

Strategi Manajemen Human Capital Pascamerger pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk

Hilma Harmen¹ Muhammad Taruna Sakti Batubara² Laura Natalia Naibaho³ Lilis Elita Sinaga⁴ Lucky Sanjaya Rajagukguk⁵ Melvin Dominic Prapta Girsang⁶ Misael Artur Tarigan⁷ Chelsy Nainggolan⁸

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia^{1,2,3,4,5,6,7,8}

Email: hilmaharmen@unimed.ac.id¹ m.tarunasaktibatubara@gmail.com²
laurannaibaho@gmail.com³ lilissinaga623@gmail.com⁴ luckysanjaya234@gmail.com⁵
melvingirsang789@gmail.com⁶ misaelartur605@gmail.com⁷
chelsynainggolan30@gmail.com⁸

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen human capital setelah merger GoTo dengan fokus pada isu integrasi budaya, kepemimpinan, dan retensi karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi literatur (literature review), dengan menelaah berbagai sumber akademik nasional dan internasional yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa permasalahan utama pascamerger GoTo meliputi benturan budaya kerja antara Gojek yang kompetitif dan Tokopedia yang kolaboratif, dualisme kepemimpinan yang memengaruhi arah organisasi, serta menurunnya loyalitas dan produktivitas karyawan akibat ketidakpastian struktural. Untuk mengatasi hal tersebut, strategi yang disarankan meliputi pembentukan program integrasi budaya dan nilai bersama, penerapan kepemimpinan kolaboratif berbasis komunikasi terbuka, serta penguatan sistem manajemen talenta dan retensi karyawan melalui penghargaan dan pengembangan karier yang adil. Dengan menempatkan manusia sebagai inti dari proses transformasi organisasi, GoTo dapat mempertahankan keunggulan kompetitif sekaligus memperkuat keberlanjutan bisnisnya di era ekonomi digital.

Keywords: Strategi Perencanaan, Human Capital, GoTo



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Perusahaan teknologi di Indonesia mengalami pertumbuhan pesat seiring dengan meningkatnya adopsi digital di berbagai sektor ekonomi. Di tengah perkembangan tersebut, *merger* antara Gojek dan Tokopedia pada tahun 2021 yang melahirkan PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GoTo) menjadi langkah strategis untuk memperkuat ekosistem digital nasional. *Merger* seperti ini umumnya bertujuan menciptakan sinergi bisnis dan keunggulan kompetitif baru sebagaimana dijelaskan oleh Cartwright dan Cooper (1993), yang menyatakan bahwa *merger* dilakukan untuk memperbesar kapasitas organisasi dan mempercepat pertumbuhan di pasar yang dinamis. *Merger* juga diartikan penggabungan perusahaan atau pembelian perusahaan oleh perusahaan lainnya, dapat dilakukan melalui pembelian saham perusahaan ataupun pembelian asset perusahaan yang ingin dibeli (Sartono, 2001:34). Manajemen *human capital* memiliki peran sentral dalam keberhasilan integrasi organisasi pascamerger. Becker (1964) mendefinisikan *human capital* sebagai akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas individu yang memberikan kontribusi langsung terhadap produktivitas. Karena itu, keberhasilan *merger* sangat bergantung pada kemampuan perusahaan mempertahankan dan mengoptimalkan nilai modal manusianya. Pada konteks GoTo, tantangan muncul karena kedua perusahaan memiliki identitas dan sistem kerja yang berbeda, sehingga integrasi *human capital* tidak bersifat otomatis.

Salah satu permasalahan utama pascamerger adalah benturan budaya kerja. Menurut Barus dan Barus (2023), Gojek dikenal memiliki budaya kerja cepat dan kompetitif, sedangkan Tokopedia lebih menekankan fleksibilitas dan kolaborasi. Penelitian Cameron dan Quinn (2011) menunjukkan bahwa perbedaan budaya yang signifikan dapat menurunkan *employee engagement*, yaitu kondisi positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan sehingga meningkatkan performa dan kontribusi organisasi (Bakker & Albrecht, 2023) dan meningkatkan konflik antar karyawan. Hal ini terjadi karena budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap bagaimana *human capital* dikembangkan dan dimanfaatkan (Armstrong, 2020). Tidak selarasnya dua budaya kerja dapat menyebabkan melemahnya motivasi, menurunnya kreativitas, serta hilangnya identitas organisasi baru fenomena yang umum terjadi pada perusahaan pascamerger (Cartwright & Cooper, 1993). Selain itu, dualisme kepemimpinan merupakan tantangan yang turut memengaruhi efektivitas *human capital*. Barus dan Barus (2023) mencatat adanya dua figur kepemimpinan utama dalam GoTo, yaitu Andre Soelistyo dan Patrick Cao, yang membawa visi dan gaya manajemen berbeda. Ketidaksinkronan kepemimpinan seperti ini berpotensi melemahkan *psychological contract* karyawan, yaitu kepercayaan dan ekspektasi mendasar terhadap organisasi. Rousseau (1995) menjelaskan bahwa *psychological contract* yang terganggu dapat menyebabkan penurunan kepercayaan, loyalitas, dan motivasi kerja. Dampaknya, *human capital* tidak dapat digunakan secara optimal karena karyawan kehilangan *sense of direction* (Ulrich & Smallwood, 2003). *Sense of direction*, menurut Lee & Ko (2021), *sense of direction* dalam organisasi adalah persepsi karyawan mengenai kejelasan arah strategis dan tujuan organisasi yang menjadi panduan dalam bekerja.

Permasalahan lainnya adalah penurunan retensi dan produktivitas karyawan. Setelah *merger*, struktur organisasi cenderung berubah, dan perubahan tersebut menurut Wright dan McMahan (2011) dapat mengancam stabilitas *human capital* karena karyawan merasa tidak aman terhadap posisinya. Ketidakpastian peran dan perubahan sistem penghargaan seringkali menyebabkan *turnover intention* meningkat (Boxall & Purcell, 2016). Hal ini sejalan dengan temuan Cartwright dan Cooper (1993) yang menyebutkan bahwa *merger* berpotensi menyebabkan hilangnya *knowledge capital* akibat keluarnya karyawan berpengalaman. Kehilangan talenta seperti ini berdampak langsung pada inovasi serta kemampuan perusahaan bersaing di industri digital yang bergerak cepat. Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai strategi pengelolaan manajemen *human capital* yang tepat bagi perusahaan hasil *merger*, terutama GoTo. Penelitian ini juga akan memberikan kontribusi teoritis terkait hubungan antara budaya kerja, kepemimpinan, dan retensi terhadap optimalisasi *human capital* (Boxall & Purcell, 2016). Secara praktis, penelitian ini akan memberikan manfaat bagi manajemen dalam menyusun strategi pengembangan, penyelarasan, dan pemeliharaan *human capital* untuk meningkatkan kinerja dan mempertahankan talenta kunci pascamerger (Ulrich & Smallwood, 2003; Wright & McMahan, 2011). Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lainnya yang tertarik mengkaji *human capital* dalam konteks integrasi perusahaan.

Kajian Pustaka

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan pengalaman agar tetap bertahan dalam perusahaan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, dan rasa aman dalam bekerja menjadi faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan. Rogaya (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap retensi, dan retensi yang baik dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja dalam organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa retensi tidak hanya berkaitan dengan upaya mempertahankan karyawan, tetapi juga

merupakan bagian dari strategi mempertahankan kualitas sumber daya manusia. (Rogaya, 2025) Retensi juga sangat berkaitan dengan produktivitas karena karyawan yang bertahan lebih lama cenderung memiliki pengetahuan yang lebih dalam mengenai pekerjaan dan organisasi. Herlina (2025) menjelaskan bahwa program kesejahteraan dan dukungan organisasi mampu meningkatkan retensi sekaligus meningkatkan produktivitas, karena karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa retensi dapat menjadi faktor yang memperkuat kinerja karyawan dan efektivitas tim. (Herlina, 2025)

Produktivitas karyawan sendiri dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian di Indonesia menegaskan bahwa strategi manajemen *human capital* melalui peningkatan kompetensi, pelatihan, dan keterlibatan kerjasecara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan. Saluy et al. (2021) menyatakan bahwa *human capital management strategy* berperan dalam meningkatkan produktivitas terutama pada sektor industri yang mengalami perubahan cepat. (Saluy et al., 2021) Hubungan antara retensi dan produktivitas terlihat dari dampak *turnover* terhadap organisasi. *Turnover*, yaitu tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela (Harnoto, 2012). Ketika retensi rendah, perusahaan kehilangan karyawan berpengalaman sehingga produktivitas dapat menurun karena hilangnya keterampilan dan pengetahuan kerja yang sebelumnya dimiliki karyawan tersebut. Studi literatur oleh Hasmin (2025) pada konteks merger dan akuisisi menjelaskan bahwa retensi karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberlangsungan produktivitas organisasi, karena proses perubahan sering menimbulkan ketidakpastian yang berdampak pada motivasi dan kinerja. (Hasmin, 2025) Dalam konteks pascamerger seperti pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk, retensi dan produktivitas menjadi isu yang saling terkait. Integrasi budaya, perubahan struktur, dan penyesuaian sistem penghargaan dapat memengaruhi tingkat kenyamanan dan loyalitas karyawan. Ketika retensi tidak terkelola dengan baik, produktivitas tim dapat terdampak karena adaptasi terhadap sistem baru memerlukan waktu dan dukungan organisasi. Dengan demikian, strategi *human capital* yang menekankan pada retensi dan penguatan kompetensi sangat penting untuk menjaga produktivitas pascamerger.

Teori manajemen *Human capital*

Teori manajemen *human capital* menekankan bahwa manusia merupakan aset strategis organisasi yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman (Becker, 1964; Wright & McMahan, 2011). *Human capital* termasuk *intangible asset* (non-fisik yang memberikan nilai ekonomi jangka panjang bagi organisasi, seperti pengetahuan, reputasi, budaya organisasi, merek, dan *human capital* (Lev, B. (2001)) yang sulit ditiru, sehingga menjadi sumber daya penting bagi perusahaan berbasis teknologi seperti GoTo. Menurut Shavkun dan Dybchinska (2022), pengembangan *human capital* harus disesuaikan dengan budaya organisasi karena nilai dan norma kerja berpengaruh terhadap kreativitas, motivasi, serta kolaborasi karyawan. Dengan demikian, keberhasilan *merger* Gojek-Tokopedia bergantung pada kemampuan manajemen dalam mempertahankan dan menyinergikan potensi manusia dari kedua organisasi.

Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Model *Competing Values Framework* (CVF) mengelompokkan budaya menjadi empat tipe:

1. *Clan*, budaya yang menekankan kekeluargaan, kerja sama, dan hubungan yang hangat. Karyawan dianggap seperti keluarga, dan pemimpin berperan sebagai mentor,

2. *Adhocracy*, budaya yang berfokus pada inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas. Organisasi cepat berubah dan memberi ruang eksperimen,
3. *Market*, budaya yang berorientasi pada hasil, target, dan kompetisi. Kinerja dan pencapaian menjadi prioritas utama,
4. *Hierarchy*, budaya yang menekankan struktur, aturan, prosedur, dan stabilitas. Organisasi berjalan secara formal dan teratur dengan kontrol ketat.

Gojek yang berorientasi cepat dan inovatif mencerminkan budaya *Adhocracy*, sedangkan Tokopedia yang kolaboratif mendekati budaya *Clan*. Ketidaksesuaian kedua budaya dapat menimbulkan konflik dan menurunkan keterikatan karyawan. Budaya yang selaras, sebaliknya, memperkuat loyalitas dan kinerja karena mendukung pengelolaan *human capital* secara optimal (Armstrong, 2020; Muafi & Kusumawati, 2020).

Teori Integrasi Budaya Pascamerger

Integrasi budaya pascamerger adalah proses menyatukan nilai dan sistem kerja dari dua entitas organisasi. Menurut Gautam et al. (2022), perbedaan budaya yang tidak dikelola dengan baik menjadi penyebab utama kegagalan *merger* karena memicu resistensi dan menurunkan komitmen karyawan. Grankvist (2016) menegaskan bahwa keberhasilan integrasi bergantung pada kepemimpinan dan komunikasi yang terbuka, sementara Widhy et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya yang sehat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. Dalam kerangka *human capital*, integrasi budaya bertujuan menjaga nilai-nilai manusia agar tetap produktif dan berkontribusi pada keberlanjutan organisasi.

Teori Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Northouse (2018), kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mengarahkan, memotivasi, dan memfasilitasi perilaku bawahan dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks *merger*, gaya kepemimpinan berperan penting untuk menciptakan kejelasan arah dan stabilitas di tengah perubahan struktur organisasi. Ketika gaya kepemimpinan berbeda digabungkan dalam satu organisasi, risiko ketidakselarasan visi dan konflik internal meningkat sehingga memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2018).

Kepemimpinan dalam Perspektif *Human capital*

Dalam teori *human capital*, kepemimpinan dipandang sebagai aset strategis yang menghasilkan nilai melalui kemampuan pemimpin dalam membentuk perilaku, motivasi, dan kapabilitas SDM (Ulrich & Smallwood, 2003). Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas, komitmen, dan retensi karyawan. Sebaliknya, ketidakjelasan arah dari pemimpin atau dualisme kepemimpinan menyebabkan hilangnya *psychological contract* (kontrak psikologis persepsi timbal balik antara karyawan dan organisasi) (Rousseau, 1995). Dalam kasus *merger* seperti GoTo, penyelarasan kepemimpinan menjadi krusial untuk memastikan integrasi *human capital* berjalan optimal.

Teori Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan pola hubungan formal yang mengatur pembagian tugas, koordinasi, dan otoritas dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), struktur organisasi yang efektif harus mampu mendukung strategi organisasi dan memfasilitasi aliran informasi yang jelas. Struktur organisasi baru pascamerger umumnya mengalami perubahan signifikan, seperti pembagian peran baru, penyatuan fungsi, atau restrukturisasi unit kerja. Perubahan ini sering memengaruhi rasa aman karyawan dan produktivitas mereka (Robbins & Judge, 2017).

Struktur Organisasi Pascamerger

Dalam teori manajemen perubahan, penggabungan dua perusahaan sering menimbulkan masalah integrasi struktur karena adanya perbedaan proses kerja, sistem pelaporan, dan hierarki (Cartwright & Cooper, 1993). Ketidakpastian struktur dapat memunculkan perasaan kehilangan arah, konflik antar departemen, serta peran kerja yang tumpang tindih. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat menurunkan efektivitas organisasi serta menghambat pemanfaatan modal manusia yang seharusnya menjadi keunggulan kompetitif perusahaan pascamerger (Cartwright & Cooper, 1993).

Hubungan Kepemimpinan, Struktur Organisasi, dan *Human capital*

Kepemimpinan yang selaras dengan struktur organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang stabil bagi karyawan. Menurut Becker (1964), modal manusia berkembang dalam lingkungan organisasi yang memiliki arahan kepemimpinan yang jelas dan struktur kerja yang tertata. Sebaliknya, dualisme kepemimpinan dan ketidakpastian struktur mengakibatkan hilangnya motivasi, menurunnya produktivitas, dan meningkatnya risiko *turnover*. Dalam organisasi yang baru terbentuk melalui merger, penyelarasan kepemimpinan dan stabilisasi struktur organisasi sangat penting untuk mempertahankan kompetensi, kreativitas, dan loyalitas karyawan (Becker, 1964).

METODE PENELITIAN

Menurut Kothari (2004), metode merupakan serangkaian langkah sistematis yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Metode penelitian adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data guna memecahkan masalah penelitian, menemukan solusi, serta membangun hubungan antara data dengan metode melalui evaluasi hasil penelitian secara akurat. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*). Penelitian studi literatur merupakan kegiatan penelusuran dan pengkajian terhadap berbagai sumber pustaka, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, laporan penelitian, serta publikasi lain yang relevan dengan topik penelitian untuk menghasilkan suatu tulisan ilmiah mengenai isu tertentu (Marzali, 2017). Melalui studi literatur, peneliti dapat memahami teori, konsep, dan temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan manajemen *human capital* pascamerger. Metode ini memudahkan peneliti dalam membandingkan informasi dari berbagai sumber, seperti jurnal ilmiah, buku, dan laporan resmi sehingga menghasilkan analisis yang komprehensif dan didukung oleh landasan teori yang kuat.

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

Merger antara Gojek dan Tokopedia pada tahun 2021 yang menghasilkan PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk menjadi salah satu langkah strategis dalam memperkuat ekosistem digital Indonesia. Namun, di balik sinergi bisnis yang besar, muncul berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Barus & Barus (2023), persoalan utama pascamerger GoTo tidak hanya terletak pada sisi keuangan dan struktur organisasi, melainkan pada bagaimana dua budaya, dua kepemimpinan, dan dua sistem SDM disatukan secara harmonis. Dalam kerangka *Human capital Management* (HCM), tantangan tersebut menyangkut bagaimana organisasi mempertahankan, mengembangkan, dan memaksimalkan nilai manusia sebagai aset strategis (Becker, 1964). Terdapat permasalahan yang teridentifikasi dari merger antara Gojek dan Tokopedia 2021:

Integrasi Budaya Organisasi

Setelah *merger*, tantangan utama salah satunya adalah menyatukan dua budaya kerja yang berbeda. Gojek dikenal dengan budaya kerja yang cepat, kompetitif, dan berorientasi hasil, sedangkan Tokopedia menonjolkan fleksibilitas, kenyamanan, dan kolaborasi (Barus & Barus, 2023). Ketika dua budaya dengan nilai dan gaya kerja yang berbeda dipadukan, muncul potensi konflik internal, kehilangan identitas organisasi, serta menurunnya *employee engagement*. Memahami budaya organisasi sangat penting bagi para manajer yang bertujuan untuk mendorong kolaborasi, inovasi, dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya mendorong efektivitas organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Dalam perspektif *human capital*, budaya kerja adalah wadah bagi nilai dan perilaku manusia yang menentukan efektivitas organisasi (Armstrong, 2020). Ketika dua budaya tidak terintegrasi dengan baik, maka kemampuan kolaboratif, kreativitas, dan loyalitas karyawan yang merupakan *intangible assets* perusahaan akan menurun (Barney, 1991). Oleh karena itu, benturan budaya ini bukan sekadar masalah manajerial, tetapi inti dari kehilangan nilai modal manusia yang menjadi kekuatan utama perusahaan digital. Oleh karena itu, kedua benturan budaya yang berbeda ini, dapat menghambat kinerja pada karyawan yang mengalami masalah kesulitan beradaptasi pada organisasi baru.

Kepemimpinan dan Struktur Organisasi Baru

Dualisme kepemimpinan antara Andre Soelistyo (Gojek) dan Patrick Cao (Tokopedia) menjadi tantangan besar bagi efektivitas organisasi (Barus & Barus, 2023). Dalam *human capital theory*, kepemimpinan dipandang sebagai aset strategis yang membentuk arah, makna, dan motivasi kerja bagi seluruh karyawan (Ulrich & Smallwood, 2003). Perbedaan gaya dan visi kepemimpinan dapat melemahkan *psychological contract* antara karyawan dan organisasi (Rousseau, 1995). Ketika kepercayaan dan arah kerja tidak jelas, karyawan akan kehilangan *sense of purpose* dan keterikatan emosional terhadap perusahaan. Menurut Carton (2020), *sense of purpose* adalah keyakinan individu bahwa pekerjaannya memiliki makna dan kontribusi yang lebih besar sehingga mendorong motivasi dan komitmen kerja. Ini menghambat pemanfaatan potensi manusia secara maksimal dalam proses integrasi bisnis. Selain itu, kondisi ini juga dapat menimbulkan ketidakpastian peran yang berdampak pada penurunan koordinasi antar tim. Kurangnya kejelasan dan arah strategis juga dapat memperlambat proses pengambilan keputusan. Modal manusia yang seharusnya menjadi kekuatan strategi justru tidak dimanfaatkan secara efektif ketika potensi dan keahlian karyawan tidak dikelola di bawah kepemimpinan yang terarah. Oleh karena itu, nilai produktivitas dan inovasi, yang merupakan bagian penting dari modal manusia, dapat menurun dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Retensi dan Produktivitas Karyawan

Pascamerger, GoTo menghadapi ketidakpastian struktural yang berimbas pada rasa tidak aman di kalangan karyawan. Banyak pegawai khawatir kehilangan posisi, mengalami perubahan sistem penghargaan, atau tidak cocok dengan budaya baru (Barus & Barus, 2023). Dalam kerangka *human capital*, kehilangan karyawan potensial berarti kehilangan *knowledge capital* yakni keahlian dan pengalaman yang sulit digantikan (Wright & McMahan, 2011). Selain itu, penurunan moral dan motivasi karyawan berdampak langsung pada produktivitas dan inovasi. Ketika SDM tidak merasa dihargai, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di pasar digital menjadi lemah (Ulrich, 2011). Dengan demikian, permasalahan retensi bukan sekadar persoalan administratif, melainkan ancaman terhadap keberlanjutan nilai modal manusia dalam organisasi.

Pembahasan

Untuk mengatasi berbagai tantangan integrasi pascamerger, terdapat tiga solusi strategis yang dapat diterapkan GoTo guna memperkuat budaya, kepemimpinan, dan pengelolaan SDM secara menyeluruh, diantaranya adalah:

Program Integrasi Budaya dan Nilai Bersama

Untuk mengatasi benturan budaya, GoTo perlu membentuk *Culture Integration Committee* (Menurut Weber & Tarba (2020), *Culture Integration Committee* adalah tim khusus yang dibentuk untuk memastikan penyelarasan nilai, praktik, dan sistem organisasi selama proses integrasi, terutama pada merger dan akuisisi) yang terdiri dari perwakilan kedua perusahaan guna menyusun *core values* baru sebagai identitas bersama. Menurut Grund & Harbring (2021), *core values* adalah nilai dasar organisasi yang menjadi pedoman perilaku, pengambilan keputusan, dan identitas budaya perusahaan. Program seperti *cross-cultural workshops* (program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan individu dalam memahami, menghargai, dan berinteraksi secara efektif dengan orang dari budaya yang berbeda (Hofstede, (2010)) dan *team immersion sessions* (*team immersion* adalah proses mendalam di mana anggota tim terlibat secara intens dalam aktivitas kolaboratif untuk mempercepat pembentukan kohesi, kepercayaan, dan efektivitas tim (Tuckman, (1965)) dapat membantu karyawan memahami nilai dan etos kerja lintas organisasi (Armstrong, 2020). Survei *employee engagement* dan *cultural fit index* (alat ukur kesesuaian nilai, kepribadian, dan perilaku individu dengan budaya organisasi (Chatman, (1989)) dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana integrasi budaya berjalan efektif. Menurut Barney (1991), kesatuan nilai dan perilaku merupakan dasar utama bagi keberlanjutan keunggulan kompetitif berbasis modal manusia.

Kepemimpinan Kolaboratif dan Komunikasi Terbuka

Permasalahan kepemimpinan dapat diatasi dengan *Leadership Alignment Forum* yang mempertemukan seluruh jajaran eksekutif untuk menyamakan visi, gaya komunikasi, dan arah strategis. Selain itu, GoTo perlu mendorong budaya komunikasi terbuka melalui *town hall meetings* dan *feedback sessions* rutin agar karyawan merasa didengar (Ulrich & Smallwood, 2003). *Town hall meeting* adalah forum komunikasi organisasi berskala besar di mana pimpinan memberikan informasi penting, mendengar aspirasi, dan membangun transparansi. Men (2014) menyatakan bahwa pertemuan semacam ini meningkatkan kepercayaan karyawan dan hubungan internal perusahaan. Menurut London (2003), *feedback sessions* adalah pertemuan formal atau informal di mana atasan atau rekan kerja memberikan evaluasi, masukan, dan arahan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim. Penerapan program *leadership mentoring* juga penting untuk membangun generasi pemimpin baru yang kolaboratif dan adaptif. Menurut Kram (1985), *leadership mentoring* adalah hubungan pengembangan profesional di mana mentor memberikan dukungan karier, wawasan, dan pengetahuan untuk membangun kapasitas kepemimpinan mereka. Menurut Storey (2014), kepemimpinan kolaboratif meningkatkan koordinasi lintas fungsi dan memperkuat keterikatan SDM dalam organisasi kompleks seperti GoTo.

Manajemen Talenta dan Retensi Karyawan Pascamerger

GoTo perlu menerapkan sistem *talent mapping* untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi dan menyusun rencana pengembangan karier terpadu (Boxall & Purcell, 2016). Kebijakan *equitable reward system* (sistem penghargaan yang adil dan proporsional berdasarkan kontribusi dan kinerja (Adams, (1965)) yang adil dan transparan juga perlu diterapkan untuk mencegah kesenjangan persepsi antara mantan karyawan Gojek dan

Tokopedia. Selain itu, *retention* program seperti *stock option plan* (insentif jangka panjang yang memberikan hak kepada karyawan untuk membeli saham perusahaan di masa depan dengan harga tertentu. Tujuannya untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan pemegang saham (Murphy, (1999)), *innovation* bonus (kompensasi yang diberikan atas kontribusi inovatif karyawan (Amabile, (1998)), serta *career fast track* (Menurut Greenhaus, Callanan & Godshalk (2010), *career fast track* adalah program percepatan karier bagi karyawan berpotensi tinggi melalui percepatan promosi, penugasan strategis, dan pelatihan intensif.) dapat menjaga motivasi dan loyalitas pegawai. Program *well-being* (kondisi psikologis positif yang mencakup kebahagiaan, kepuasan hidup, dan keseimbangan emosi (Diener, (2000)) dan *counseling support* (Menurut Hackney & Cormier (2013), *counseling support* merupakan layanan dukungan psikologis profesional yang membantu individu mengatasi masalah emosional, stres, dan kesulitan personal yang dapat memengaruhi produktivitas kerja.) juga penting untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan besar (Wright & McMahan, 2011). Strategi ini memastikan bahwa nilai dan kompetensi manusia tetap menjadi fondasi utama keunggulan GoTo di pasar teknologi.

KESIMPULAN

Merger antara Gojek dan Tokopedia yang membentuk PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk menghadirkan tantangan signifikan dalam pengelolaan *human capital*, terutama terkait integrasi budaya organisasi, penyelarasan kepemimpinan, dan retensi karyawan. Perbedaan nilai, gaya kerja, serta sistem manajemen sumber daya manusia dari kedua perusahaan menimbulkan potensi konflik dan penurunan loyalitas karyawan. Untuk mengatasinya, GoTo perlu menerapkan strategi *human capital* yang berfokus pada pembentukan budaya dan nilai bersama, kepemimpinan kolaboratif dengan komunikasi terbuka, serta sistem manajemen talenta yang adil dan berkelanjutan. Dengan menempatkan manusia sebagai inti transformasi organisasi, GoTo dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya sekaligus memperkuat keberlanjutan bisnis di era ekonomi *digital*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2023). Work engagement: Current trends. *Current Opinion in Psychology*, 49, 101514.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barus, A., & Barus, R. (2023). Tantangan integrasi budaya dan sumber daya manusia dalam merger dan akuisisi di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 87–98.
- Barus, D. S., & Barus, E. E. (2023). An examination of the mergers and acquisitions involving PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 165–177.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Carton, A. M. (2020). Motivating employees by cultivating a sense of purpose. *Organizational Dynamics*, 49(3), 100715.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57–70.

- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
- Gautam, P. K., Singh, R., & Yadav, R. (2022). Organizational culture integration in merger and acquisition. *ResearchGate*.
- Grankvist, A. (2016). Implementation of organizational culture following a merger. *DiVA Portal*.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. Sage.
- Grund, C., & Harbring, C. (2021). Organizational values and employee behavior. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 192, 644–654.
- Hackney, H., & Cormier, S. (2013). *The Professional Counselor*. Pearson.
- Harnoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prehallindo.
- Hasmin. (2025). Employee management during mergers and acquisitions: Communication challenges and impact on turnover. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(1).
- Herlina, E. (2025). The impact of employee welfare programs on employee productivity and retention: A literature review. *Jurnal JIE*.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd ed.). New Age International.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman.
- Lee, J., & Ko, Y. (2021). Strategic clarity and employee outcomes. *Management Research Review*, 44(5), 735–749.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Brookings Institution Press.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Psychology Press.
- Marzali, A. (2017). Metode penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1).
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279.
- Muafi, M., & Kusumawati, R. A. (2020). Strategic consensus on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. *Handbook of Labor Economics*, 3, 2485–2563.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rogaya, N. (2025). The impact of job satisfaction on employee retention and its impact on productivity in Indonesian companies. *Dividen*.
- Saluy, A. B., Abidin, Z., Djamil, M., Kemalasari, N., Hutabarat, L., Pramudena, S., & Endri, E. (2021). Employee productivity evaluation with *human capital* management strategy: The case of COVID-19 in Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(5).
- Sartono, R. A. (2001). *Manajemen keuangan: Teori dan aplikasi* (Edisi ke-4). BPE.
- Shavkun, I., & Dybchinska, Y. (2022). *Human capital* development: Organizational culture context. *ResearchGate*.
- Storey, J. (2014). *Leadership in organizations: Current issues and key trends*. Routledge.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

- Ulrich, D. (2011). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the bottom line isn't! How to build value through people and organization*. Wiley.
- Weber, Y., & Tarba, S. (2020). Culture integration in mergers and acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 19, 1–12.
- Widhy, S., Hartono, B., & Tjahjono, H. (2021). The influence of organizational culture and compensation on organizational commitment. *Neliti*.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring *human capital*: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.