluan.....	62
B. Promosi Pariwisata di Indonesia	63
C. Kesimpulan	75
Daftar Pustaka	76
Bab 7	
VUCA dalam <i>New Normal</i>	77
A. Pendahuluan.....	77
B. 7.2 VUCA dalam <i>New Normal</i>	80
C. Menghadapi VUCA dalam <i>New Normal</i>	85
D. Kesimpulan	90
Daftar Pustaka	91

Bab 8	
<i>Blended Learning</i> Sebagai Solusi Pembelajaran di Era <i>New Normal</i>.....	93
A. Pendahuluan.....	93
B. Konsep <i>Blended Learning</i> di Era <i>New Normal</i>	94
C. Kesimpulan	100
Daftar Pustaka	100
Biodata Penulis	101

Bab 7

VUCA dalam *New Normal*

Oleh:

Posma Sariguna Johnson Kennedy

Universitas Kristen Indonesia

posmahutasoit@gmail.com

9.1 Pendahuluan

“Tidak ada orang yang mau memakai masker sebelumnya, namun dalam kondisi seperti ini, permintaan masker luar biasa. “ Salah satu perilaku *new normal* di tengah COVID-19. (Basri, 2020)

Dunia yang saling terhubung melalui digitalisasi dan globalisasi berdampak pada tantangan ekonomi yang kian besar. Dunia saat ini merupakan sistem yang sangat kompleks dan perubahan terjadi dengan cepat di antara sub-sub sistemnya sehingga memberikan tekanan untuk melakukan segala upaya dalam mengantisipasi setiap perubahan dan bentuk proses transformasi. Kejutan merupakan aspek intrinsik dari perubahan, khususnya ketika terjadi dengan kecepatan yang tinggi dengan tingkat volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, ambiguitas (VUCA) yang tinggi juga. (Heinonen et al., 2017)

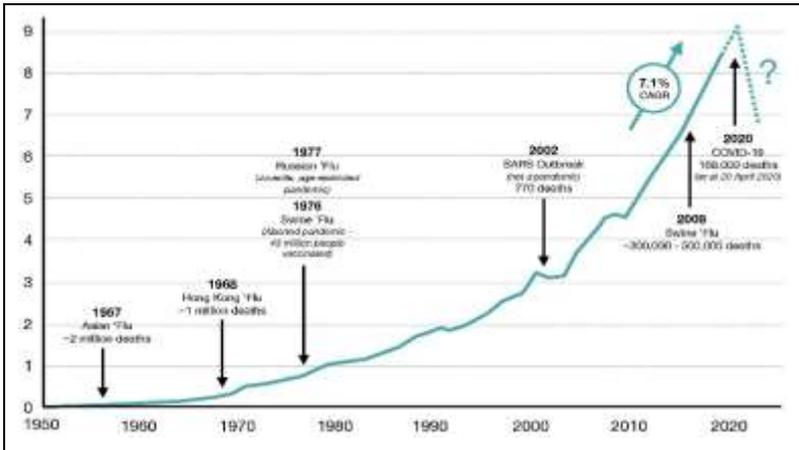
New Normal atau kenormalan baru sebenarnya merupakan istilah dalam bisnis dan ekonomi yang mengacu pada kondisi keuangan setelah krisis keuangan 2007-2008 dan setelah resesi global 2008-2012. Sejak itu, istilah ini telah digunakan juga dalam berbagai konteks lain untuk menyiratkan bahwa sesuatu yang sebelumnya tidak normal telah menjadi biasa. El-Erian (2010) memelopori penggunaan istilah normal baru, yang mencoba mendiskusikan bahwa dampak krisis ternyata di luar dugaan, bukan sekedar hanya sebuah luka dan sebagai krisis yang terpotong. Namun memberikan hasil yang tak terhindarkan dari periode multi-tahun krisis yang luar biasa dan sama sekali tidak normal. (El-Erian, 2010)

Jadi, *new normal* adalah istilah yang digunakan untuk mencerminkan perubahan dalam masyarakat, khususnya dalam kaitannya dengan ekonomi, yang mengacu pada perubahan signifikan dalam kondisi keuangan dan bisnis. Istilah ini muncul dari konteks dimana para ekonom dan pembuat kebijakan percaya bahwa ekonomi dan industri akan menuju pada cara-cara terbaru setelah krisis keuangan 2007-2008. (El-Erian, 2010)

Pada pandemi COVID-19, frasa *new normal* muncul kembali yang mengacu pada perubahan perilaku manusia setelah mengalami pandemi ini. Apakah hidup akan kembali normal, atau terjadi *new normal*, ketika tingkat infeksi COVID-19 melambat dan mulai menurun, sehingga pembatasan kegiatan masyarakat segera dicabut atau dikurangi. Orang akan dapat kembali bekerja dan bisnis akan mulai terbuka. Didorong oleh pemenuhan kebutuhan untuk menyalakan kembali ekonomi masyarakat. (Millard, 2020)

Umat manusia telah mengalami empat wabah global (pandemi) akibat infeksi coronavirus pada abad yang lalu. Yaitu pada tahun 1918-1920, 1957 dan 1968, dan setidaknya tiga epidemi virus korona terkenal yang gagal mencapai skala pandemi. Kejadian berulang ini mengalami peningkatan besar-

besaran yang muncul dalam dua dekade terakhir, seperti terlihat pada Gambar 1 di bawah ini. (Millard, 2020)



Gambar 9.1. Kejadian Pandemi Sejak Tahun 1950 (Millard, 2020)

Tantangan akibat pandemi COVID-19 ini sangat relevan dengan perkembangan dunia saat ini yang volatil, penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA). Sesuai definisi setiap elemennya, volatil adalah kecepatan perubahan dan respons pemerintah terhadap pandemi. Ketidakpastian, jawabannya belum diketahui, merasa di luar kendali dengan tidak memiliki pengalaman masa lalu. Kompleksitas, penyakit ini memberikan dampak dan respon, seperti perlunya *social* dan *physical distancing* yang berakibat pada kegiatan bisnis masyarakat. Ambiguitas, informasi yang didapat tidak merata dan berubah-ubah, bahkan para ahli masih terus berdebat mengenai pandemi ini. (Holland, 2020)

Sekarang, semua orang merasakan bahwa dampak COVID-19 telah membawa pada krisis ekonomi dan bisnis tanpa preseden. Namun, pandemi bukanlah sesuatu yang baru dalam dunia VUCA (*volatile, uncertain, complex dan ambiguous*) ini

bahkan sampai saat yang akan datang. Para ahli berkali-kali memberitahu untuk bersiap menghadapi perubahan-perubahan yang pasti akan selalu ada. Untuk itu perlu meningkatkan kemampuan dalam mengantisipasi gangguan yang mendadak dan mendalam. COVID-19 adalah musibah yang harus dihadapi dalam dunia VUCA saat ini. (Huy, 2020)

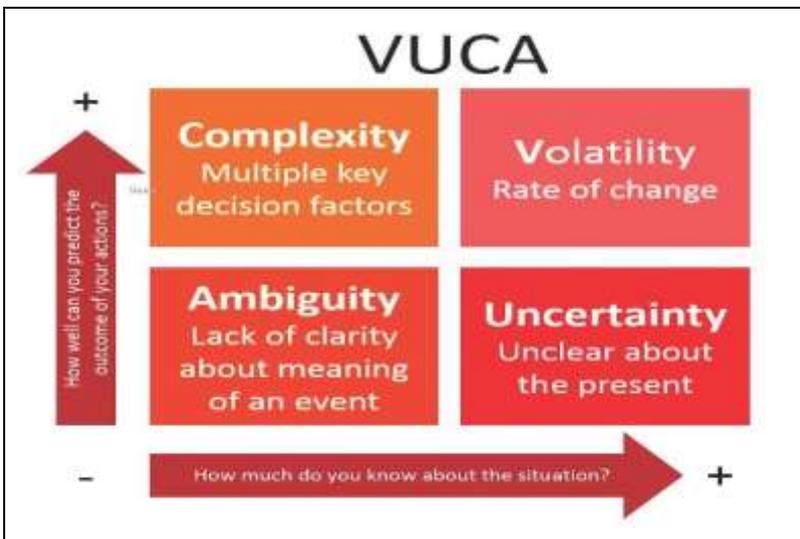
9.2 VUCA dalam *New Normal*

Pandemi COVID-19 secara mendasar membentuk perilaku baru bagaimana kita melakukan bisnis mulai sekarang. Bahkan jika pembatasan kegiatan segera berakhir dan virus dapat ditekan dengan penemuan vaksin, efeknya akan tetap ada sampai masa yang akan datang. Sekarang seluruh dunia telah mengalami VUCA secara nyata akibat pandemi, tidak hanya dihadapi pasar-pasar berkembang tetapi juga negara-negara maju. (Huy, 2020)

Istilah VUCA pertama kali digunakan dalam militer di tahun sembilan puluhan untuk menggambarkan situasi medan perang yang dihadapi oleh operasi pasukan dimana informasi medan sangat terbatas. Pasukan militer AS menggambarkan kondisi ekstrem ini di Afghanistan dan Irak, yang dianggap *volatile, uncertain, complex dan ambiguous*. (Alwi, 2018)

Selanjutnya, istilah ini dikembangkan dan digunakan juga di berbagai bidang, mulai dari perusahaan hingga pendidikan. Terutama dalam menggambarkan situasi bisnis yang berfluktuasi saat ini. Kondisi perubahan ini dipengaruhi oleh banyak faktor seperti politik, sosial, teknologi, budaya, dan lingkungan. Selain itu, digitalisasi di berbagai sektor telah membuat banyak perubahan yang sulit diprediksi karena derasnya arus dan sumber informasi. Secara umum, VUCA berkaitan dengan bagaimana orang melihat kondisi ketika membuat keputusan, merencanakan, mengelola risiko, mendorong perubahan, dan memecahkan masalah. (Rachmawati, 2018)

VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*) adalah gambaran situasi di dunia saat ini, terutama di bidang ekonomi dan bisnis. Istilah VUCA menggambarkan lingkungan yang semakin fluktuatif, kompleks dengan ketidakpastian tinggi, terutama adanya kenormalan baru. Di mana ada tantangan dengan perilaku konsumen yang baru, disrupsi di setiap lini, dan banyaknya kompetitor yang sulit diprediksi. VUCA adalah era di mana perubahan terjadi dengan sangat cepat, bahkan perubahan itu dapat menciptakan kekacauan dalam satu sistem jika orang yang menjalankan sistem tidak berinovasi lebih kreatif. (Alwi, 2018)



Gambar 9.2. Matriks Elemen VUCA (Binar, 2020)

Volatility berarti sebuah perubahan dinamika yang sangat cepat dalam berbagai hal seperti sosial, ekonomi dan politik. Karena perubahan yang cepat, sulit bagi pebisnis untuk mengantisipasi perubahan yang akan terjadi. *Uncertainty* bermakna sulitnya memprediksi isu dan peristiwa yang saat ini sedang terjadi. *Complexity* adalah adanya gangguan dan

kekacauan yang mengelilingi setiap organisasi. *Ambiguity* didefinisikan sebagai beban berat realitas dan makna yang berbaaur dari berbagai kondisi yang ada, atau sebuah keadaan yang terasa mengambang dan kejelasannya masih dipertanyakan. (Binar, 2020)

Situasi VUCA saat ini sangat jelas, media cetak, transportasi, penginapan, tiket untuk berbagai keperluan, toko, hingga gaya hidup konvensional semua mengalami gejolak dan ketidakpastian luar biasa. Hingga saat ini, model bisnis konvensional telah mengalami transformasi yang belum menemukan bentuk pastinya. Sementara apa yang telah berubah dalam bentuk digital atau memang sejak lahir sudah memiliki DNA digital, masih mendapatkan dana besar yang entah bagaimana tahu kapan harus menemukan titik balik. Bahkan teknologi (komunikasi) yang diharapkan dapat membuat hidup lebih mudah, pada kenyataannya dalam banyak kasus menciptakan kompleksitas baru yang tidak ditemukan di era manual. Seperti rumor-rumor dan *hoax* yang dibuat dapat merusak tatanan lama. (Agung, 2018)

Dalam bisnis, membangun produk dengan merek yang kuat dan berumur panjang, dapat runtuh karena sebuah desas-desus. Berita mengenai restoran tanpa sertifikat halal, makanan yang mengandung bahan kadaluwarsa untuk proses pembuatan roti yang ternyata memiliki sarang tikus, adalah contoh paling aktual dari berita yang tidak jelas yang akhirnya diyakini kebenarannya. Akibatnya pemilik bisnis harus berusaha untuk mengatasi rumor ini. VUCA memang membuat dunia bisnis menjadi berantakan. (Agung, 2018)

Berbagai bisnis yang berjalan konvensional harus bersahabat dengan area digital. Bisnis yang dirancang sejak awal dengan platform digital sangat rentan terhadap gangguan dengan penemuan baru yang lebih canggih dan lebih murah. Di sisi lain, perilaku konsumen mengalami perubahan signifikan. Konsumen memiliki banyak pilihan, sementara memiliki berbagai

keinginan dan kebutuhan yang belum ada sebelumnya. (Agung, 2018)

Dampak dari wabah COVID-19 memasuki era VUCA yang lebih tinggi, ancaman perubahan terjadi di mana-mana. Gaya hidup baru ini akan menjadi landasan terbentuknya *stay @ home economy*. Di sisi perilaku konsumen pada era *new normal* diprediksi sebagai berikut (Yuswohady, 2020):

1. *The Fall of Mobility, The Rise of Stay @ Home*. Perilaku yang menginginkan kepraktisan dari segala sesuatu, sehingga menghentikan mobilitas dan memaksa orang untuk tetap di rumah.
2. *Online-Shopping Widening+Deepening: From Wants to Needs*. Pembelian online mulai bergeser dari produk yang sifatnya keinginan (*wants*) ke produk yang sifatnya adalah kebutuhan (*needs*). Belanja online konsumen melebar (*widening*) dari barang-barang non-esensial ke esensial (*daily needs*). Dan mendalam (*deepening*) dimana volume pembeliannya makin besar.
3. *Food Delivery: From "Indulgence" to "Utility"* . Konsumen menghindari makan di luar dan beralih ke layanan pengiriman. Selama ini konsumen menggunakan layanan pengiriman untuk jenis makanan bersifat kesenangan dan kenikmatan (seperti: teh boba, pizza, burger, atau ayam geprek). Kini akan beralih ke "utilitas" untuk kebutuhan rutin sehari-hari.
4. *The Comeback of Home Cooking*. Banyak orang memiliki waktu luang yang cukup di rumah selama pandemi memberikan kesempatan untuk mengasah keterampilan baru, yaitu memasak. Awalnya masakan rumahan sudah banyak yang meninggalkan, namun ibu-ibu milenial semakin meningkatkan kemampuan memasak. Pandemi COVID-19 membuat mereka untuk memasak di rumah lagi.

5. *Frozen Food: Convenience Solution*. Para ibu milenial sudah tidak pandai memasak. Meski tinggal di rumah menjadi momentum kembali kebiasaan memasaknya, namun gaya memasak milenial berbeda dengan generasi sebelumnya. Mereka lebih suka memasak makanan yang sederhana dan nyaman. Maka makanan beku dan kemasan siap masak akan menjadi pilihan.

6. *Going Omni*. Dengan berkembangnya belanja online karena COVID-19, merek-merek besar-menengah-kecil mulai muncul dengan platform saluran omni mereka sendiri baik melalui situs web atau *e-commerce*, dan tentu saja saluran fisik. Mereka tidak bisa lagi hanya mengandalkan *marketplace* besar yang sudah ada.

7. *Subscription Model Matters*. COVID-19 memaksa konsumen membeli dan mengonsumsi secara online: Berbelanja kelontong, menikmati film/musik, membeli makanan, bekerja dan belajar, bermain *game*, dan bahkan berolahraga dan yoga juga melalui kelas *live* yang online. Tidak hanya itu, bahkan belanja online dilakukan secara rutin setiap hari atau secara berkala setiap minggu. Karena kebutuhan mereka rutin dan berkelanjutan, model pembelian berlangganan akan lebih cocok dan efisien.

8. *TV Strikes Back*. Sebelumnya milenial membunuh televisi, tetapi COVID-19 telah menghidupkannya kembali, khususnya *smart TV*. TV memiliki kelebihan yang tidak mungkin dimiliki *smartphone*, yaitu layar besar yang lebih nyaman untuk dilihat. Memasuki era "kematian mobilitas" karena jarak sosial, televisi menemukan momentumnya kembali.

9. *DIY & Self-Care @ Home*. Ketika konsumen terbiasa tinggal di rumah, mereka mulai mencoba hal-hal baru dan menarik. Salah satunya melakukan perawatan diri atau peremajaan diri seperti *facial*, meni-pedi, dan spa. Maka tren *do it yourself* (DIY) dapat menjadi normalitas baru dan pembelian produk perawatan diri secara otomatis meningkat.

10. *Zoomable Workplace @ Home Work from Home* memunculkan tren baru "*zoomable workplace*" di rumah. Jika

sebelumnya populer istilah "*instagramable*" maka sekarang ada istilah tempat kerja di rumah yang "*zoomable*". Tren ini dipicu oleh popularitas aplikasi Zoom untuk rapat virtual. Menghiasi ruang kerja yang menarik di rumah merupakan aktivitas sendiri. IKEA atau Informa, misalnya, cenderung semakin ramai oleh pembeli.

Namun tidak semua perilaku berubah. Misalnya industri manufaktur, pekerjaannya harus di pabrik, bukan di rumah. Kecuali jika pencetakan 3D sudah menjadi kenyataan, yang memungkinkan membuat barang-barang untuk dicetak di rumah. Lalu pariwisata, kita tidak bisa bertukar pengalaman dengan virtual. Misalnya, jika ingin pergi ke laut, tidak bisa hanya melihat gambar. Atau tidur di hotel, tidak bisa ditukar dengan YouTube. Jadi, bisnis yang membutuhkan kehadiran fisik, yang membutuhkan pengalaman, jelas masih dibutuhkan. Karena esensinya adalah tempat pertemuan di mana orang berkumpul untuk bertukar layanan tidak dapat dilakukan secara virtual. (Basri, 2020)

Aakan tetapi ada pendapat berbeda. Dani Rodrick dari Universitas Harvard mengatakan, "Saya tidak yakin akan ada perubahan setelah ini. Polanya akan biasa saja. Jadi, menurut saya, di dalam *production pattern* dari jaringan produksi mungkin akan berubah. Tapi kalau sepenuhnya mengubah behaviour orang, saya tidak yakin." Menurutnya perilaku konsumsi pribadi tidak akan banyak berubah. Ketika video itu muncul, orang-orang khawatir teater itu tidak laku. Ternyata ada juga yang pergi ke bioskop. Jadi, alternatifnya, pilihannya lebih beragam. Tapi tidak kemudian serta-merta pindah, *shift* kepada sesuatu yang baru. (Basri, 2020)

Kehidupan di masa depan yang terjadi sangat fluktuatif, tidak pasti, kompleks dan ambigu, atau yang dikenal dengan VUCA. Di era serba cepat seperti sekarang ini, volatilitas dan ketidakpastian telah menjadi kehidupan normal baru yang tidak dapat diprediksi dengan mudah.

9.3 Menghadapi VUCA dalam *New Normal*

Setiap individu atau perusahaan harus memahami tantangan dan menemukan solusi dengan baik dari setiap elemen VUCA yang dihadapi, yaitu volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, agar dapat bertahan di pasar. Tantangan dalam setiap komponen adalah sebagai berikut (Rachmawati, 2018):

1. *Volatility*

Komponen ini menggambarkan bahwa saat ini, tidak ada lagi bisnis yang dapat dijalankan secara stabil karena laju kemajuan teknologi. Kondisi ini dipengaruhi oleh banyak inovasi yang didasarkan pada perkembangan teknologi yang cepat dan terus berubah. Menanggapi kondisi ini, pebisnis terpaksa berubah mengikuti perkembangan pemanfaatan teknologi. Suka atau tidak, proses "seleksi alam" akan berlangsung untuk pebisnis. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi adalah elemen penting untuk bertahan dalam persaingan industri.

2. *Uncertainty*

Komponen ini menggambarkan bahwa tidak ada yang dapat dipastikan dalam menjalankan sebuah roda perputaran bisnis. Ketidakpastian ini mempersulit kondisi pasar dan industri untuk dipahami, diprediksi, dan diatasi. Menanggapi kondisi ini, banyak perusahaan memutuskan untuk tidak melakukan perubahan pada ketidakpastian yang terjadi. Umumnya tindakan ini diambil karena perasaan tidak aman (*insecurity*) berubah dalam situasi yang juga berubah. Namun, berlari dalam situasi yang tidak pasti sambil mempelajari arah adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk beradaptasi.

3. *Complexity*

Bisnis yang semakin rumit merupakan yang dijelaskan dalam elemen ini. Beberapa dekade yang lalu, perusahaan cukup fokus untuk mengejar keuntungan pada bisnis yang sedang dijalankan. Tetapi pada saat ini, ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk menjaga perusahaan berkelanjutan dalam menghadapi persaingan industri. Faktor internal seperti pernyataan misi, penetapan rencana tindakan, manajemen risiko, dan keahlian yang dimiliki karyawan patut dipikirkan. Selain faktor internal, faktor eksternal juga berkontribusi, misalnya keterlibatan pelanggan, hubungan pemangku kepentingan, CSR, dan kepatuhan terhadap peraturan. Oleh karena itu, kemampuan pemikiran ekologis suatu perusahaan diperlukan dalam mengatasi kompleksitas ini. Pemikiran ekologis adalah kemampuan perusahaan untuk memetakan dan mempelajari berbagai bidang hubungan di luar perusahaan yang mencakup tren pasar, pelanggan, pemangku kepentingan, lingkungan fisik, hubungan kerja sama dengan pemasok dan pemasok, hubungan dan kebijakan pemerintah, dan bidang lainnya. Hasil pemetaan adalah modal untuk menciptakan ekosistem bisnis yang berkelanjutan bagi perusahaan.

4. *Ambiguity*

Salah satu hal yang disorot dalam elemen ini adalah penggambaran bidang bisnis yang menjadi semakin kabur. Di era ini, ada banyak pemain bisnis baru yang kehadirannya tidak dapat diprediksi. Pemain bisnis lama yang awalnya tidak bersentuhan bersaing mengambil "makanan" yang sama, sehingga mereka dapat dikategorikan sebagai pesaing. Contoh nyata dari hambatan bisnis yang tidak jelas adalah ekspansi bisnis yang dilakukan oleh penyedia ojek online di Indonesia. Bisnis yang menjalankan ojek motor online pada awalnya bersaing dengan ojek ojek. Namun seiring berjalannya waktu, penyedia ojek online telah menambahkan layanan lain seperti layanan untuk mengirimkan barang yang secara perlahan merusak pangsa pasar

kurir dan penyedia ekspedisi. Bahkan pemain bisnis lama harus berinovasi dan mengubah strategi bisnis jika mereka ingin bisnis mereka bertahan.

Bennett dan Lemoine dalam tulisannya berjudul "*What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*" menyebutkan bagaimana menghadapi setiap elemen VUCA, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1 (Bennett dan Lemoine, 2014).

Tabel 9.1. Analisis VUCA (Bennett dan Lemoine, 2014)

	What It Is	An example	How to effectively address it
Volatility	Relatively unstable change; information is available and the situation is understandable, but change is frequent and sometimes unpredictable.	Commodity pricing is often quite volatile; jet fuel costs, for instance, have been quite volatile in the 21 st century.	Agility is key to coping with volatility. Resources should be aggressively directed toward building slack and creating the potential for future flexibility.
Uncertainty	A lack of knowledge as to whether an event will have meaningful ramifications; cause and effect are understood, but it is unknown if an event will create significant change.	Anti-terrorism initiatives are generally plagued with uncertainty; we understand many causes of terrorism, but not exactly when and how they could spur attacks.	Information is critical to reducing uncertainty. Firms should move beyond existing information sources to both gather new data and consider it from new perspectives.
Complexity	Many interconnected parts forming an elaborate network of information and procedures; often multiform and convoluted, but not necessarily involving change.	Moving into foreign markets is frequently complex; doing business in new countries often involves navigating a complex web of tariffs, laws, regulations, and logistics issues.	Restructuring internal company operations to match the external complexity is the most effective and efficient way to address it. Firms should attempt to 'match' their own operations and processes to mirror environmental complexities.
Ambiguity	A lack of knowledge as to 'the basic rules of the game'; cause and effect are not understood and there is no precedent for making predictions as to what to expect.	The transition from print to digital media has been very ambiguous; companies are still learning how customers will access and experience data and entertainment given new technologies.	Experimentation is necessary for reducing ambiguity. Only through intelligent experimentation can firm leaders determine what strategies are and are not beneficial in situations where the former rules of business no longer apply.

Dari Tabel 1 beberapa analisis dapat dilakukan:

- Volatilitas memiliki kekuatan untuk memicu katalisis (proses percepatan perubahan). Ini bisa berupa perubahan

skala besar yang terjadi secara tiba-tiba dan mengakibatkan pengambilan keputusan yang tergesa-gesa. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk belajar merespons dan mengelola perubahan dengan lebih efektif. Perusahaan harus menerapkan respons proaktif dalam menghadapi perubahan dalam lingkungan yang mengganggu yang menimbulkan masalah komando dan struktur (Isna, 2018). Agility adalah salah satu cara untuk mengatasi volatilitas di mana caranya adalah menciptakan sumber daya potensial untuk masa depan yang fleksibel (Rachmawati, 2018).

- *Uncertainty* dapat diatasi dengan mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan menyebarkan informasi. Salah satu solusinya adalah menggunakan teknologi *big data*. Dalam hal ini, perusahaan juga harus dapat mengetahui dan memahami masalah dan peristiwa di sekitar mereka dan dapat menghubungkan setiap peristiwa berdasarkan input parsial (Isna, 2018). Informasi yang cukup dapat mengurangi ketidakpastian di era VUCA ini. Perusahaan yang memiliki informasi terbaru dan terkini akan dapat menganalisis data yang mereka miliki dan dapat melihat dari perspektif yang berbeda untuk menghadapi masa depan sehingga dapat menghindari ketidakpastian (Rachmawati, 2018).
- *Complexity* merupakan masalah berkepanjangan yang dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mengatasi kompleksitas ini dengan menghubungkan titik masalah. Yang harus dilakukan adalah menyelesaikan masalah ini dan menyelesaikannya satu per satu dengan spesialisasi yang dikembangkan (Isna, 2018).

Merestrukturisasi bagian dalam operasi perusahaan untuk menangani kompleksitas eksternal perusahaan seefektif dan seefisien mungkin dalam mengatasi elemen kompleks VUCA (Rachmawati, 2018).

- *Ambiguity*, merupakan kaburnya kenyataan yang bisa memicu kesalahpahaman dalam berbagai kondisi. Risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan karena ambiguitas, adalah pengambilan keputusan berdasarkan pemahaman yang terbatas. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan eksperimen, simulasi, menguji hipotesis, dan membuat prototipe untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang hasilnya. Ini dapat menghindari langkah-langkah yang salah dalam pengambilan keputusan (Isna, 2018). Diperlukan eksperimen dalam berurusan dengan elemen ambiguitas. Hanya para pemimpin perusahaan yang cerdas yang dapat menentukan strategi perusahaan di masa depan apakah menguntungkan atau tidak di tempat yang sebelumnya diterapkan percobaan berulang, sehingga elemen ambiguitas dalam VUCA dapat dihadapi (Rachmawati, 2018).

Contoh Kasus: Go-Jek Indonesia Siap Menghadapi VUCA dalam Normalitas Baru

(Rachmawati, 2018)

PT Go-Jek Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang aplikasi berbasis permintaan transportasi, dimana perusahaan ini muncul sebagai dampak dari era digital yang mampu mengubah pola interaksi dan komunikasi antar manusia. Teknologi membuat proses yang dilakukan secara manual menjadi otomatis, dan memengaruhi banyak hal, salah satunya adalah dalam lanskap industri yang mampu mengubah

penghalang tinggi untuk masuk menjadi lebih mudah. Misalnya, jika di masa lalu mereka ingin mendirikan perusahaan taksi, input yang harus dimiliki adalah gedung kantor, armada, sumber daya manusia yang mengelola perusahaan, tetapi dengan teknologi saat ini input yang diperlukan akan lebih ringkas.

Tidak hanya terjadi pada moda transportasi massal, tetapi perkembangan teknologi juga mempengaruhi berbagai aspek kebutuhan. Sebagai contoh, sebagian besar perusahaan yang berkembang saat ini pada awalnya hanya diisi oleh pemain dari perusahaan besar dengan modal besar juga, tetapi saat ini mereka juga perlahan-lahan dinikmati oleh orang muda dengan kemampuan dan semangat untuk memanfaatkan teknologi dengan modal yang relatif minim.

Keberadaan VUCA direspon oleh Go-Jek tidak hanya sebagai pemicu untuk peningkatan karir, tetapi juga bagaimana cara sukses membangun karir di perusahaan ini. Bisnis *landscape* sangat fluktuatif, kompleks dan penuh ketidakjelasan, sehingga karyawan yang terampil Go-Jek harus terus belajar. Karyawan tidak hanya dapat mengandalkan pendidikan yang telah diperoleh sebelumnya, tetapi juga harus meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang sejalan dengan pertumbuhan dunia bisnis

Pembaruan teknologi terbaru dan model bisnis di era ini sangat diperlukan. Kesiapan dalam menghadapi perubahan, semangat bersaing dalam membangun merek perusahaan untuk menjadi *top of mind*, bekerja secara profesional, membangun jaringan dapat membantu untuk tetap dan bertahan dalam industri dengan gempuran VUCA. Wawasan baru dan pembelajaran berkelanjutan juga merangsang Go-Jek untuk mengembangkan dan berinovasi ke depan sesuai dengan tren saat ini. Go-Jek saat ini menghadapi tiga hal sebagai tantangan, yaitu tantangan fisik intelektual, kepemimpinan, dan tantangan kewirausahaan. Ketiganya menjadi tantangan Go-Jek untuk lebih

meningkatkan kinerja perusahaan, terutama di era kenormalan baru.

3.4 Kesimpulan

New normal merupakan perubahan perilaku masyarakat akibat mengalami krisis yang berkepanjangan. Pandemi COVID 19 telah mengubah perilaku masyarakat, organisasi dan para pemangku kepentingannya. Ini tidak hanya membawa kelangsungan hidup jangka pendek dalam ketidakpastian, namun juga melatarbelakangi tantangan besar yang dihadapi organisasi karena ia bercita-cita untuk bertahan di masa depan. Tantangan akibat pandemi COVID-19 ini sangat relevan dengan perkembangan dunia saat ini yang volatil, penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA).

Secara umum, strategi bisnis setelah COVID-19 bukan lagi mengenai mengalahkan pesaing, tetapi lebih banyak tentang bagaimana bisnis dapat berkontribusi untuk memerangi musuh yang lebih besar bersama, seperti perubahan iklim, pandemi atau mungkin kesengsaraan sosial-politik. Perlunya kerja sama yang luar biasa antar bisnis, serta antara sektor swasta dan publik, antara bisnis dan masyarakat, dan kolaborasi pemangku kepentingan yang luas.

Perusahaan yang mampu bertahan di era normalitas baru adalah perusahaan yang mampu menggabungkan aspek visi, kompetensi, insentif, budaya, yang diperkuat oleh inisiasi perusahaan dalam membangun inovasi untuk terus berkembang dalam mencapai tujuan bisnisnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan semua risiko dalam setiap pengambilan keputusan saat mengatasi perubahan dinamis.

Daftar Pustaka

Agung, A. L. (2018) 'VUCA dan Dunia yang Tunggang Langgang' , *Kompas.com*, 12 March. Available at: <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/03/12/112553926/vuca-dan-dunia-yang-tunggang-langgang?page=all#page2>.

Alwi, T. (2018) *Potensi dan Tantangan Era VUCA*. Jakarta: STIE IPWI Jakarta. Available at: <https://www.slideshare.net/TaufikAlwi2/potensi-dan-tantangan-era-vuca>.

Basri, M. C. (2020) 'Ada Ceruk Pasar yang Niche saat "New Normal" ' , *katadata.co.id*. Available at: <https://katadata.co.id/opini/2020/05/10/ada-ceruk-pasar-yang-niche-saat-new-normal-covid-19-bagian-2>.

Bennett, N. and Lemoine, G. J. (2014) 'What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world' , *Business Horizons*. 'Kelley School of Business, Indiana University' , 57(3), pp. 311–317. doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001.

Binar, R. (2020) *Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (vuca)*. Bandung. Available at: <http://binakarir.com/volatility-uncertainty-complexity-ambiguity-vuca/>.

El-Erian, M. A. (2010) *Navigating the New Normal in Industrial Countries*. IMF. Edited by M. Harrup. Washington D.C: Per Jacobsson Foundation. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=OdYvoLUO8RUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.

Heinonen, S. *et al.* (2017) 'Surprise as the new normal – implications for energy security' , *European Journal of Futures Research*. *European Journal of Futures Research*, 5(1), pp. 1–13. doi: 10.1007/s40309-017-0117-5.

Holland, M. (2020) *COVID19: This is VUCA in Action – your ques*

ons answered. Adelaide. Available at:
<https://synergiq.com.au/blog/covid19-this-is-vuca-in-action-your-questions-answered/>.

Huy, Q. (2020) *Four Strategic Priorities for the Post-COVID-19 World*. Available at: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/four-strategic-priorities-for-the-post-covid-19-world-14086>.

Isna, T. D. (2018) 'Apa Itu VUCA?' , *Warta Ekonomi .co.id*, 5 November. Available at:
<https://www.wartaekonomi.co.id/read202181/apa-itu-vuca>.

Millard, R. (2020) *A new normal, or the end of normal?* Cambridge. Available at: <https://www.robmillard.live/2020/05/a-new-normal-or-the-end-of-normal/>.

Rachmawati, J. N. (2018) *Analisis VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*. Available at:
https://www.academia.edu/39922734/Analisis_VUCA_Volatility_Uncertainty_Complexity_Ambiguity_.

Yuswohady (2020) 'Memprediksi Perubahan Perilaku Konsumen di New Normal' , *InfoBrand.id*, 23 April. Available at:
<https://infobrand.id/memprediksi-perubahan-perilaku-konsumen-di-new-normal.phtml>.