



Analisis Organizational Behavior dalam Membangun Teamwork dan Collaboration pada Merger Gojek dan Tokopedia Menjadi Goto

Aurora Vallery Brisandy², Yohannes Don Bosco Doho²

^{1,2}LSPR institute, Indonesia

Email : auroravallerybrisandy@gmail.com

Abstract

The establishment of GoTo Group in 2021 through the merger of Gojek and Tokopedia represents one of the most significant organizational changes in Indonesia's technology industry. The integration of these two major companies created various challenges because each company had different business characteristics, organizational cultures, structures, and work systems. The main challenges in the integration process included human resource management, team development, organizational communication, and cross-functional collaboration. Therefore, the implementation of organizational behavior principles was essential to support the success of the post-merger integration. This study aims to analyze the role of organizational behavior in developing teamwork and collaboration during the merger of Gojek and Tokopedia into GoTo Group. The study employed a qualitative method with a case study approach. Secondary data were collected through a literature review of books, scientific articles, academic journals, corporate reports, and other sources relevant to the GoTo merger and organizational behavior. The findings indicate that the success of GoTo's integration was influenced by the organization's ability to manage team formation, develop effective teams, and promote cross-functional collaboration. Adaptive leadership, open communication, clear role distribution, and alignment of organizational objectives played important roles in reducing conflict and strengthening organizational integration. This study concludes that teamwork and collaboration are strategic factors in supporting the success of a merger. The consistent implementation of organizational behavior principles is therefore essential for maintaining organizational sustainability, effectiveness, and performance amid the dynamic development of the digital industry.

Keywords: organizational behavior, teamwork, collaboration, merger, GoTo Group

Abstrak

Pembentukan GoTo Group pada tahun 2021 melalui merger antara Gojek dan Tokopedia merupakan salah satu perubahan organisasi yang signifikan dalam perkembangan industri teknologi di Indonesia. Penggabungan dua perusahaan besar tersebut menghadirkan berbagai tantangan karena masing-masing memiliki karakteristik bisnis, budaya organisasi, struktur, dan sistem kerja yang berbeda. Tantangan utama dalam proses integrasi meliputi pengelolaan sumber daya manusia, pembentukan kerja sama tim, komunikasi organisasi, dan kolaborasi lintas fungsi. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip perilaku organisasi menjadi penting dalam mendukung keberhasilan integrasi perusahaan setelah merger. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran perilaku organisasi dalam membangun kerja sama tim dan kolaborasi selama proses penggabungan Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo Group. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan berupa data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan terhadap buku, artikel ilmiah, jurnal, laporan perusahaan, dan sumber lain yang relevan dengan merger GoTo serta perilaku organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi GoTo dipengaruhi oleh

kemampuan organisasi dalam mengelola proses pembentukan tim, mengembangkan tim yang efektif, dan menciptakan kolaborasi antarfungsi. Kepemimpinan adaptif, komunikasi terbuka, kejelasan pembagian peran, dan keselarasan tujuan organisasi berperan penting dalam mengurangi konflik serta memperkuat integrasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kerja sama tim dan kolaborasi merupakan faktor strategis dalam mendukung keberhasilan merger. Penerapan prinsip perilaku organisasi secara konsisten menjadi komponen penting dalam menjaga keberlanjutan, efektivitas, dan kinerja organisasi di tengah dinamika industri digital.

Kata kunci: perilaku organisasi, kerja sama tim, kolaborasi, merger, GoTo Group

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berbagai sektor industri di Indonesia telah mengalami perubahan yang signifikan sebagai akibat dari perkembangan teknologi digital. Perusahaan teknologi di paksa untuk terus berinovasi dan memperkuat daya saingnya sebagai akibat dari peningkatan penggunaan internet, aktivitas perdagangan elektronik, dan perilaku masyarakat yang menggunakan layanan digital. Perusahaan harus membuat barang dan jasa berkualitas tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar yang berlangsung secara cepat di dunia bisnis yang semakin kompetitif. Melalui merger dan akuisisi, perusahaan dapat memperkuat posisi kompetitifnya.

Salah satu negara dengan pertumbuhan ekonomi digital tercepat di Asia Tenggara adalah Indonesia. Kondisi ini mendorong berbagai bisnis rintisan untuk berkembang menjadi perusahaan berskala besar. Dua unicorn digital Indonesia, Gojek dan Tokopedia, berhasil membangun ekosistem digital yang luas dan memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan ekonomi digital di negara tersebut. Gojek adalah perusahaan teknologi yang menawarkan berbagai layanan berbasis aplikasi seperti pembayaran digital, logistik, transportasi, dan layanan on-demand lainnya. Tokopedia disisi lain, adalah salah satu platform e-commerce terbesar di Indonesia, memainkan peran penting dalam menghubungkan pembeli dan penjual melalui sistem perdagangan digital.

Pada tahun 2021, Gojek dan Tokopedia secara resmi bergabung untuk membentuk GoTo Group. penggabungan ini menjadi salah satu langkah strategis terbesar dalam sejarah teknologi Indonesia karena menggabungkan dua bisnis yang memiliki kekuatan bisnis yang berbeda tetapi saling melengkapi. Perusahaan ingin menggabungkan layanan e-commerce, pembayaran digital, logistik, dan berbagai layanan berbasis teknologi lainnya ke dalam satu platform yang lebih kuat dan kompetitif dengan mendirikan GoTo. Dari sudut pandang bisnis,

merger ini diharapkan akan meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan pangsa pasar, dan menghasilkan nilai tambahan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.

Meskipun merger menawarkan banyak peluang strategis, organisasi juga menghadapi banyak masalah selama prosesnya. Sumber daya manusia yang berasal dari dua organisasi memiliki budaya kerja, nilai, sistem operasional, dan ciri-ciri organisasi yang berbeda. Menggabungkan kedua organisasi ini merupakan tantangan terbesar. Sebelum merger, Gojek dan Tokopedia memiliki identitas organisasi yang berbeda dalam hal pengalaman, kebijakan, dan tempat kerja.

Keberhasilan merger juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk membangun kerja sama tim dan kolaborasi.

Konsep Organisasi Perilaku menyatakan bahwa tim yang efektif dapat mencapai tujuan bersama dengan memanfaatkan berbagai pengalaman dan kemampuan anggotanya. Teamwork sangat penting untuk membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dalam organisasi yang mengalami perubahan besar seperti merger. Sebaliknya, kerja sama atau kolaborasi juga diperlukan untuk memastikan bahwa berbagai departemen dan fungsi organisasi dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Materi Perilaku Organisasi: Membangun Tim yang Ideal (Teamwork and Collaboration) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk membangun tim yang berkinerja tinggi melalui tujuan yang jelas, pembagian peran yang tepat, proses kerja yang efektif, dan hubungan yang baik dengan orang lain.

Kolaborasi lintas fungsi juga sangat penting untuk meningkatkan responsivitas organisasi terhadap perubahan di tempat kerja. Oleh karena itu, sangat penting untuk menganalisis prinsip-prinsip perilaku organisasi dalam konteks merger Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo. Berdasarkan uraian ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perilaku organisasi berperan dalam membangun kerja sama dan kolaborasi selama proses merger Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo. Diharapkan analisis ini akan memberikan pemahaman lebih baik tentang pentingnya pengelolaan perilaku individu daripada hanya mengelola perilaku organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana organizational behavior diterapkan dalam merger Gojek dan Tokopedia Menjadi GoTo?
2. Bagaimana teamwork dan collaboration dibangun dalam proses merger tersebut?

3. Apakah tantangan yang dihadapi dalam membangun tim dan juga kolaborasi pasca merger

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengalisis penerapan organizational behavior dalam merger GoTo.
2. Mengalisis proses pembentukan teamwork dan collaboration.
3. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat keberhasilan kolaborasi tim.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengembangkan penelitian tentang perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kerja tim dan kolaborasi dalam merger organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi akademis bagi mahasiswa dan peneliti yang ingin mempelajari bagaimana teori perilaku organisasi diterapkan dalam proses integrasi perusahaan. Hasilnya juga diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan kepada perusahaan yang sedang atau akan melakukan merger tentang bagaimana pengelolaan sumber daya manusia, kerja tim, dan kolaborasi sangat penting dalam proses integrasi organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat membantu manajer dan pemimpin mempertimbangkan cara mengatasi budaya kerja yang berbeda, meningkatkan komunikasi antar tim, dan membangun kolaborasi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan membuat tempat kerja yang lebih fleksibel, produktif, dan siap untuk mengatasi perubahan yang terjadi dalam bisnis.

LANDASAN TEORI

2.1 Organizational Behavior

Kajian tentang perilaku organisasi (OB) meliputi perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi dan bagaimana hal ini berdampak pada kinerja

organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, cara orang berpikir, berinteraksi, beradaptasi, dan bekerja sama sangat penting. Dalam kenyataannya, perilaku organisasi adalah salah satu komponen penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan, menyelesaikan konflik, dan membangun kolaborasi yang efektif.

Menurut materi Organizational Behavior: Building the Ideal Team (Teamwork and Collaboration), setiap anggota organisasi memiliki karakteristik, nilai, persepsi, dan reaksi yang berbeda. Pengalaman, budaya, norma, dan perspektif individu memengaruhi perbedaan tersebut. Ketika seseorang bergabung dalam suatu organisasi, mereka harus dapat menyesuaikan diri dengan tempat kerja mereka dan budaya yang ada di sana.

Oleh karena itu, organisasi harus membuat lingkungan di mana setiap orang merasa seperti mereka adalah bagian dari tim, sehingga perbedaan dapat menjadi kekuatan, bukan konflik. Karena organisasi harus menyatukan pekerja dari budaya kerja yang berbeda, sikap organisasi sangat penting dalam proses merger. Selama proses adaptasi, kepemimpinan yang baik, komunikasi yang baik, dan kemampuan organisasi untuk membangun kerja sama tim yang solid diperlukan.

2.2 Teamwork dalam Organisasi

Kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama dikenal sebagai teamwork. Karena banyak tugas organisasi modern tidak dapat diselesaikan secara mandiri, keberadaan tim dalam organisasi menjadi sangat penting. Organisasi dapat memanfaatkan berbagai keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh setiap anggota tim untuk menghasilkan inovasi, peningkatan produktivitas, dan penyelesaian masalah yang lebih efisien.

Menurut bahan perkuliahan, bergabung dalam tim memberikan kesempatan bagi setiap anggota untuk mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi dan merasa lebih bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan. Tim yang dibangun dengan baik dapat bekerja sama dengan baik dan membantu mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, tim yang tidak terkoordinasi dapat mengalami konflik, miskomunikasi, dan penurunan kinerja. Teamwork sangat penting dalam organisasi yang mengalami perubahan besar, seperti merger dan akuisisi, karena anggota tim harus mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Kemampuan untuk saling memahami, menghargai perbedaan, dan bekerja bersama untuk tujuan yang sama adalah kunci untuk tim yang efektif.

2.3 Goal Setting dan Motivasi dalam Organisasi

Proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh orang atau organisasi dalam jangka waktu tertentu dikenal sebagai goal setting. Tujuan yang jelas membantu karyawan memahami jalan menuju kesuksesan. Ini dapat meningkatkan fokus, komitmen, dan motivasi kerja. Karena tujuan yang ditetapkan merupakan langkah-langkah untuk mendukung pencapaian visi organisasi, tujuan yang ditetapkan memiliki hubungan yang erat dengan visi organisasi, menurut materi kuliah.

Dalam menyusun tujuan organisasi, ada tiga komponen utama: visi masa depan yang ingin dicapai, perubahan yang ingin dilakukan, dan nilai-nilai yang menjadi dasar untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin juga harus memastikan bahwa tujuan, yang dikenal sebagai SMART, bersifat spesifik, terukur, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas. Motivasi anggota organisasi sangat memengaruhi keberhasilan menetapkan tujuan. Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang bersedia mengerahkan usaha dan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu tim, motivasi yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan anggota, memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan bersama, dan mendorong kerja sama yang lebih baik.

2.4 High Performance Team

Tim yang mampu bekerja secara efektif dan konsisten untuk mencapai tujuan organisasi disebut tim berprestasi tinggi. Kepemimpinan, individu dan tim, dan lingkungan kerja adalah tiga komponen utama yang mempengaruhi pembentukan tim berkinerja tinggi, menurut materi kuliah. Ketiga komponen ini saling berhubungan dan menentukan keberhasilan tim dalam mencapai targetnya.

Selain itu, empat pilar utama yang membentuk tim berprestasi tinggi adalah tujuan, peran, proses, dan hubungan interpersonal. Tujuan adalah tujuan bersama yang dipahami dan disetujui oleh semua anggota tim. Peran membutuhkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga setiap anggota tim tahu apa yang mereka lakukan untuk tim. Proses termasuk proses pengambilan keputusan tim, sistem komunikasi, dan cara kerja. Namun, kualitas hubungan interpersonal berkaitan dengan kualitas hubungan antara anggota tim yang ditandai oleh rasa percaya, penghargaan, dan kerja sama. Tim yang berkinerja tinggi tidak hanya berkonsentrasi

pada penyelesaian tugas, tetapi juga membangun hubungan interpersonal yang positif. Tempat kerja yang memungkinkan komunikasi terbuka dan menghargai kontribusi anggota akan meningkatkan kerja sama tim dan memperkuat kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

2.5 Team Development Theory

Model Team Development yang dikembangkan oleh Bruce Tuckman adalah salah satu teori yang paling banyak digunakan untuk memahami perkembangan tim. Forming, storming, norming, performing, dan adjourning adalah lima tahap perkembangan tim, menurut model ini. Dalam tahap pembentukan, anggota tim mulai mengenal satu sama lain dan memahami tujuan organisasi. Mereka juga masih berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan belum membentuk komitmen yang kuat. Setelah tahap pembentukan, konflik, tantangan, dan perselisihan mulai muncul. Konflik adalah bagian normal dari pembentukan tim, dan harus dikelola dengan baik agar tidak mengganggu pencapaian tujuan. Setelah fase konflik selesai, tim memasuki fase norming. Pada tahap ini, anggota tim mulai memahami tugas mereka dan mengembangkan pola kerja yang lebih terkoordinasi. Kemudian, tim mencapai tahap performing, di mana mereka mampu bekerja sama dengan baik dan berkonsentrasi pada mencapai tujuan bersama. Tahap terakhir adalah adjourning, di mana tim berpecah setelah tugas atau proyek selesai.

Dalam merger, model Tuckman menunjukkan bagaimana individu dan kelompok beradaptasi untuk dapat bekerja sebagai satu kesatuan yang efektif, yang membuatnya menjadi kerangka yang relevan untuk menganalisis proses integrasi organisasi.

2.6 Cross Functional Team Collaboration

Tim lintas fungsi terdiri dari orang-orang dari berbagai fungsi, departemen, atau bidang keahlian yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Pembentukan tim lintas fungsi dimaksudkan untuk meningkatkan responsivitas organisasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan menyelesaikan masalah dengan lebih efisien.

Komunikasi, tanggung jawab, adaptasi, dan alignment adalah empat faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan kolaborasi lintas fungsi, menurut materi kuliah. Accountability mengacu pada tanggung jawab individu terhadap tugas yang diberikan, dan adaptability adalah

kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, alignment mengacu pada keselarasan tujuan antara anggota tim dan antarunit organisasi. Komunikasi berkaitan dengan kemampuan anggota tim untuk berbagi informasi secara terbuka dan efektif.

Dalam organisasi modern yang menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis, kolaborasi lintas fungsi menjadi semakin penting. Dengan menggabungkan berbagai perspektif dan kompetensi, organisasi dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif serta meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan strategis.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. metode kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis fenomena organizational behavior dalam membangun teamwork dan collaboration pada merger Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk lebih memahami bagaimana proses pembentukan kerja sama tim, kolaborasi lintas fungsi, dan peran kepemimpinan dalam mendukung kebebasan.

Penelitian kualitatif mengutamakan pemahaman fenomena melalui interpretasi data dari berbagai sumber, jadi metode ini dianggap sesuai untuk menganalisis dinamika perilaku organisasi selama merger dua perusahaan teknologi besar di Indonesia.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (case study) karena penelitian ini berfokus pada satu subjek tertentu: perpaduan Gojek dan Tokopedia yang membentuk GoTo Group. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat menganalisis secara menyeluruh bagaimana konsep kerja sama tim dan kolaborasi diterapkan dalam organisasi yang mengalami transformasi yang signifikan.

Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengaitkan teori tentang tingkah laku organisasi dengan situasi yang terjadi di dalam organisasi. Dengan demikian, penelitian dapat

memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang komponen yang memengaruhi keberhasilan tim dan kerja sama pada GoTo.

3.3 Sumber Data

Sebagai sumber utama analisis, penelitian ini menggunakan data sekunder dari berbagai sumber yang relevan. Sumber-sumber ini termasuk laporan perusahaan, artikel berita, jurnal ilmiah, buku, dan publikasi resmi yang membahas merger Gojek dan Tokopedia.

Selain itu, penelitian ini menggunakan materi perkuliahan *Organizational Behavior: Building the Ideal Team (Teamwork and Collaboration)* sebagai dasar teori untuk menganalisis fenomena yang terjadi pada kasus GoTo. Data yang dikumpulkan difokuskan pada informasi tentang budaya organisasi, proses merger, kolaborasi lintas fungsi, pembentukan tim, dan peran kepemimpinan dalam membantu integrasi organisasi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan review literatur. Studi ini mengumpulkan berbagai referensi tentang perilaku organisasi, kerja tim, kerja sama, kinerja tim yang tinggi, tim cross-fungsi, dan merger Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo.

Sumber referensi yang digunakan termasuk jurnal ilmiah, buku akademik, laporan bisnis, artikel berita terpercaya, dan sumber lain yang relevan dengan topik penelitian. Data yang dikumpulkan kemudian dipilih dan dievaluasi untuk mendukung pembicaraan penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif untuk menganalisis data yang berkaitan dengan merger Gojek dan Tokopedia. Kemudian, analisis menghubungkan informasi ini dengan teori tentang perilaku organisasi yang digunakan dalam penelitian.

Proses analisis dimulai dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber. Kemudian, data tersebut dikelompokkan berdasarkan hal-hal yang relevan seperti teamwork, pengembangan tim, tim yang berprestasi tinggi, kerja sama antarfungsi, dan kepemimpinan. Selanjutnya, data tersebut dianalisis dengan menggunakan teori yang dijelaskan pada Bab II untuk mendapatkan

pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana tingkah laku organisasi memengaruhi pembentukan tim dan kerja sama.

Selanjutnya, hasil analisis disajikan dalam deskripsi untuk menjelaskan hubungan antara teori dan tindakan dalam merger Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Merger Gojek dan Tokopedia Menjadi GoTo

Tokopedia dan Gojek resmi bergabung untuk membentuk GoTo Group pada tahun 2021. Merger ini menjadi salah satu langkah strategis terbesar dalam teknologi Indonesia karena menggabungkan dua perusahaan digital dengan fokus bisnis yang berbeda. Gojek adalah perusahaan teknologi yang menawarkan pembayaran digital, logistik, transportasi, dan berbagai layanan on-demand lainnya. Tokopedia adalah platform e-commerce terbesar di Indonesia.

Dengan merger ini, GoTo berupaya menggabungkan layanan perdagangan, pembayaran digital, dan layanan on-demand dalam satu ekosistem yang saling mendukung. Tujuan utama merger ini adalah untuk menciptakan ekosistem digital yang terintegrasi sehingga mampu memberikan layanan yang lebih lengkap kepada masyarakat. Meskipun merger ini memiliki potensi bisnis yang besar, itu juga membawa tantangan organisasi yang tidak sederhana. Karena kedua perusahaan memiliki budaya kerja, sistem organisasi, struktur tim, dan fitur sumber daya manusia yang berbeda, keberhasilan merger ditentukan oleh strategi bisnis bukan hanya oleh kemampuan perusahaan untuk menciptakan kerja sama dan teamwork di antara semua anggota organisasi.

4.2 Analisis Pembentukan Tim Berdasarkan Model Tuckman

Untuk melihat bagaimana Gojek dan Tokopedia berintegrasi, kita dapat menggunakan model pengembangan tim yang dikembangkan oleh Bruce Tuckman. Model ini menjelaskan bahwa tim berkembang melalui lima tahap: pembentukan, kebakaran, normasi, kinerja, dan penundaan.

Karyawan di kedua perusahaan mulai beradaptasi dengan lingkungan organisasi yang baru pada tahap pembentukan. Setelah pengumuman merger, anggota tim Gojek dan Tokopedia mulai bertemu satu sama lain untuk mempelajari struktur organisasi, tujuan, dan peran mereka dalam organisasi yang baru dibentuk. Pada titik ini, sebagian besar anggota organisasi masih berusaha memahami apa yang diharapkan dari perusahaan dan ke mana perusahaan akan bergerak, sehingga ada tingkat ketergantungan yang tinggi pada pemimpin.

Tahap selanjutnya adalah hujan. Ada banyak masalah yang muncul di tahap ini karena perbedaan budaya kerja, cara berkomunikasi, dan strategi pengambilan keputusan masing-masing perusahaan. Sebagai contoh, tim yang sebelumnya bekerja di lingkungan Gojek mungkin memiliki cara kerja yang berbeda. Apabila tidak dikelola dengan baik, perbedaan tersebut dapat menyebabkan konflik dan ketidakpastian. Dalam situasi seperti ini, peran pemimpin sangat penting untuk memastikan bahwa perselisihan dapat diselesaikan dengan cara yang konstruktif dan tidak menghambat proses penggabungan organisasi.

Setelah menyelesaikan masalah-masalah tersebut, organisasi memasuki tahap norming. Pada titik ini, semua anggota organisasi mulai memahami prinsip, tujuan, dan budaya kerja baru yang akan diterapkan dalam GoTo. Karyawan mulai memahami peran masing-masing dan membangun hubungan kerja yang lebih baik. Setelah merger, berbagai kebijakan organisasi membantu menciptakan standar kerja yang sama, sehingga proses koordinasi menjadi lebih efisien.

Kemampuan organisasi untuk bekerja sama secara efektif ditandai dengan tahap performing. Tim yang berasal dari berbagai budaya mulai dapat bekerja sama untuk mengembangkan barang dan jasa yang terintegrasi. Sinergi antara layanan Gojek, GoPay, GoSend, dan Tokopedia menunjukkan tingkat kerja sama yang lebih baik. Pada titik ini, organisasi tidak lagi berkonsentrasi pada proses penyesuaian; sebaliknya, mereka berkonsentrasi pada pencapaian tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sementara itu, setelah integrasi selesai, berbagai restrukturisasi organisasi dapat dilihat sebagai tahap adjourning. Untuk meningkatkan efisiensi organisasi, beberapa tim mengubah fungsi, menggabungkan unit kerja, atau bahkan membubarkan unit tertentu. Meskipun tahap

ini sering menimbulkan kesulitan emosional bagi anggota kelompok, itu perlu untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

4.3 Analisis High Performance Team pada GoTo

Menurut materi Organizational Behavior: Building the Ideal Team, ada empat pilar utama untuk membangun tim berkinerja tinggi: tujuan, peran, prosedur, dan hubungan interpersonal. Setelah merger, keempat pilar ini dapat ditemukan dalam proses pembentukan dan pengembangan GoTo.

Tujuan atau tujuan bersama adalah pilar pertama. Setelah merger, GoTo memiliki tujuan untuk menjadi ekosistem digital terbesar di Indonesia yang dapat menawarkan solusi masyarakat yang komprehensif. Setiap anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang harus mereka lakukan untuk mendukung keberhasilan perusahaan dengan menetapkan tujuan yang jelas.

Pembagian peran juga dikenal sebagai pilar kedua. Untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan, organisasi yang besar seperti GoTo memerlukan pembagian peran yang jelas. Setiap unit perusahaan memiliki tugas yang berbeda sesuai dengan kemampuan mereka. Sementara tim layanan on-demand dan teknologi keuangan melakukan tugas yang berbeda, tim e-commerce berkonsentrasi pada pembuatan platform perdagangan digital. Organisasi dapat bekerja lebih efisien dengan pembagian tugas yang jelas.

Proses, atau prosedur kerja, adalah pilar ketiga. Setelah merger, GoTo harus menggabungkan berbagai sistem, prosedur, dan metode komunikasi yang sebelumnya digunakan secara terpisah oleh Gojek dan Tokopedia. Agar seluruh tim dapat bekerja dengan standar yang sama, integrasi memerlukan proses koordinasi yang baik. Membangun proses kerja yang terintegrasi adalah salah satu cara penting untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Hubungan antar orang adalah pilar keempat. Hubungan yang baik antara anggota organisasi sangat penting untuk membentuk tim yang berkinerja tinggi. Hubungan positif antara karyawan dari berbagai organisasi memungkinkan mereka untuk saling percaya, menghargai satu sama lain, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam GoTo.

Peluang organisasi untuk bekerja sama dengan baik meningkat dengan kekuatan hubungan interpersonal yang dibangun.

4.4 Analisis Cross Functional Collaboration pada GoTo

Menggabungkan Gojek dan Tokopedia membutuhkan kerja sama yang intensif antara berbagai divisi. Untuk membuat ekosistem digital yang terintegrasi, tim yang terdiri dari orang-orang dengan berbagai kompetensi harus bekerja sama. Oleh karena itu, untuk menilai keberhasilan GoTo, gagasan kerja sama antarfungsi menjadi sangat relevan.

Komunikasi adalah komponen pertama yang mempengaruhi keberhasilan kolaborasi lintas fungsi. Komunikasi yang efektif memungkinkan berbagai departemen untuk berbagi informasi, menyelesaikan masalah, dan menyelaraskan tujuan kerja. Ini adalah penting dalam organisasi yang besar seperti GoTo, karena melibatkan banyak tim dengan berbagai tugas.

Faktor kedua adalah tanggung jawab atau kewajiban. Agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien, setiap unit kerja GoTo harus memahami tanggung jawabnya masing-masing. Tanggung jawab yang jelas mengurangi konflik peran dan meningkatkan kerja sama tim.

Faktor ketiga adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan bisnis digital yang sangat dinamis. Karena mereka berasal dari organisasi yang berbeda, karyawan harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja, budaya perusahaan, dan tuntutan bisnis yang baru. Keberhasilan integrasi pasca-merger bergantung pada kemampuan individu untuk beradaptasi.

Faktor terakhir adalah keselarasan tujuan. Meskipun mereka berasal dari latar belakang organisasi yang berbeda, setiap anggota GoTo harus memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan garis besar perusahaan. Penyetelan ini mengurangi konflik kepentingan dan meningkatkan efisiensi kolaborasi lintas fungsi dalam organisasi.

4.5 Peran Kepemimpinan dalam Membangun Teamwork dan Collaboration

Kesuksesan integrasi organisasi pasca-merger tidak tergantung pada posisi mana yang diambil oleh para pemimpin. Membangun visi bersama, mengelola perubahan, dan

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama adalah semua tanggung jawab pemimpin. Dalam GoTo, para pemimpin harus dapat menjelaskan tujuan merger secara jelas kepada seluruh organisasi sehingga semua orang tahu apa yang akan terjadi dan ke mana perubahan akan menuju.

Pemimpin juga membangun kepercayaan di antara anggota organisasi. Kepercayaan sangat penting untuk kerja sama yang baik, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan besar. Pemimpin dapat membangun budaya kerja yang kolaboratif melalui komunikasi yang terbuka, pemberdayaan karyawan, dan pengambilan keputusan yang adil.

Dari sudut pandang tindakan organisasi, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil bisnis tetapi juga pada kemampuan untuk membangun hubungan yang positif dengan orang lain dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan tim. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat penting untuk keberhasilan kolaborasi tim dan merger Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Menggabungkan Gojek dan Tokopedia untuk membentuk GoTo Group adalah salah satu transformasi organisasi terbesar di sektor teknologi Indonesia. Aspek bisnis dan teknologi bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan merger ini; organisasi juga harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik dan membangun kerja sama yang efektif di antara seluruh anggota. Dalam situasi seperti ini, perilaku organisasi sangat penting untuk membantu proses integrasi organisasi.

Proses merger GoTo menunjukkan langkah-langkah pembentukan tim yang dimulai dari pembentukan, storming, norming, dan performing, berdasarkan analisis yang dilakukan berdasarkan teori pengembangan tim Tuckman. Setiap langkah memiliki kesulitan tersendiri, terutama dalam mengintegrasikan karyawan dengan budaya kerja dan pengalaman organisasi yang beragam. Namun, organisasi mampu mengatasi berbagai kesulitan dan membangun kerja sama yang lebih kuat melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang adaptif, dan tujuan yang jelas.

Menurut analisis yang dilakukan dengan konsep Tim Berprestasi Tinggi, ada empat faktor yang mendukung keberhasilan GoTo: tujuan bersama yang jelas, pembagian peran yang terstruktur, proses kerja yang terintegrasi, dan hubungan yang baik di antara anggota organisasi. Keempat faktor ini merupakan fondasi penting dalam pembentukan tim yang mampu bekerja sama dan mencapai tujuan perusahaan.

Proses integrasi GoTo, yang melibatkan berbagai fungsi dan departemen, menunjukkan konsep kolaborasi tim lintas fungsi. Komunikasi yang baik, tanggung jawab yang jelas, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, dan keselarasan tujuan organisasi memastikan bahwa kolaborasi lintas fungsi berhasil. Faktor-faktor ini memungkinkan berbagai tim bekerja sama untuk mendukung pengembangan ekosistem digital yang terpadu.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan merger Gojek dan Tokopedia menjadi GoTo bergantung pada strategi bisnis yang diterapkan, serta kemampuan organisasi untuk membangun kerja sama dan tim melalui penerapan nilai-nilai Perilaku Organisasi yang baik.

5.2 Saran

Hasil analisis menunjukkan bahwa GoTo harus terus memperkuat budaya organisasi yang mampu menerima berbagai latar belakang karyawan dari berbagai unit bisnis. Selain itu, organisasi harus terus menjaga komunikasi yang terbuka dan jujur untuk mengurangi konflik dan meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan perusahaan.

Selain itu, untuk meningkatkan sinergi antar departemen, program kolaborasi lintas fungsi harus terus dikembangkan. Dimungkinkan untuk mencapai tujuan ini melalui pelatihan teamwork, pelatihan kepemimpinan, dan program yang memperkuat budaya organisasi yang mendukung kerja sama dan inovasi. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertahankan tingkat kinerja tim yang tinggi dan meningkatkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Delizonna, L. (2017, August 24). High-performing teams need psychological safety: Here's how to create it. *Harvard Business Review*. [Tambahkan tautan artikel]
- Friedman, R. (2021, October 21). 5 things high-performing teams do differently. *Harvard Business Review*. [Tambahkan tautan artikel]
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475–501. doi:10.1177/0149206309342891
- Northouse, P. G. (2021). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Oliveira, E. A. D., Pimenta, M. L., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2016). Integration through cross-functional teams in a service company. *European Business Review*, 28(4), 405–430. doi:10.1108/EBR-01-2016-0014
- PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2024). *Annual report 2024*. [Tambahkan tautan laporan resmi]
- PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2025). *Sustainability report 2025: Purposeful impact in the ecosystem*. [Tambahkan tautan laporan resmi]
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rosado Feger, A. L. (2014). Creating cross-functional strategic consensus in manufacturing facilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 941–970. doi:10.1108/IJOPM-08-2012-0299