

# **ASPEK MANAJEMEN KOMUNIKASI PADA PERUBAHAN ORGANISASI (STUDI KASUS PERUSAHAAN GOJEK INDONESIA DALAM MENANGANI KEENGGANAN PERUBAHAN)**

**Firman Kurniawan<sup>1</sup>, Nurul Hamzah<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Paramadina, [firmankurniawan@yahoo.com](mailto:firmankurniawan@yahoo.com)

<sup>2</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, [nhamzah05@gmail.com](mailto:nhamzah05@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*Change and communication are an inseparable unit. Many changes were made by various companies which ended up failing due to poor communication processes. With high number of internet users and traffic that are happend in big cities in Indonesia led to changes in the online transportation service system, one of which is Gojek Indonesia. This study aims to find out how Gojek Indonesia manages and builds communication with conventional transportation providers who are difficult to change and are reluctant to join Gojek. This research design uses a qualitative method with a content analysis approach and literature review. The results of this study indicate the reluctance to change and join Gojek is caused by everything seems different, such as requiring a smartphone to access the Gojek application and financial mechanisms, in this case, payment and installment mechanisms. In an effort to deal with reluctance, Gojek conducted socialization, especially at the base motorcycle taxi before entering a certain city. Gojek management gives priority to registration and joining, as well as providing training in using smartphones.*

**Keywords:** *change, communication, Gojek, transportation conventional, sosialisation*

## PENDAHULUAN

Saat ini, teknologi informasi dan komunikasi sudah jadi bagian lekat dalam kehidupan masyarakat luas. Berdasarkan studi yang dimuat *The New York Time* (dalam Rhenald Kasali, 2018) menyebutkan, orang Amerika Serikat sudah larut di dunia *cyber* dan kecanduan dengannya. Ini ditandai dengan mengecek *smartphone* setiap dua belas menit sekali atau delapan puluh kali dalam satu hari. Begitu juga dengan masyarakat Indonesia, mengecek *smartphone* setiap sepuluh menit sekali, bahkan delapan menit sekali. Hal ini didukung oleh data Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII) 2019, dari total populasi sebanyak 264 juta jiwa penduduk Indonesia sebanyak 171, 17 juta jiwa sudah terhubung dengan internet atau 64, 8 persen dari keseluruhan total penduduk di Indonesia.

Di sisi lain, terdapat masalah di berbagai kota besar di Indonesia seperti kemacetan, kurangnya pekerjaan di sektor formal, dan ketidakefisienan pasar di sektor transportasi, khususnya ojek (Republika.co.id, 2016). Sudah jadi pengetahuan umum, khususnya di wilayah Jakarta dan sekitarnya macet merupakan suatu hal yang biasa terjadi terlebih pada jam-jam kerja. Data yang dirilis oleh Tom Tom di tahun 2018, menempatkan Jakarta di posisi ke tujuh dari 403 kota di 56 negara (cnbcindonesia.com, 2019). Kondisi ini bertentangan dengan kondisi sosial yang ada, yang menuntut kemudahan dan kecepatan di berbagai sektor kehidupan (Anwar, 2017).

Dari kedua fenomena urban tersebut, memancing pemain industri-industri transportasi, memunculkan solusi berbasis *online*, seperti Gojek, Grab, Uber, Gaspol, dll. Munculnya perusahaan ini merupakan jawaban terhadap tuntutan dan kecenderungan kebutuhan yang ada saat ini. Adanya solusi yang harus sesuai dengan kecenderungan kebutuhan, senada dengan pendapat Kotler (2015) yang menyatakan, sebuah perubahan dalam inovasi akan punya potensi kegagalan yang besar jika tidak sesuai dengan kecenderungan kebutuhan sosial yang ada. Selain itu, faktor penyebab dan penunjang perubahan sosial, adalah teknologi dan masyarakat itu sendiri (Anwar, 2017). Berubahnya sistem transportasi konvensional ke sistem *online* merupakan pengaruh kecanggihan teknologi dan keinginan masyarakat yang senantiasa menghendaki kemudahan (*convenience*) dan kecepatan.

Jika dibandingkan dengan semua penyedia transportasi *online* yang ada, Gojek nampak memimpin pasar. Ini terindikasi dari kekerapannya digunakan oleh masyarakat banyak. Data memperlihatkan, per semester 1/2019, aplikasi Gojek telah diunduh oleh lebih dari 155 juta pengguna, dengan lebih dari 2 juta mitra pengemudi, hampir 400.000 mitra merchants, dan lebih dari 60.000 penyedia layanan di Asia Tenggara (ekonomi.bisnis.com, 2019). Ini tentu membentuk sebuah ekosistem transportasi dan

layanan logistik, yang belum pernah ada sebelumnya. Selain itu, valuasi Gojek menempatkannya sebagai perusahaan “*decacorn*” atau perusahaan yang nilainya lebih dari US\$ 10 miliar (cnbcindonesia.com, 2019). Gojek menduduki *rating* tertinggi, sebagai pilihan konsumen (72,6%); diikuti oleh Grab (66,9%); Uber (51 %) dan My BlueBird (4,4%) (Tribunnews, 2017).

Namun demikian, riwayat perjalanan perkembangan transportasi *online*, yang memunculkan ekosistem baru seperti Gojek, tak lepas dari ragam konflik yang dihadapi. Konflik sering mewarnai proses penerimaannya oleh masyarakat. Ini terjadi dengan pengemudi jasa transportasi konvensional seperti angkot, taksi, dan ojek pangkalan (Republika.co.id, 2015; tribunnews.com, 2016, 2017; merdeka.com, 2017; jawapost.com, 2017; news.metro24jam.com, 2018; eksposkaltim.com, 2018; pikiran-rakyat.com, 2018; wartapriangan.com, 2018). Kehadiran Gojek sebagai pemain di industri penyedia transportasi dinilai mengganggu tatanan sistem transportasi konvensional yang ada saat itu. Sehingga, pada awal-awal konflik biasanya mitra ojek *online* seperti Gojek akan berusaha menghindari konflik (*avoiding*) dengan tidak menggunakan atribut seperti jaket ataupun helm dan beroperasi seperti ojek pada umumnya, namun tetap menggunakan aplikasinya (Anggraeni, 2018). Berikut adalah ilustrasi terjadinya berbagai konflik, yang disarikan dari berbagai media, oleh penulis.

**Tabel 1: Konflik antara Pengemudi Online dengan Pengemudi Konvensional tahun 2015-2019**

No	Sumber	Tahun	Peristiwa Konflik
1	Republika.co.id	2015	Konflik ini terjadi di Bandung pada Jumat, 23 November 2015. Konflik ini terjadi karena salah satu pengemudi ojek online dipukul oleh pengemudi ojek pangkalan. Sehingga, rekan-rekan pengemudi ojek online mendesak Mapolsek Panyileukan untuk mengusut kasus ini
2	Wartakota.com	2016	Konflik ini terjadi di Jakarta pada Selasa, 22 Maret 2016. Konflik ini terjadi diawali dengan ribuan pengemudi taksi konvensional yang sedang melakukan aksi penolakan transportasi berbasis aplikasi. Disisi lain, datanglah ratusan pengemudi Gojek dengan cara berkonvoi. Akibatnya, pengemudi taksi konvensional terpancing melempari pengemudi Gojek dengan batu dan barang keras lainnya.

3	Merdeka.com	2017	Konflik ini terjadi di Medan pada Kamis, 23 Februari 2017. Selain kegiatan sebatas aksi penolakan kehadiran Gojek di depan Kantor Walikota Medan, juga terjadi aksi kekerasan yang dilakukan oleh pengemudi konvensional terhadap ojek online.
4	Surya.co.id	2018	Konflik ini terjadi di Jember pada Sabtu, 11 Agustus 2018. Konflik ini terjadi karena perebutan wilayah untuk mendapatkan penumpang. Padahal disisi lain penumpang yang menjadi sengketa antara pengemudi ojol dengan opang lebih memilih ojol karena aspek kenyamanan
5	Tribunnews.com	2019	Konflik ini terjadi di Wonosobo pada Senin, 11 Maret 2019. Konflik ini terjadi karena pengemudi ojek pangkalan menilai pengemudi ojol menyalahi aturan. Akibatnya, terjadi bentrok dan dirusaknya motor ojol.

**Sumber: Olahan Pribadi**

Tabel tersebut merepresentasikan beberapa konflik, dari puluhan bahkan ratusan konflik yang terjadi antara pengemudi transportasi *online* dengan pengemudi transportasi konvensional. Ragam narasi menjelaskan pemicu konflik tersebut. Benang merah yang dapat ditarik dari berbagai peristiwa konflik tersebut adalah “keengganan menerima perubahan”. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan ekosistem yang tercipta akibat introduksi teknologi informasi yang cepat. Ini terbawa oleh restrukturisasi kapitalisme, yang diberdayakan oleh teknologi informasi dan aktif digunakan individu. Bagi masyarakat yang awam dengan teknologi informasi tersebut, kehadirannya dirasa sebagai ancaman. Perubahan memang tidak selalu menjamin kondisi yang lebih mapan dari sebelumnya. Namun jika tidak dicoba, juga merupakan awal kegagalan.

Di sini, jadi penting untuk dibahas, akar keengganan perubahan. Faktor yang jadi penyebab para pengemudi transportasi konvensional, tak serta merta bertransformasi, jadi pengemudi transportasi *online*. Padahal, dari sisi pangsa pasar dan peluang untuk mendapat penumpang, lebih besar daripada cara konvensional. Jika pendapat, tujuan, keinginan, dan ketidaksamaan pandangan dalam memahami fenomena mengenai objek yang dipertentangkan ini, lalu bagaimana Gojek sebagai

pemain industri transportasi online mengelola komunikasi dengan pengemudi konvensional dalam menghindari resistensi negatif dari perubahan yang terjadi ?

## LANDASAN TEORI

### Perubahan

Memahami fenomena besar alam semesta dari sebuah peristiwa *disruption*, dapat meminjam teori evolusi *punctuated equilibrium* yang dikenal dalam ranah ilmu biologi (Kasali, 2018). Ini bisa dipakai dalam menjelaskan sebuah inovasi besar yang disruptif (Gould, 1982). Model ini didefinisikan sebagai periode perubahan bertubi-tubi yang terputus melalui dorongan teknologi yang sama sekali baru (Kasali, 2018).

Penerimaan masyarakat terhadap perubahan, akan terjadi jika perubahan itu memberikan perbedaan nyata (seperti dibutuhkan, dapat dipahami dan dikuasai, menguntungkan, tidak merusak konsep diri, meningkatkan taraf hidup, tidak bertentangan dengan tata nilai di masyarakat) (Anwar, 2017). Namun tak semua orang akan menerima perubahan. Menurut Rosabeth (2012), mengatakan bahwa terdapat 10 (sepuluh) alasan mengapa orang menolak sebuah perubahan. Kesepuluh alasan tersebut meliputi:

1. Kehilangan kendali (*Loss of control*). Perubahan mengganggu otonomi dan dapat membuat orang merasa bahwa mereka kehilangan kendali atas wilayah mereka
2. Perasaan penentuan nasib sendiri sering kali merupakan hal pertama yang harus dilakukan ketika dihadapkan dengan perubahan potensial yang datang dari orang lain.
3. Ketidakpastian yang berlebihan (*Excess uncertainty*). Jika perubahan terasa seperti berjalan dari tebing dengan mata tertutup, maka orang akan menolaknya. Orang-orang akan sering memilih untuk tetap terperosok dalam kesengsaraan daripada menuju ke tempat yang tidak diketahui
4. Kejutan kejutan! (*Surprise, surprise!*). Keputusan-keputusan yang dipaksakan kepada orang-orang secara tiba-tiba, tanpa waktu untuk membiasakan diri dengan gagasan itu atau mempersiapkan konsekuensinya, umumnya ditolak.
5. Segalanya tampak berbeda (*Everything seems different*). Perubahan dimaksudkan akan membawa sesuatu yang berbeda dari kondisi awalnya. Perubahan yang

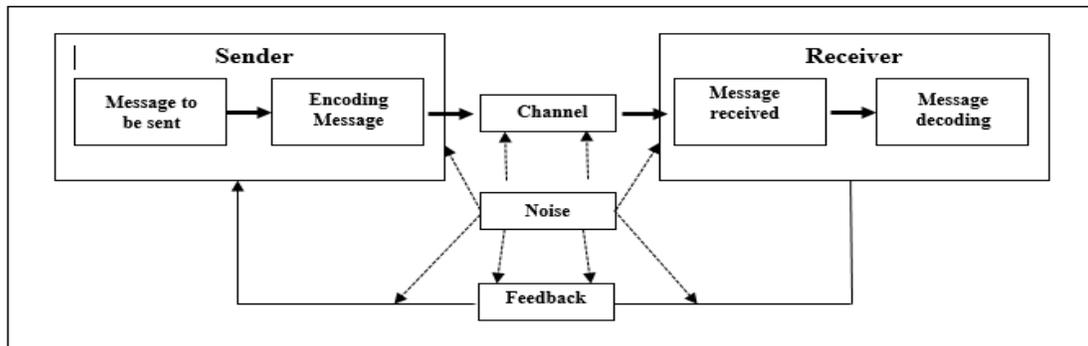
terjadi dari sebuah rutinitas akan mengubah menjadi sebuah kesadaran yang kadang kali dengan cara yang tidak nyaman.

6. Kehilangan reputasi (*Loss of face*). Perubahan merupakan sebuah pergeseran dari masa lalu dan kondisi saat ini. Orang-orang yang terlibat pada masa tersebut cenderung bersikap defensive terhadap perubahan yang terjadi.
7. Kekhawatiran tentang kompetensi (*Concerns about competence*). Perubahan ditolak ketika membuat orang merasa bodoh. Peralihan keterampilan yang dimiliki sebuah teknologi, membuat orang akan khawatir akan keterampilan mereka akan tidak berharga.
8. Pekerjaan lebih banyak (*More work*). Perubahan merupakan sebuah tantangan universal yang membutuhkan lebih banyak hal-hal yang harus dikerjakan terlebih orang-orang yang merancang dan menguji sebuah perubahan.
9. Efek riak (*Ripple effects*). Seperti melempar kerikil ke dalam kolam, perubahan menciptakan riak-riak, mencapai titik-titik jauh di lingkaran yang terus melebar. Riak-riak mengganggu departemen lain, pelanggan penting, orang-orang jauh di luar usaha atau lingkungan, dan mereka mulai mendorong kembali, memberontak terhadap perubahan yang tidak ada hubungannya dengan yang mengganggu kegiatan mereka sendiri.
10. Dendam masa lalu (*Past resentments*). Hantu-hantu masa lalu selalu berbaring menunggu untuk menghantui kita. Selama semuanya dalam kondisi stabil, mereka tetap tidak terlihat. Tetapi begitu Anda membutuhkan kerja sama untuk sesuatu yang baru atau berbeda, hantu-hantu itu beraksi. Luka lama dibuka kembali, kekejaman bersejarah diingat – kadang-kadang terjadi beberapa generasi.
11. Terkadang ancaman itu nyata (*Sometimes the threat is real*). Perubahan ditolak karena berpotensi akan merugikan pemain-pemain lama. Ketika teknologi baru menggantikan yang lama maka potensi pekerjaan bisa hilang; biaya bisa dipotong dan merusak investasi awal.

### **Komunikasi dan Perubahan**

Perubahan dalam sebuah organisasi dan proses komunikasi merupakan sebuah rangkaian berhubungan satu sama lain (Zhang & Agarwal, 2009). Organisasi kontemporer sering kali berjuang untuk menciptakan perubahan yang bermakna dan berkelanjutan (Staunten, 2018). Namun ada kalanya sepuluh dari upaya perubahan organisasi yang dilakukan, tak satupun yang berhasil. Salah satu penyebabnya adalah

terjadinya kegagalan pada tingkat komunikasi organisasi (Beer & Nohria, 2000). Hal ini menunjukkan, mengelola aspek komunikasi dalam sebuah organisasi menjadi hal



(Sumber: Robbins, 2018)

yang penting. Sebab pengelolaan komunikasi yang buruk akan menghasilkan resistensi terhadap perubahan, bahkan berpotensi memperbesar aspek kegagalan dari perubahan yang diinginkan.

Perlu diperhatikan dalam sebuah komunikasi, tidak semua orang dapat memahami apa yang bisa disampaikan oleh pembicara (*sender*). Permasalahan dalam berkomunikasi (*noise*) disini menurut Stephen Robbins (2018) yaitu

- a. Pemfilteran (*filtering*): memanipulasi informasi yang dilakukan oleh pengirim (*sender*) sehingga informasi tersebut akan lebih disukai oleh penerima
- b. Persepsi selective (*selective perception*) merupakan hal yang penting dalam komunikasi karena penerima (*receiver*) dalam proses komunikasi secara efektif melihat dan mendengarkan berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik lainnya
- c. Informasi yang berlebihan (*information overload*) merupakan suatu kondisi dimana informasi yang masuk melebihi kapasitas pemrosesan individu
- d. Emosi (*emotions*) merupakan kondisi dimana proses mengartikan pesan yang sama secara berbeda saat kondisi entah sedang marah atau bingung atau sedang bahagia.
- e. Bahasa (*language*) disebut hambatan karena dalam berkomunikasi dengan litera yang sama, kata-kata memiliki arti yang berbeda sesuai dengan orang yang berbicara.

- f. Keheningan/diam (*silence*) merupakan kurangnya komunikasi yang bisa menjadi pesan untuk berkomunikasi tidak berminat atau ketidakmampuan untuk menangani suatu filter.
- g. Ketakutan berkomunikasi (*communication apprehension*). Orang yang menderita ketakutan atau kekhawatiran berkomunikasi mengalami ketegangan dan kecemasan yang tidak semestinya dalam komunikasi secara lisan, tertulis, ataupun keduanya.
- h. Bohong (*Lying*) merupakan penggambaran informasi yang keliru atau tidak sesuai dengan fakta.

Untuk mencapai hasil komunikasi yang efektif yaitu tepat sasaran dan tujuan adalah dengan cara menghindari hambatan-hambatan komunikasi (*noise*) tersebut [Nasrudin, 2010]. Pada hakikatnya di saat melakukan komunikasi perlu dilihat dari konteks latar belakang, pola pemikiran, budaya dan karakteristik dari masing-masing serta penyesuaian terhadap penerima/lawan komunikasi (*receiver*) [Anom, 2004].

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif (Creswell, 2009). Metode kualitatif dilakukan dengan pendekatan *content analysis* (Marshall & Rossman, 2011). *Content analysis* merupakan teknik penelitian untuk membuat inferensi-inferensi yang dapat ditiru (*replicable*) dan kesahihan data, dilihat dengan memperhatikan konteksnya. Peneliti melakukan *content analysis* terhadap berbagai berita yang menyangkut pengemudi transportasi online dengan pengemudi transportasi konvensional pada media berita online yang terverifikasi di Dewan Pers Indonesia tahun 2015 - 2019. Secara mendasar analisis yang dilakukan adalah analisis isi berorientasi empirik, bersifat menjelaskan (bukan memahami), berkaitan dengan gejala-gejala nyata, dan bertujuan prediktif terhadap dampak suatu komunikasi. Selain itu, juga dilakukan studi literatur (Esterberg, 2002) pada hasil penelitian terdahulu tentang mengelola komunikasi dalam rangka menjaga organisasi dari resistensi suatu perubahan. Terakhir, peneliti juga melakukan *triangulasi* yaitu membandingkan antara informasi yang sama pada sumber yang berbeda guna memperoleh validitas data yang akurat.

## PEMBAHASAN

### Profil Gojek

Gojek merupakan perusahaan aplikasi yang menyediakan layanan antar jemput dengan sistem terkini yang berbasis pesanan (*online*). Sebagai pemain baru, Gojek yang didirikan oleh Nadiem Makarim pada tahun 2010 dengan layanan pertamanya adalah *call center*. Pada tahun 2015, Gojek mengalami perkembangan yang pesat setelah meluncurkan aplikasi dengan tiga layanan, yaitu: Goride, Gosend, dan Gomart. Saat ini Gojek telah berhasil memperluas wilayah bisnisnya di 167 kota dan kabupaten di Indonesia. Perkembangan Gojek ini tidak lepas dari layanan yang disediakan. Layanan Gojek secara garis besar terbagi menjadi enam layanan utama yaitu transportasi dan logistik, pembayaran, kebutuhan harian, makanan dan belanja, berita dan hiburan, dan bisnis

### Perubahan dan Gojek

Ragam bentuk layanan Gojek yang ditawarkan pada masyarakat. Salah satunya adalah layanan transportasi dan logistik yang di dalamnya terdapat produk layanan GoRide, GoCar, GoSend, dan GoBox. Tidak sedikit yang menyambut layanan yang ditawarkan oleh Gojek dan tidak sedikit pula yang menolak keberadaannya. Penolakan-penolakan tersebut muncul dari pengemudi konvensional seperti ojek pangkalan dari pengusiran bahkan pertengkaran. Secara teoritik dan empirik fenomena ini disebabkan oleh beberapa faktor.

Faktor utama yang melatarbelakangi pengemudi ojek pangkalan enggan berpindah ke Gojek adalah kehilangan kendali (*loss of control*). Para pengemudi transportasi konvensional menilai ketika mereka memutuskan untuk bergabung dengan Gojek merasa kehilangan kendali atas wilayah dan kebebasan mereka. Hal ini dikarenakan berbeda dengan kondisi awal/*everything seems different* (Rosabeth, 2012). Perbedaan dengan kondisi awal ini terletak pada sistem transportasi konvensional sebelumnya dimana “*penumpang mendatangi pengemudi*” menjadi “*pengemudi mendekati penumpang*”. Pengemudi ojek pangkalan menilai lebih nyaman dengan menunggu penumpang di pangkalan daripada mencari penumpang. Mencari penumpang menurutnya adalah suatu ketidakpastian (*excess uncertainly*) dan menimbulkan biaya tambahan, seperti membutuhkan *smartphone*, internet dan bahan bakar.

Kondisi tersebut juga dilatar belakangi oleh ketidakmampuan pengemudi ojek pangkalan untuk beradaptasi dengan teknologi atau dikenal dengan istilah “*Gaptek*”

(gagap teknologi). Gaptেক merupakan sebuah label bagi orang yang tidak lancar menerima perubahan teknologi, maupun orang yang tidak mampu mengoperasikan teknologi terbaru. Buktinya, rata-rata mereka menyebutkan enggan bergabung karena tidak memiliki *smarthphone* dan kesulitan mengoperasikannya. Tentu hal ini akan membuat orang yang gaptек ketika menghadapi sebuah perubahan yang terkait teknologi, dengan cepat dan tiba-tiba (*surprise*) tanpa ada waktu untuk membiasakan diri dengan gagasan itu atau mempersiapkan konsekuensinya. Maka perubahan tersebut akan di tolak (Rosabert, 2012). Kondisi ini diperparah dengan adanya kekhawatir terhadap kompetisi yang dimilikinya (*concerns about competence*) dan membuat mereka lebih memiliki pekerjaan yang banyak (*more work*). Menurut Rosabert (2012), ketika perubahan menimbulkan kekhawatiran pada kompetisi yang seolah-olah membuat orang merasa bodoh, maka perubahan tersebut akan ditolak karena membuat orang khawatir akan terampilannya mereka akan tidak berharga. Meskipun mereka tidak ada kekhawatiran akan kompetensi yang dimiliki, mereka juga menilai dengan bergabung dengan Gojek nantinya akan menambah pekerjaan mereka, seperti harus berkeliling mencari penumpang supaya sesuai dengan target yang ditetapkan dan beberapa aturan yang harus dipatuhi mereka dalam kesehariannya.

Faktor kedua adalah terletak pada mekanisme keuangan yang ditawarkan. Gojek sendiri memiliki mekanisme keuangan yang berbeda dari ojek konvensional, yaitu besaran tarif ditentukan berdasarkan jarak tempuh, dimana pengemudi tidak dapat menentukan besaran tarif sesuai dengan kemauannya sendiri. Tarif pada ojek konvensional dapat ditentukan, sesuai dengan kemauan pengemudi. Kondisi ini diperparah oleh mekanisme cicilan pembayaran jaket, helm, maupun *smartphone*, yang merupakan barang-barang yang wajib digunakan. Mereka menilai adanya pembayaran terhadap barang-barang tersebut menjadi beban tambahan dan mengurangi pendapatan mereka meskipun bersifat jangka pendek.

Selain itu, para pengemudi ojek konvensional mengalami kebingungan dengan sistem pembayaran yang berbasis digital (Gopay). Kebingungan ini disebabkan oleh bersifat berbeda, yang tidak dikenal sebelumnya (*everything seems different*). Penyesuaian ini menuntut pemahaman yang sangat cepat (*surprise*). Perubahan terjadi tanpa jeda waktu untuk membiasakan diri. Keharusan ini bersifat tidak nyaman, maka berpotensi ditolak (Rosabert, 2012). Dalam praktiknya, ketika pengemudi menggunakan Gopay maka hasil yang diperoleh tidak langsung bisa diterima, melainkan harus lewat mekanisme pencairan lebih dulu. Mekanisme pencairan ini, menurut mereka tidak efektif dan berbeda dari sebelumnya, yang sederhana. Dengan mangkal, langsung ketahuan penghasilan yang mereka peroleh hari itu. Hal ini

menyebabkan pengemudi ojek pangkalan menilai, perubahan hanya menambah pekerjaan (*more work*).

Selain itu, mereka enggan bertransformasi menjadi mitra Gojek karena terdapat bagi untung. Gojek memberlakukan sistem bagi untung pada setiap transaksinya. Pembagian tersebut adalah 80 dan 20 persen. Sebanyak 20 persen untuk perusahaan, lalu 80 persennya untuk pengemudi itu sendiri (Liputan6.com, 2015). Bagi pengemudi ojek konvensional, mekanisme bagi untung membuat pendapatan mereka jadi berkurang (Tempo.com, 2015; Liputan6.com, 2015, Kompas.com, 2015) dan menyebabkan ketidakpastian (*excess unvcertainty*). Ketidakpastian yang dimaksud adalah ketidakpastian memperoleh pendapatan, yang masih harus dibagi. Berbeda dengan mereka yang mangkal, uang yang diperoleh adalah uang yang benar-benar milik mereka semuanya.

### **Komunikasi dan Perubahan**

Komunikasi mempunyai peran yang fundamental dalam menciptakan perubahan. Komunikasi yang buruk juga menyebabkan kegagalan perubahan yang diharapkan. Melihat penolakan-penolakan kehadiran Gojek yang terjadi tersebut, merupakan salah satu contoh bentuk gagalnya komunikasi yang efektif antara Gojek dengan pengemudi ojek pangkalan. Terdapat *noice* dalam proses komunikasi yang berlangsung. *Noice* yang terjadi berupa persepsi dan pemahaman pengemudi ojek pangkalan terhadap fitur-fitur yang ditawarkan oleh Gojek. Ini terlihat berbeda dengan maksud yang semula.

Pada faktor pertama, pengemudi ojek pangkalan yang masih enggan untuk bergabung menjadi mitra Gojek masih beralasan klasik, yaitu segalanya tampak berbeda (*everything seems different*) dengan sebelumnya, terutama yang berkaitan dengan sistem operasionalnya seperti aturan dan sarana yang dibutuhkan. Sebuah entitas bisnis maupun publik pasti mempunyai aturan. Akan tetapi, kadang kala aturan dinilai merugikan akibat salah membicarakan (*by sender*) dan memahaminya (*by receiver*). Salah satu bentuk komunikasi yang dilakukan oleh Gojek kepada mitra pengemudi dengan memberikan remunerasi yang bisa diperoleh, asalkan mitra pengemudi tersebut mencapai poin tertentu. Jadi, “*“pengemudi mendekati penumpang”* bukanlah masalah, justru jadi sarana bagi pengemudi untuk mencapai remunerasi tersebut. Artinya, beban biaya bahan bakar nantinya bisa tertutupi dari bonus yang didapatkan.

**Tabel 2: Besaran remunerasi poin dari Gojek khususnya yang ada di Jabodetabek**

Hari	Jumlah Poin/Bonus	Catatan
<i>Senin - Jumat</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 12 Poin = Rp10.000</li><li>▪ 16 Poin = Rp30.000</li><li>▪ 20 Poin = Rp40.000</li><li>▪ 24 Poin = Rp50.000</li><li>▪ 30 Poin = Rp70.000</li></ul>	Dalam 1 (satu) hari yang sama menyelesaikan orger (total 30 poin) maksimal bonus yang diterima Rp200.000

Sumber: <https://www.infojek.com/>, 2019

Selain terdapat sistem remunerasi, Gojek juga memberikan tawaran cicilan untuk perlengkapan ojek, helm, *smartphone* bahkan motor. Tawaran ini merupakan bentuk komunikasi Gojek untuk menjawab keberatan pertama calon mitra, yang berasal dari pengemudi ojek pangkalan dan mau bergabung akan tetapi tidak memiliki *smartphone*. Besaran cicilan yang harus dibayar adalah Rp 12.000 perharinya selama 6 bulan. Dengan memberikan salah satu perangkat utama memasuki ojek *online*, maka keengganan terhadap perubahan, akan pudar.

Keberatan kedua, terkait dengan mekanisme keuangan. Sudah jadi pengetahuan umum, sistem pembayaran digital *e-money* seperti Gopay merupakan metode pembayaran yang sangat mudah (*convenience*) untuk dilakukan. Akan tetapi, akibat adanya gap pengetahuan antara Gojek dengan pengemudi ojek pangkalan, yang ada terlihat sulit. Kedua perbedaan pandangan ini terjadi oleh persilangan dua persepsi yang berbeda. Menurut Robbins (2018), persepsi dipengaruhi oleh pengalaman dan latar belakang. Di sini diketahui, pengalaman dan latar belakang pengemudi ojek pangkalan ketika selesai mengantarkan penumpang, pengemudi ojek pangkalan akan langsung menerima uang dari hasil jasanya. Bedanya, saat pembayaran langsung masuk rekeningnya, pengemudi ojek pangkalan mempersepsi bahwa sistem pembayaran lewat Gopay tidak enak.

Keberatan berikutnya terkait dengan cicilan yang harus dibayarkan oleh pengemudi mitra Gojek. Terdapat persepsi di kalangan pengemudi mitra Gojek sendiri, dan mereka menyebarkan informasi tersebut kepada teman-temannya, terlebih pada teman yang masih menjadi pengemudi ojek pangkalan. Akibatnya, mereka merasa enggan untuk bergabung dengan Gojek, akibat mengkonsumsi informasi yang mengandung persepsi yang salah. Salah satu bentuk perbedaan persepsi tentang mekanisme cicilan adalah demo terhadap pihak Gojek di tanggal 16 November 2015. Demo yang dilakukan tersebut akibat cicilan yang ditagih sangat besar akibat sistem Gojek error, dan angka yang ditagihkan, merupakan akumulasi cicilan yang harus

dibayar selama sistem error tersebut. Sesungguhnya, sudah terdapat kesepakatan antara pihak Gojek dengan mitranya. Akan tetapi terdapat masalah terkait mekanisme prosedur pembayarannya : apakah pembayaran cicilan yang harus dibayar tetap mengikuti besaran tagihan seperti biasanya walaupun terdapat masalah pada sistem aplikasi, atau cicilan yang tidak dibayar ketika sistem aplikasinya bermasalah, dan akan diakumulasi untuk dibayar dalam hari yang sama ? Persoalan ini dapat diatasi dengan perlunya kedua pihak dalam menetapkan kesepakatan-kesepakatan dalam penyelesaian masalah. Sehingga ketika terdapat sebuah perbedaan sejenis, tak menimbulkan berbagai tindakan yang bisa merugikan.

Komunikasi yang dilakukan Gojek tidak berhenti hanya disitu. Gojek melakukan pendekatan-pendekatan baru kepada calon mitranya, terlebih kepada pengemudi ojek pangkalan. Salah satunya, melakukan sosialisasi ketika Gojek akan masuk wilayah perluasan yang baru. Gojek melakukan sosialisasi dari pangkalan ke pangkalan. Sosialisasi ini juga berfungsi untuk meminimalisasi kemungkinan terjadinya kegagalan pembentukan persepsi pengemudi ojek pangkalan, terhadap produk dan layanan yang ditawarkan Gojek kepada mereka. Mula-mula Gojek melakukan sosialisasi kepada pengemudi ojek pangkalan untuk pengenalan awal. Setelah itu, Gojek memberikan insentif keistimewaan bagi mereka yang akan bergabung.

Insentif keistimewaan khusus tersebut berbentuk kemudahan dalam proses registrasi sebagai anggota. Cukup hanya menyediakan kartu tanda penduduk (KTP), surat ijin mengemudi (SIM), surat keterangan berkelakuan baik (SKCK), dan surat tanda nomor kendaraan (STNK). Terlebih alamat KTP calon mitra sesuai dengan wilayahnya akan menjadi nilai tambah tersendiri. Berbeda dengan sebelumnya, kini Gojek tidak hanya memberikan cicilan *smartphone* bagi mereka yang belum memiliki. Akan tetapi, pemberian cicilan yang diikuti pemberian pelatihan penggunaan *smartphone* untuk mengakses aplikasi Gojek. Sehingga masalah utama bagi pengemudi ojek pangkalan yang tidak mau berubah atau enggan bergabung dengan Gojek akibat tidak bisa mengakses atau menggunakan *smartphone*, sudah bukan jadi masalah yang berarti.

## **SIMPULAN & SARAN**

Perubahan yang dilakukan oleh Gojek tak lepas dari ragam penolakan. Salah satunya adalah dari pengemudi ojek pangkalan. Alasan utamanya keengganan berubah, karena segalanya tampak berbeda (*everything seems different*) Bergabung dengan Gojek berarti membutuhkan *smartphone* untuk mengakses aplikasi. sementara banyak di antara mereka yang tidak tahu cara menggunakan *smartphone* tersebut (gagap

teknologi). Selain itu, alasan kedua adalah mekanisme keuangan seperti proses pembayaran dan mekanisme pembayaran cicilan, yang dipersepsi memberatkan.

Gojek dalam mengelola perubahan melakukan terobosan-terobosan dengan pendekatan komunikasi, untuk menjawab penyebab keberatan pengemudi ojek pangkalan, yang enggan berubah dan bergabung. Ini dilakukan melalui program sosialisasi, sebelum memasuki wilayah tertentu. Selain itu, Gojek juga memberikan prioritas bagi pengemudi ojek pangkalan untuk registrasi sebagai anggota sesuai alamat yang terdapat di KTP serta memberi pelatihan-pelatihan penggunaan *smartphone*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, masih perlu bagi Gojek untuk melakukan:

- a. Memperjelas dan mengkomunikasikan informasi terkait mekanisme cicilan, baik perlengkapan ojek, helm, *jacket*, *smartphone*, dan motor.
- b. Terus membangun dan menjalin hubungan dengan ojek pangkalan yang masih enggan berubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Diana. 2018. *Konflik Transportasi Ojek Pangkalan dan Ojek Online di Bandung (Studi Analisis Tentang Identitas Budaya, Manajemen Konflik, dan Teknologi)*. Jurnal of Communication Studies. Vol. 4, No. 2
- Anom, Erman. 2004. *Komunikasi Dalam Negosiasi Bisnis*. Jurnal Komunikasi Vol. 1 No. 2 September 2004
- Anwar, Ahsani Amealia. 2017. *Online Vs Konvensional: Keunggulan dan Konflik Antar Moda Transportasi di Kota Makassar*. Jurnal ETNOSIA Vol 2 Edisi 2, Desember 2017
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press
- Creswell, John W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Third Edition*. Los Angeles: SAGE Publication, Inc
- Esterberg, Kristin G. 2002. *Qualitative Methods Ins Social Research*. New York: Mc Graw Hill,

- Kasali, Rhenald. 2018. *The Great Shifting: Series on Disruption*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Marshall, C., Rossman, G. B. 2011. *Primary Data Collection Methods Designing Qualitative Research*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2018. *Essentials of Organizational Behavior*. US: Pearson
- Stouten, Jeroen. 2018. *Successful Organizational Change: Integrating The Management Practice And Scholarly Literatures*.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Trias De Bes & Kotler. 2015. *A-F Model Innovation*. USA: Harvard Press
- Wijaya, Chandra. 2017. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia [LPPPI]
- Zhang, H., & N. C. Agarwal (2009). *The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: An investigation in China*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676-693.

## **RUJUKAN ONLINE**

- Aini, Nur. 2015. *Gojek dan Ojek Pangkalan di Bandung Bentrok, Berikut Kronologinya*.<https://republika.co.id/berita/nasional/daerah/15/10/23/nwmq79382-gojek-dan-ojek-pangkalan-di-bandung-bentrok-berikut-kronologinya> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Anonim. 2018. *Diduga Salah Paham, Sopir Gojek Bentrok dengan Angkot*.  
<http://www.eksposkaltim.com/berita-7063-diduga-salah-paham-sopir-gojek-bentrok-dengan-angkot.html> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Anonim. 2018. *Lagi, Ricuh Antara Ojol Vs Opang Gara-gara Hal ini*.  
<https://surabaya.tribunnews.com/2018/08/11/lagi-ricuh-antara-ojol-vs-opang-akibat-gara-gara-hal-ini> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Anonim. 2018. *Video: 2 Orang Kembali Dibantai di Medan, Gojek vs Angkot Memanas Lagi*.  
<http://news.metro24jam.com/read/2018/01/13/49760/video-2-orang-kembali-dibantai-di-medan-gojek-vs-angkot-memanas-lagi> (Diakses 18 Agustus 2020)

- Anonim. 2019. *Pengemudi Ojek Pangkalan dan Ojek Online di Wonosobo Bentrok, Satu Motor di Rusak*.  
<https://www.tribunnews.com/regional/2019/03/11/pengemudi-ojek-pangkalan-dan-ojek-online-di-wonosobo-bentrok-satu-motor-dirusak> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Anonim. 2019. *Perhitungan Bonus Gojek Terbaru 2020 Semua Daerah*.  
<https://www.infojek.com/bonus-gojek/> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Hastuti, Rahajeng Kusumo. 2019. *Gojek jadi Decacorn, Rudiantara: Kebanggaan Bagi Indonesia*.  
<https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190410182502-37-65847/gojek-jadi-decacorn-rudiantara-kebanggaan-bagi-indonesia> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Jeko I.R. 2015. *Ini Alasan Mengapa Ojek Pangkalan Ogah Gabung Gojek*.  
<https://www.liputan6.com/tekno/read/2251965/ini-alasan-mengapa-ojek-pangkalan-ogah-gabung-gojek> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Kanter, Rosabert Moss. 2012. *Ten Reasons People Resist Change*.  
<https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-change> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Maulud, Mohammad Iqbal. 2018. *Ribuan Sopir Angkutan Konvensional Purwakarta Unjuk Rasa Tolak Menjamurnya Daring*.  
<http://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/2018/02/19/ribuan-sopir-angkutan-konvensional-purwakarta-unjuk-rasa-tolak-menjamurnya> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Noor, Achmad Rouzni. 2017. *Begini Cara Gojek Rangkul Ojek Pangkalan*.  
<https://inet.detik.com/cyberlife/d-3632410/begini-cara-go-jek-rangkul-ojek-pangkalan> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Pradipta, Raditya dan Nieke Indrietta. 2015. *Pengakuan Ojek Pangkalan Soal Alasan Tak Mau Gabung Gojek*.  
<https://metro.tempo.co/read/688450/pengakuan-ojek-pangkalan-soal-alasan-tak-mau-gabung-gojek/full&view=ok> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Pratomo, Yudha. 2019. *APJII: Jumlah Pengguna Internet di Indonesia Tembus 171 Juta Jiwa*.  
<https://tekno.kompas.com/read/2019/05/16/03260037/apjii-jumlah-pengguna-internet-di-indonesia-tembus-171-juta-jiwa> (Diakses 18 Agustus 2020)

- Ramadhan, Panji Baskhara. 2015. *Gojek Pilih Demo Gara-gara Terbebani Kewajiban Bayar Cicilan Helm*. <https://wartakota.tribunnews.com/2015/11/16/go-jek-pilih-demo-gara-gara-terbebani-kewajiban-bayar-cicilan-helm> (Diakses 15 Desember 2019)
- Ramadhan, Panji Baskhara. 2016. *Berikut Kronologis Bentrok Sopir Taksi dengan Pengemudi Gojek*. <http://wartakota.tribunnews.com/2016/03/22/berikut-kronologis-bentrok-sopir-taksi-dengan-pengemudi-gojek> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Ryn. 2017. *Kisruh Angkutan Online dan Konvensional Berbuntut Panjang*. <https://www.jawapos.com/read/2017/12/31/178374/kisruh-angkutan-online-dan-konvensional-berbuntut-panjang> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Sholeh, Muhammad, 2017. *Konflik transportasi online dan konvensional merambah ke daerah*. <https://www.merdeka.com/peristiwa/konfliktransportasi-online-dan-konvensional-merambah-ke-daerah.html> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Sihombing, Rio Audhitama. 2018. *Pengemudi Ojek Online dengan Sopir Angkot Bentrok di Tasikmalaya*. <https://www.liputan6.com/news/read/3306071/pengemudi-ojek-online-dengan-sopir-angkot-bentrok-di-tasikmalaya> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Supriyanto, Agung. 2016. *Nadiem Makarim, Pendiri dan CEO Gojek Indonesia: Membangkitkan Gairah Usaha Tukang Ojek*. <https://www.republika.co.id/berita/koran/halaman1/16/03/16/o44e4715-nadiem-makarim-pendiri-dan-ceo-gojek-indonesia-membangkitkan-gairah-usaha-tukang-ojek> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Wakita, Ferdinand. 2017. *Bentrok Ojek Online VS Angkot, Komisi V DPR: Konflik Jangan Sampai Melebar*. <http://www.tribunnews.com/metropolitan/2017/03/10/bentrok-ojek-online-vs-angkot-komisi-v-dpr-konflik-jangan-sampai-melebar> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Website Resmi Gojek Indonesia: <https://www.gojek.com/> (Diakses 18 Agustus 2020)
- Yusuf, Oik. 2015. *Alasan Tukang Ojek Pangkalan Ogah Gabung ke Gojek*. <https://tekno.kompas.com/read/2015/06/12/16252607/Alasan.Tukang.Ojek.Pangkalan.Ogah.Gabung.ke.Go-Jek?page=all> (Diakses 18 Agustus 2020)