

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang Masalah

Pandemi COVID-19 di Indonesia cukup memberikan dampak besar bagi perkembangan industri transportasi *online* sebab dampak tersebut memengaruhi pemasukan *driver* ojek *online*. Banyaknya penurunan pemasukan akibat pandemi dapat dilihat dari adanya faktor minimnya mobilitas pekerja dan pelajar yang melangsungkan kegiatannya di tempat mereka bekerja dan belajar karena adanya kebijakan bekerja dan belajar dari rumah (Handayani, 2021). Dilansir dari artikel Kompas berjudul “Setahun Covid-19, Ini Cerita Grab Indonesia Beradaptasi di Tengah Pandemi” (2021) bahwasannya salah satu transportasi *online* terbesar di Indonesia, yakni Grab Indonesia mengalami penurunan bisnis karena adanya kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat. Diketahui menurut Bestari (2022) jika Grab mencatat kerugian kuartalan US\$1,1 miliar atau setara Rp 15,73 triliun (asumsi Rp 14.300/US\$) dan penurunan pendapatan yang lebih buruk dari perkiraan. Penjualannya juga dilaporkan merosot 44% menjadi US\$122 juta serta anjloknya saham perusahaan ride-hailing sebanyak 37% sepanjang masa Pandemi COVID-19 sejak tahun 2020. Pihak Grab Indonesia juga menjelaskan jika pemasukan mereka menurun dari tahun sebelumnya sehingga peristiwa tersebut juga memberikan permasalahan baru berupa pengaruh bagi pendapatan para *driver* Grab di Indonesia. Banyaknya *driver* yang mendapatkan masalah berupa tidak mendapatkan penumpang sama sekali sehingga mengakibatkan *driver* Grab tidak dapat melunasinya akibat penurunan pendapatan yang tajam, mereka tidak mampu melakukan pembayaran cicilan sepeda motor. Selain itu, mereka berjuang untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka (Handayani, 2021).

Menurut Adawiyah, Abdullah, & Paryati (2021), hadirnya berbagai masalah yang dihadapi Grab Indonesia beserta *driver* transportasi *online* nya mengakibatkan perusahaan tersebut perlu melakukan strategi baru bagi perusahaan untuk mempertahankan *driver* yang telah mempercayai mereka sebagai perusahaan yang dapat menyejahterahkan mitra dan pelanggannya melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan dan disampaikan lewat berbagai media sosial seperti *web* Perusahaan, kabar berita, media sosial, aplikasi pengemudi dan penumpang agar tidak berpindah ke perusahaan transportasi *online* milik kompetitor. Kebijakan yang dikomunikasikan dalam berbagai media tersebut digunakan sebab Grab Indonesia setelah menyadari bahwa masa Pandemi COVID-19 juga menjadi tantangan untuk berkompetensi secara bisnis dengan kompetitornya, sehingga selain melakukan komunikasi kepada stakeholder internal, namun juga memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan melalui *marketing* komunikasi kepada pelanggan. Harapannya agar pelanggan merasa nyaman dan aman ketika mendapatkan pelayanan, bahkan perusahaan juga memberikan layanan promo (diskon) yang banyak serta bervariasi untuk menarik perhatian pelanggannya agar menggunakan jasa transportasi Grab.

Menurut Presiden Grab Indonesia, yakni Ridzki Karmadibrata dalam CNBC Indonesia (2021) berjudul “Jurus-Jurus Grab Bertahan di Tengah Badai Pandemi COVID-19”, ia menyatakan jika Grab Indonesia juga melakukan upaya diluar layanan promo agar meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap *driver* transportasi mereka. Misalnya, Grab berupaya menerapkan protokol kesehatan sebagai bentuk prioritas keamanan kesehatan bagi *driver* dan pelanggan Grab melalui *GrabProtect*. Setelah pembatasan sosial yang meluas diberlakukan di Indonesia, inisiatif ini diciptakan sebagai solusi untuk menjaga kesehatan masyarakat dan menjamin penghidupan para mitra Grab. Budaya perusahaan yang dimana kelincuhan bisnis menjadi dasar model bisnis Grab juga mencetuskan ide *GrabProtect*.

## Gambar 1. 1. GrabProtect Yogyakarta



Sumber: *Instagram.com*

Selain mendeklarasikan sebagai armada transportasi *online* yang menjaga protokol kesehatan yang ketat seperti kewajiban memakai masker, penyediaan *handsanitizer*, prosedur disinfeksi rutin dan membatasi jumlah penumpang atau transaksi, armada GrabCar juga telah dilengkapi dengan partisi yang bertujuan untuk membatasi kemungkinan paparan virus antara pengemudi dan penumpang serta memberikan kapasitas maksimal dalam satu armada. Risiko penularan virus antara pengemudi dan penumpang dapat dikurangi dengan melengkapi mitra pengemudi GrabBike dengan pelindung berbentuk ransel dan membatasi aliran udara dari pengemudi ke penumpang. Perubahan dalam layanan transportasi ini memungkinkan ribuan mitra pengemudi Grab untuk melanjutkan aktivitas pengabdianya kepada masyarakat di bawah bimbingan Kementerian Kesehatan dan Transportasi. Adapun bentuk royalti lain Grab Indonesia terhadap mitra atau *drivernya* berupa pemberian 3 dosis vaksin gratis bagi *driver*

agar tetap memiliki kesehatan yang prima sehingga mereka tetap dapat melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Adanya strategi lain yang dilakukan oleh pihak Grab Indonesia terhadap kesejahteraan mitra yakni para *drivernya* dalam peningkatan pendapatan merupakan bukti jika perlunya perubahan pada permasalahan bisnis dengan mengadakan solusi pada suatu permasalahan yang dikomunikasikan agar tepat sasaran sehingga perusahaan mampu mencapai target yang diinginkan. Grab Indonesia segera mengambil tindakan untuk melindungi eksternal publik mereka seperti para *driver* dan *rider* Grab. Tindakan tersebut perlu dilakukan karena eksternal publik seperti para *driver* dan *rider* merupakan aset utama dalam bisnis Grab. Disini *driver* dan *rider* disebut juga sebagai mitra. Mitra di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Dimana termasuk kedalam eksternal publik di dalam komunikasi. Publik eksternal memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja oratau perusahaan. Pengaruh tersebut diperlihatkan melalui penilaian serta opini yang berkembang (Ishak, 2012).

Salah satu fungsi dalam manajemen pada suatu Perusahaan adalah terkait *public relations* dengan tujuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan baik di dalam eksternal publik. Adapun cara yang dapat ditempuh dalam menjalankan komunikasi ini beragam. Misalkan saja perusahaan dapat melakukan pertemuan rutin setiap satu bulan sekali dengan pihak terkait, melakukan angket atau polling untuk mengetahui tingkat pemahaman dan kepentingan serta harapan-harapan publik atas kebijakan perusahaan, analisis isi media massa menyangkut informasi yang berkembang dan berkaitan dengan perkembangan, dan sebagainya. Grab merupakan sebuah perusahaan teknologi berjiwa sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja di berbagai sektor informal di Indonesia. Grab bermitra dengan sekitar 5.000.000 pengendara ojek yang berpengalaman dan terpercaya di Indonesia, untuk menyediakan berbagai macam layanan, termasuk transportasi dan pesan antar makanan.

Kegiatan Grab bertumpu pada tiga nilai pokok yaitu kecepatan, inovasi, dan dampak sosial. Di App Store dan Google Play, Anda dapat mengunduh aplikasi Grab yang menawarkan transportasi online berbasis aplikasi. Pelanggan dapat meminta driver Grab untuk mengakses seluruh layanan dengan menggunakan aplikasi Grab. Grab memiliki keunggulan seperti kemampuan menggabungkan layanan transportasi, gaya hidup, dan logistik ke dalam satu aplikasi, transaksi sederhana dan non-tunai dengan OVO, penyimpanan alamat tujuan dan GPS yang tepat untuk proses pemesanan lebih cepat, transparansi harga sebelum konfirmasi pesanan, pemantauan pesanan pengemudi dengan foto dan informasi kontak, serta sistem penilaian layanan untuk peningkatan layanan berkelanjutan. Berdasarkan Grab yang mulai beroperasi pada awal tahun 2015, Grab merupakan fenomena terkini. Anthony Tan memulai perusahaan Grab, yang berkantor di Singapura dan Indonesia setelah dimulai di Malaysia. Tujuannya adalah untuk mengurangi pengangguran. Anthony Tan meluncurkan perusahaan Grab yang berkantor di Singapura dan Indonesia. Dengan bantuan ini, diharapkan kemacetan lalu lintas dan pengangguran di Indonesia bisa berkurang.

Strategi komunikasi berguna untuk menjalin interaksi terhadap sesama agar tercipta fungsi sebagai penghubung serta penggerak motivasi antar sesama pekerja dan pelanggan agar sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik (Sariani, 2019). Rogers mendefinisikan strategi komunikasi sebagai suatu rencana yang dibuat untuk mengubah perilaku manusia dalam skala yang lebih besar melalui transfer ide-ide baru, yang dapat dicapai melalui tahapan strategi komunikasi sebagai berikut: Penelitian Cangara berpendapat bahwa ketika menghadapi masalah komunikasi, perencanaan dihadapkan pada sejumlah hal. Permasalahan terutama yang berkaitan dengan strategi penggunaan sumber daya komunikasi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Fikri & Ali, 2017). Strategi humas dan komunikasi menawarkan suatu pendekatan yang lebih memperhatikan dampak konstitutif terhadap praktik strategi humas dan komunikasi. Strategi pada dasarnya adalah pengetahuan diskursif yang

memberdayakan praktisi dalam keterampilan dan kompetensi yang penting bagi organisasi (Andersson, 2020).

Menurut Shansis (2018), guna meningkatkan omset pada suatu bisnis, yakni penyampaian informasi tentang keunggulan perusahaan beserta produk, pemasaran melalui media digital, dan melakukan kolaborasi dengan pihak lain agar produk dan layanan tersampaikan dengan baik. Selain memperhatikan kenaikan omset pada bisnis melalui penyampaian informasi terkait keunggulan suatu perusahaan, terdapat hal penting yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan terhadap karyawannya, yakni menjalin hubungan yang baik dengan karyawan melalui pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja mereka serta menganalisa kendala kerja karyawan. Hal ini perlu dilakukan dalam suatu perusahaan agar karyawan tetap memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan hasil kerja yang maksimal (Mastanora & Deswita, 2021).

Pada penelitian ini, peneliti tertarik untuk menganalisa dan membahas tentang strategi organisasi yang dilakukan Grab Indonesia di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil presurvei peneliti dengan divisi Partner Engagement Grab Indonesia wilayah Kota Yogyakarta, jika pihak mereka melakukan komunikasi terhadap *driver* melalui pertemuan langsung di *basecamp driver* Grab serta melakukan FGD *group* whatsapp dan facebook mereka terkait pemberitaan layanan promo, protokol kesehatan, dan program-program dari Grab Indonesia Pusat. Tidak hanya itu, staf Grab Indonesia wilayah Kota Yogyakarta juga melakukan analisa tentang kebutuhan pelanggan dimasa Pandemi COVID-19 agar dapat bekerja sama dengan para *driver* Grab Yogyakarta seperti halnya layanan promo bagi mahasiswa atau pelajar dengan tujuan ke beberapa universitas di Yogyakarta serta promo bagi pengantaran makanan/oleh-oleh khas Yogyakarta. Hal ini diberlangsungkan agar *driver* tetap memiliki pemasukan untuk kebutuhan sehari-hari meskipun kondisi Yogyakarta sedang dalam pembatasan selama masa Pandemi COVID-19. Akan tetapi dari penjelasan pihak Grab Yogyakarta peneliti menemukan

permasalahan lain yang menyebabkan semangat kerja para *driver* Grab menurun, yakni minimnya upah *driver* Grab di Yogyakarta sehingga mengakibatkan unjuk rasa dari *driver* Grab. Adapun salah satu faktor yang dilakukan oleh pengemudi ojek *online* termasuk Grab terkait penurunan pendapatan disebabkan dari adanya implementasi tentang PSBB dan PPKM di Indonesia yang mengharuskan seluruh warga untuk melakukan kegiatan dirumah seperti sekolah dan bekerja secara daring. Tidak hanya itu, pemerintah juga sempat menutup akses wisata dan tempat umum yang mengakibatkan penurunan akomodasi transportasi.

Permasalahan lainnya juga dijelaskan dalam Harian Jogja (2022) berjudul “Kantor Grab Jogja Digeruduk Ratusan Ojol, Ini Penyebabnya” bahwasannya pihak manajemen Grab Yogyakarta belum melakukan transparansi manajemen seperti penjelasan bonus atau poin terhadap mitranya, yakni para *driver* GrabBike dan GrabCar sehingga mereka merasa jika Grab Yogyakarta tidak memberikan dan kurang menjalankan kebijakan dari Grab Indonesia Pusat. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pihak Partner Engagment dan Manajemen Grab Yogyakarta, dimasa Pandemi COVID-19 terdapat banyak kendala berupa minimnya antusias *driver*. Pihak manajemen juga merasa kesulitan melakukan pertemuan dengan para *driver* dikarenakan banyak dari mereka yang melakukan non aktif akun serta melakukan perpindahan kerja dengan para pesaing, seperti Gojek dan Shopeefood sebab kedua pesaing Grab tersebut lebih dipilih oleh masyarakat Yogyakarta karena banyaknya promo transportasi dan pembelian makanan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dalam penelitian Handayani (2021) yang berjudul “Strategi Komunikasi Bisnis Grab Indonesia dalam Menghadapi Krisis Pandemi Corona” dijelaskan bahwasannya strategi yang digunakan dalam meningkatkan semangat kerja *driver* guna meningkatkan kepercayaan pelanggan agar terjadi peningkatan pendapatan dilakukan melalui pembentukan integritas karyawan agar jujur, terbuka dalam informasi dan membentuk komitmen karyawan, kehandalan pelayanan dengan membuat strategi promo, inovasi

pelayanan, kemampuan yang dilakukan dengan memberikan variasi promo, periklanan dan memberikan fasilitas dan pelayanan yang nyaman.

Strategi komunikasi yang baik dengan memberikan pemahaman dan penyampaian informasi oleh pimpinan terhadap pegawai akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja para pekerjanya. Kinerja karyawan yang maksimal juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang baik dengan memberikan motivasi kerja yang sesuai pada karyawannya sebab adanya motivasi kerja dan iklim baik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Putriyani, Landra, & Andika, 2022). Sedangkan menurut Rusnawati (2020) dalam “Strategi Komunikasi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Gayo Lues” menjelaskan jika kendala yang terdapat pada implementasi strategi organisasi memberikan komunikasi terkait ialah kedisiplinan, adanya tenggang rasa, minimnya sarana dan prasarana, serta SDM yang tidak berkompeten dalam mengelola jalinan kerja disuatu perusahaan.

Berdasarkan ulasan permasalahan dan upaya yang ada pada Grab Indonesia di Daerah Istimewa Yogyakarta, serta berdasarkan penelitian terdahulu maka peneliti hendak menganalisa lebih jauh terkait implementasi dari strategi komunikasi organisasi yang telah diterapkan oleh Grab Indonesia wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam meningkatkan semangat kerja *driver* transportasi *online* nya dimasa Pandemi COVID-19. Peneliti memilih lokasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penelitian ini sebab peneliti hendak membuktikan sejauh mana implementasi strategi yang dibentuk dan diterapkan Grab Indonesia bagi *driver* Grab di Daerah Istimewa Yogyakarta. Alasan peneliti menetapkan lokasi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai lokasi penelitian dikarenakan daerah tersebut merupakan daerah pariwisata dan pelajar di Indonesia yang sempat redup selama masa Pandemi COVID-19 serta adanya pemberlakuan PPKM yang ditetapkan dari Peraturan Presiden dan Kebijakan Inmendagri No. 27 Tahun 2021 untuk seluruh wilayah di Indonesia termasuk Daerah Istimewa

Yogyakarta sehingga seluruh aktivitas perkantoran, pembelanjaraan dilakukan secara. Hal ini tentu berdampak pada pendapatan pengemudi ojek *online* yang banyak bergantung pada jasa pengantaran penumpang di perkantoran atau sekolah/universitas di Daerah Istimewa Yogyakarta sehingga terdapat penurunan pendapatan bagi *driver* Grab sehingga peneliti tertarik untuk menelitinya dalam penelitian berjudul Implementasi Strategi Komunikasi Partner Engagement di Grab Dalam Membangun Semangat Kerja Para Mitra Saat Pandemi Covid-19 di Daerah Istimewa Yogyakarta Periode Januari – Desember 2021).

### **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun, Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah bagaimana implementasi strategi komunikasi Partner Engagement di Grab dalam membangun semangat kerja pada Mitranya saat terjadi pandemi Covid-19 di Daerah Istimewa Yogyakarta pada Januari-Desember 2021?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi strategi komunikasi Partner Engagement di Grab dalam membangun semangat kerja pada Mitranya saat terjadi pandemi Covid-19 di Daerah Istimewa Yogyakarta pada periode Januari-Desember 2021.

### **1.4.Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian akan didapatkan terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan yang baik di dalam keilmuan mengenai ilmu komunikasi, khususnya mengenai komunikasi organisasi dengan internal publik Ketika menghadapi situasi seperti pandemi lalu.

## 2. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini peneliti berharap dapat menambah pengetahuan bagi industri yang bekerja di bidang transportasi online mengenai strategi komunikasi organisasi dalam mempertahankan anggotanya.

### 1.5. Kerangka Teori

Di dalam penelitian ini akan meneliti mengenai pelaksanaan komunikasi yang dilaksanakan oleh armada transportasi *online*, *Grab Indonesia*, dalam berkomunikasi dengan mitranya yakni *driver* dan *rider* agar tetap menjadi partnernya meski sedang menghadapi masa pandemi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Maka untuk mendukung analisis, peneliti akan menggunakan konsep yang berkaitan dengan strategi komunikasi, semangat kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan. Beberapa konsep yang akan digunakan tersebut untuk menganalisis lebih dalam terkait implementasi dari strategi komunikasi yang terjadi di Daerah Istimewa Yogyakarta selama periode Januari - Desember 2021. Strategi komunikasi akan dianalisis lebih mendalam kaitannya dengan semangat kerja yang dihasilkan. Sehingga dibutuhkan konsep lain di dalam penelitian ini selain konsep strategi komunikasi seperti konsep semangat kerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan.

#### A. Strategi Komunikasi

Peneliti akan memulai kerangka teori dengan penjabaran mengenai Strategi Komunikasi karena inilah yang akan menjadi suatu pemikiran dasar bagi peneliti untuk mengamati proses komunikasi di Grab Indonesia khususnya di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Pendeskripsian kerangka teori akan dimulai dengan penjelasan definisi, langkah dan upaya dalam komunikasi organisasi, dan tolak ukur dalam implementasi strategi organisasi. Kerangka teori ini akan menjadi dasar dalam peneliti untuk melaksanakan penelitian.

Jonathan H. Turner dalam bukunya Teori Komunikasi, teori adalah sebuah proses mengembangkan ide-ide yang membantu kita menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu peristiwa terjadi. Menurut Kerlinger teori adalah sebuah set konsep atau construct yang berhubungan satu dengan yang lainnya, suatu set proporsi yang mengandung suatu pandangan sistematis dari fenomena. Strategi komunikasi tentunya erat dengan elemen komunikasi, seperti yang disampaikan Harold D. Lasswell, proses untuk melakukan suatu komunikasi dengan menjawab pertanyaan "*Who Says What In What Channel To Whom With What Effect*", (Effendy, 2000). Menurut Lasswell, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Komunikasi meliputi lima unsur yaitu:

1. Komunikator

Komunikator adalah sumber atau seseorang yang menyampaikan pesan.

2. Pesan

Pesan adalah apa yang dikomunikasikan oleh komunikator kepada komunikan.

Pesan merupakan seperangkat simbol verbal dan non.

3. Media

Media merupakan alat atau wahana yang digunakan komunikator untuk menyampaikan pesannya kepada komunikan.

#### 4. Komunikan

Komunikan adalah seseorang yang menerima pesan dari komunikator

5. Umpan Balik Efek yaitu apa yang terjadi pada komunikan setelah menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

Dari penjelasan Laswell di atas dapat disimpulkan ketika kita mempengaruhi seseorang atau mau menyampaikan pesan kepada seseorang haruslah mencakup lima unsur di atas sehingga komunikasi kita akan berjalan efektif. Berikut pengertian dari perencanaan komunikasi menurut para ahli diantaranya sebagai berikut: Menurut Robin Mehall Perencanaan komunikasi adalah sebuah dokumen yang tertulis yang menggambarkan tentang apa yang harus dilakukan yang berhubungan dengan komunikasi dalam pencapaian tujuan, dengan cara apa yang dapat dilakukan sehingga tujuan tersebut dapat dicapai, dan kepada siapa program komunikasi itu ditujukan, dengan peralatan dan dalam dan dalam jangka waktu beberapa lama hal itu bias dicapai, bagaimana cara mengukur (evaluasi) hasil-hasil yang diperoleh dari program tersebut.

Menurut John Middleton perencanaan komunikasi adalah proses pengalokasian sumber daya komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan komunikasi merupakan hal mendasar yang perlu diperlukan dalam suatu kegiatan-kegiatan apapun, utamanya dalam memperkenalkan atau memasarkan produk, ide, dan gagasan. Setelah memahami proses perencanaan dan elemen-elemen komunikasi dalam suatu organisasi dapat ditemukan beberapa hal yang dapat merupakan masalah dalam perencanaan komunikasi.

Menurut Onong Uchjana Effendy, berpendapat bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang-lambang yang bermakna, sebagai panduan dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan dan sebagainya yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain baik langsung secara tatap

muka maupun tidak langsung melalui berbagai media dengan tujuan mengubah sikap, pandangan dan perilaku. Ada beberapa sebab mengapa manusia melakukan komunikasi, yakni untuk: a. Mengubah sikap (to change attitude) b. Mengubah opini, pendapat, dan pandangan (to change the opinion) c. Mengubah perilaku (to change the behaviour) d. Mengubah masyarakat (to change the society) Proses Komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (Komunikator) kepada orang lain (Komunikan). Pikiran bisa berupa gagasan, informasi, opini, dan lain- lain yang muncul dari benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati.

Proses komunikasi dalam perspektif psikologis terjadi pada diri peserta komunikasi, baik sebagai komunikator maupun sebagai komunikan. Ketika seseorang berniat ingin menyampaikan suatu pesan, maka dalam dirinya terjadi suatu proses. Proses Komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni secara primer dan secara sekunder.

a. Proses Komunikasi Secara Primer Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (Simbol). sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kiat, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “Menerjemahkan” pikiran dan perasaan komunikator kepada komunikan.

b. Proses Komunikasi Secara Sekunder Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya

karena komunikan sebagai sasarannya berada ditempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, teleks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film dan lain- lain adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi. Secara ringkas proses berlangsungnya komunikasi itu bisa digambarkan seperti berikut:

a. Komunikator, yang mempunyai maksud berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan suatu pesan kepada orang yang dimaksud. Pesan yang disampaikan itu bisa berupa informasi dalam bentuk bahasa ataupun lewat simbol- simbol yang bisa dimengerti kedua pihak.

b. Pesan, itu disampaikan atau dibawa melalui suatu media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Fungsi pengiriman, proses untuk mengubah pesan ke dalam bentuk yang dioptimasi untuk keperluan penyampaian pesan/ data.

d. Media atau saluran, adalah alat yang menjadi penyampai pesan dari komunikator ke komunikan.

e. Fungsi penerimaan, proses memahami simbol- simbol bahasa (bahasa pesan) yaitu simbol grafis atau huruf dengan cara mengasosiasikannya atau menghubungkan simbol-simbol dengan bunyi-bunyi bahasa beserta variasivariasinya yang dilakukan penerima pesan dari penyampai pesan.

f. Komunikan, menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya ke dalam bahasa yang dimengerti oleh komunikan itu sendiri.

g. Respons, merupakan rangsangan atau stimulus yang timbul sebagai akibat dari perilaku komunikan setelah menerima pesan.

h. Komunikasikan memberikan umpan balik (feedback) atau tanggapan atas pesan yang dikirimkan kepadanya, apakah dia mengerti atau memahami pesan yang dimaksud oleh si pengirim. Dengan memahami pengertian komunikasi menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian yang berupa verbal maupun non verbal, dari komunikator ke komunikan secara langsung dan tidak langsung.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan perencanaan komunikasi sangat penting dilakukan. Perencanaan Komunikasi bisa digunakan dalam merancang sebuah program maupun memasarkan produk. Perencanaan komunikasi merupakan hal mendasar yang diperlukan dalam suatu kegiatan-kegiatan apapun, utamanya untuk memperkenalkan atau memasarkan produk, ide dan gagasan.

Berdasarkan buku Dasar-Dasar Humas, Yulianita mengartikan komunikasi vertikal sebagai komunikasi antara pemimpin dan bawahan yang terjadi baik dari atas ke bawah (komunikasi ke bawah) maupun dari bawah ke atas (komunikasi ke atas). Dalam konteks komunikasi vertikal, informasi disampaikan melalui jalur resmi selama berada di lingkungan kerja. Berikut pengertian komunikasi vertikal yang disampaikan Effendy dalam bukunya Humas, Prinsip, Kasus dan Permasalahan: Komunikasi vertikal adalah komunikasi dua arah dari pimpinan yang terjadi dari atas ke bawah. Dalam komunikasi vertikal, manajer memberikan arahan, pbenaran, dll kepada anggota stafnya. Di dalamnya, bawahan memberikan laporan, rekomendasi, keluhan, dan hal lainnya kepada pimpinan. Dari sudut pandang tersebut, jelas bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi dua arah yang terjadi dalam suatu organisasi antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi yang dilakukan secara timbal balik dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting, karena jika komunikasi hanya berlangsung satu arah dari pemimpin kepada bawahan maka roda komunikasi tidak akan berjalan sesuai tugas antara pemimpin dan bawahan.

## **B. Semangat Kerja**

Menurut Rusdi, Ahiruddin, & Ahmaludin (2022), semangat kerja karyawan merupakan salah satu variabel pribadi yang mendorong kinerja, sedangkan gaji merupakan salah satu aspek organisasi yang menentukan kinerja karyawan (Pohan, 2017). Antusiasme pekerja untuk pekerjaan mereka dan organisasi secara keseluruhan tercermin dalam moral mereka. Kehadiran, disiplin ketepatan waktu, dan tanggung jawab adalah semua indikator moral. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam memastikan pertumbuhan dan keberhasilan organisasi yang stabil. Semangat kerja merupakan keadaan pikiran yang mendorong seseorang atau kelompok untuk berkolaborasi, menyelesaikan proyek tepat waktu, dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Semangat kerja menurut Tohardi (2012) adalah kemampuan sekelompok individu untuk bekerja sama secara aktif dan terus menerus guna mencapai tujuan bersama. Sebaliknya semangat kerja menurut Hasibuan (2012) adalah keinginan tulus seseorang untuk bekerja keras dan menjaga disiplin untuk mencapai prestasi kerja terbaiknya (Syuhada & Amelia, 2021).

Menurut Saragih & Wahyuni (2019), Tinggi rendahnya semangat kerja pegawai akan mencerminkan komitmennya dalam memenuhi peran dan kewajibannya dalam organisasi. Kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dan akuntabilitas merupakan indikator semangat kerja pegawai. Untuk kelangsungan kinerja suatu perusahaan, fungsi sumber daya manusia sangatlah penting. Nitisemito (2002) menyatakan bahwa kondisi seseorang yang mendukung dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di suatu perusahaan merupakan definisi dari kegembiraan kerja. Sebaliknya, Siswanto (2007) mengacu pada kondisi psikologis seseorang ketika mendefinisikan kegembiraan kerja. Ketika semangat kerja menghasilkan rasa senang yang memotivasi seseorang untuk bekerja terus-

menerus dan teratur demi mencapai tujuan perusahaan, maka hal tersebut dipandang sebagai keadaan psikologis yang positif. Ada banyak elemen yang berkontribusi. Sejauh mana seseorang dapat beradaptasi dengan kelompok kerja merupakan salah satu dari sekian banyak aspek yang turut mempengaruhi timbulnya atau terjadinya gairah kerja. Menurut Schneiders (Partosuwido, 1993), penyesuaian diri memiliki enam komponen: 1) kurangnya emosi yang berlebihan, 2) tidak adanya mekanisme psikologis, 3) tidak adanya frustrasi pribadi, 4) kapasitas untuk belajar, 5) penggunaan pengalaman sebelumnya, sikap realistis dan obyektif, dan 6) pertimbangan rasional dan pengarahan diri (Saragih & Wahyuni, 2019).

Semangat kerja dalam organisasi sering dianggap oleh para pimpinan sebagai suatu yang sudah lazim atau wajar, sehingga seringkali kurang diperhatikan. Sering para pimpinan tidak mengetahui betapa buruk keadaan semangat kerja pegawainya sampai para pimpinan akhirnya menghadapi kisah yang serius seperti meningkatnya permohonan pindah, *absenteeism* dan *slow down*, bahkan seolah terjadi pemogokan.

Semangat kerja pegawai atau karyawan dapat timbul dari adanya strategi komunikasi yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan yang menaungi karyawan. Hal ini dijelaskan oleh Asri (2022) bahwasannya motivasi dan semangat kerja yang dimiliki pegawai atau karyawan timbul karena adanya pihak perusahaan yang jalin komunikasi dan informasi secara transparan dan menyeluruh pada karyawannya sehingga karyawan memiliki keyakinan pada organisasi untuk membentuk dan merubah sikap atau perilaku kerja mereka agar lebih berkembang baik.

Adanya strategi komunikasi dari organisasi dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan juga merupakan bukti jika perusahaan tersebut memiliki kemampuan dalam pengelolaan SDM untuk menghasilkan semangat kerja dan motivasi kerja secara positif tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Sedangkan menurut Djajasumitra (2022) dijelaskan bahwa penerapan strategi komunikasi organisasi untuk

menjaga semangat kerja pegawai dengan mengkomunikasikan tahapan strategi komunikasi organisasi berdasarkan tahapan-tahapan yang telah ditentukan dengan menyusun pesan-pesan berdasarkan pendekatan organisasi Sumber Daya Manusia dan memberikan alasan perlunya berprestasi, perlunya kekuasaan, dan perlunya berafiliasi (kebutuhan afiliasi) kepada pegawainya untuk menjaga semangat kerja, serta melakukan sosialisasi untuk mengetahui faktor pendukung dan juga faktor penghambatnya.

### **C. Motivasi Kerja**

Menurut etimologi, kata “motivasi” berasal dari bahasa Inggris dan berarti “kekuatan” atau “dorongan” (Rina Yuniarto dkk, 2021). Selain itu, motivasi dapat dilihat sebagai proses yang mengawali, mengarahkan, dan menopang perilaku manusia (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Kepuasan karyawan dan kinerja kerja terkait erat dengan tingkat motivasi seseorang, yang didefinisikan sebagai jumlah upaya yang mereka lakukan untuk mencapai tujuan motivasi (Maguni & Maupa, 2018). Menurut Handoko, motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang dimiliki oleh seseorang sehingga mendorong keinginan untuk melakukan aktivitas tertentu dengan tujuan untuk mencapai suatu tujuan dan hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja bisa diartikan sebagai kerja yang terdapat pada diri individu yang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mendapatkan kepuasan (Asmawiyah et al., 2020). Motivasi kerja menurut George dan Jones, motivasi kerja terdiri dari arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan dengan masing-masing ukurannya (Asmawiyah et al., 2020). Motivasi kerja merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu sikap untuk mencapai tujuan kepuasan dirinya, orang mau melakukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari (Yasa & Dewi, 2018).

### **D. Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh kepada sekelompok orang dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan mengarahkan para pegawai untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama (Sitorus, Raja Maruli 2020). Kepemimpinan dianggap penting karena dua alasan yaitu fakta akan suatu unit, instansi, ataupun organisasi seringkali dipengaruhi oleh pergantian kepemimpinan dan yang kedua adalah salah satu faktor internal mampu memberikan pengaruh terhadap keberhasilan organisasi adalah pemimpin yang relevan (Wulandari et al., 2021). Konsep kepemimpinan merupakan dasar untuk analisis proses dan dinamika dalam sebuah organisasi. Menurut (Wulandari et al., 2021), definisi lain dari kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kelompok utama: “sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku”.

Kepemimpinan merupakan relasi yang terdapat di dalam diri individu atau pemimpin, mempengaruhi orang lain dengan tujuan bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan kepemimpinan merupakan suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan seperti bagaimana yang diharapkan (Syahril, 2019). Menurut (Syahril, 2019), pada hakekatnya teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori lingkungan yang mana ketiga teori tersebut merupakan *grand theory* kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat di dalam diri individu yang memimpin kemudian tergantung dari berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal. Selain itu kepemimpinan merupakan suatu ketrampilan dan kemampuan seseorang yang memberikan pengaruh kepada perilaku orang lain baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun rendah dari pada nya berpikir dan bertindak (Hutahaean, 2021).

## **1.6. Metode Penelitian**

### **1.6.1. Jenis dan Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2005:4) pendekatan deskriptif kualitatif yaitu pendekatan penelitian dimana data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, video, tape, dokumentasi pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya. Menurut Irawan (2006:70) bahwa analisis deskriptif adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip interview, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya yang ditemukan di lapangan. Menurut Irawan (2006:70) bahwa analisis deskriptif adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip interview, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya yang ditemukan di lapangan.

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian studi kasus (case study study), yaitu melakukan analisis mendalam terhadap suatu kejadian tertentu hingga dapat dipahami secara menyeluruh. Pendekatan studi kasus digunakan untuk melakukan penelitian yang mendalam dan mendetail terhadap seseorang, organisasi, atau fenomena tertentu dengan subjek yang terfokus. Dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi suatu fenomena secara menyeluruh, termasuk penelitian studi kasus. Peneliti dapat menentukan secara menyeluruh analisis yang menjadi pokok penelitiannya dalam penelitian studi kasus dengan membahas berbagai latar belakang permasalahan yang berkaitan dengannya. Biasanya peneliti mendalami organisasi yang diteliti secara langsung (Irawan, 2006).

Berkaitan dengan metode penelitian yang digunakan, penelitian ini berfokus pada analisis peran perusahaan Grab Indonesia khususnya di Kota Yogyakarta dalam menerapkan komunikasi organisasi dalam membangun semangat kerja para mitranya di masa pandemi covid-19. Bagaimana penerapannya apakah berhasil dan berjalan secara optimal atau masih kurang dalam penerapannya.

### 1.6.2. Lokasi Penelitian

Peneliti melaksanakan penelitian di Kantor Grab Indonesia yang beralamatkan di Ruko Casa Grande, Jalan Padjajaran, Jenengan, Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

### 1.6.3. Teknik Pengumpulan Data

Darlington dan Scott (2002:2) menyatakan bahwa wawancara menyeluruh terhadap individu dan kelompok, observasi perilaku rutin, dan analisis dokumen merupakan metode pengumpulan data yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif. Wawancara rinci dan dokumentasi digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh data, sedangkan Menurut Sugiyono (2005:62), “Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”.

#### a) Metode Wawancara

Obrolan dengan tujuan pasti adalah wawancara. Dua orang melakukan percakapan: pewawancara mengajukan pertanyaan, dan orang yang diwawancarai menjawab pertanyaan (Moleong, 2010: 186). Teknik wawancara menggunakan teknik purposive sampling, dimana peneliti hanya menggunakan teknik pengambilan sampel jika mempunyai kriteria tertentu dalam pengambilan sampel. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara dan observasi dengan pihak manajemen Grab Yogyakarta khususnya pada Divisi *Partner Engagment*, serta beberapa *driver* Grab wilayah Yogyakarta sebagai bentuk data primer penelitian. Adapun data sekunder dikumpulkan melalui berita dan jurnal terkait topik penelitian serta melalui hasil laporan tahunan Grab Yogyakarta.

Dalam wawancara terstruktur ini, peneliti menetapkan tiga narasumber menjadi *key informan* yaitu:

1. Informan A. *City Manager* kantor Grab Wilayah Yogyakarta yang bertugas untuk mengendalikan dan mengatur divisi yang dipimpinnya, membangun kepercayaan antar staf, mengembangkan kualitas perusahaan, mengevaluasi pekerjaan divisi, serta menjadi penengah dan pemecahan masalah perusahaan.
2. Informan B. Divisi *Partner Engagment, Partner Engagement* memiliki peran dalam mengelola aktivitas dan acara *drive*. Mengelola aktivitas tersebut bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat keterlibatan pengemudi, Peran ini akan mempertahankan pelanggan baik dari tingkat kepuasan pengemudi maupun penumpang di wilayah setempat Divisi *Partner Engagment, Partner Engagement* memiliki peran dalam mengelola aktivitas dan acara *drive*. Mengelola aktivitas tersebut bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat keterlibatan pengemudi, Peran ini akan mempertahankan pelanggan baik dari tingkat kepuasan pengemudi maupun penumpang di wilayah setempat, Bertanggung jawab untuk membuat rencana dan memantau implementasi dari rencana, bertanggung jawab atas orientasi mitra, jaminan kualitas, loyalitas, dan retensi, Mendukung Manajer Kota untuk memastikan tingkat retensi tinggi & tingkatkan LTV mitra, Peran ini akan memastikan tingkat kualitas layanan kami untuk kedua sisi Pelanggan berada dalam tahap yang sangat baik untuk meminimalkan keluhan, Peran ini diharapkan untuk mengelola efektivitas/efisiensi biaya terhadap hasil serta Peran ini diharapkan untuk melacak pengeluaran tepat waktu.
3. Informan C. 3 orang Mitra atau *driver* Grab Wilayah Yogyakarta sebagai pihak yang akan mengkonfirmasi beberapa pertanyaan dalam penelitian ini. Pemilihan terhadap mitra tersebut berdasarkan pertimbangan setidaknya telah bekerja di Grab Indonesia selama 3 tahun terakhir meskipun kerap berpindah ke perusahaan kompetitor.

Peneliti memilih *key informan* tersebut karena mereka dianggap mampu menjawab dan memberikan data yang peneliti butuhkan untuk menganalisis objek penelitian ini. Akan tetapi,

untuk kerahasiaan penelitian dan jawaban yang objektif. Pihak informan perusahaan, terutama dari Grab Indonesia cabang Yogyakarta menginginkan nama informannya untuk tidak disebutkan dalam penelitian. Meskipun informan mengizinkan peneliti untuk menyampaikan nama asli informan ketika sidang ujian skripsi berlangsung.

a) Dokumentasi

Dokumentasi dapat menjadi pelengkap dalam penelitian yang menggunakan metode wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumentasi yang peneliti gunakan pada penelitian ini yaitu data yang bersifat dokumen. Seperti profil Perusahaan, sejarah ataupun visi misi dari Perusahaan Grab Indonesia. Data-data lain pendukung penelitian skripsi seperti foto atau dokumen yang dimiliki Kantor Grab Yogyakarta yang berkaitan dengan hal yang diteliti oleh peneliti melalui media cetak dan *online*.

Peneliti telah mendapatkan izin dari pihak internal Grab Indonesia cabang Yogyakarta untuk mengakses, menganalisis, dan mempublikasi data dokumentasi yang telah diberikan Grab Indonesia selama tujuannya untuk alasan akademik.

#### **1.6.4. Teknik Analisis Data**

Proses pengumpulan informasi secara metodis dari wawancara, catatan, dan sumber lain serta mengaturnya menjadi bentuk yang dapat digunakan dan dibagikan kepada orang lain dikenal sebagai analisis data. Sebelum terjun ke lapangan, selama berada di lapangan, dan setelah berakhir di lapangan, diperlukan analisis data untuk penelitian kualitatif. Model Miles, Huberman, dan Saldana, yang menggunakan analisis data interaktif dan berkesinambungan sepanjang penelitian kualitatif, merupakan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini. Metode analisis data yang penulis lakukan dalam penelitian ini meliputi reduksi data (reduksi data), penyajian data (penampakan data), dan penarikan kesimpulan (verifikasi) yang bisa dijelaskan secara berikut:

#### a. Reduksi data

Untuk memudahkan penulis dalam merangkum dan melakukan analisis sehingga penulis memperoleh data yang dapat diandalkan dan layak untuk dikemukakan dalam penelitian ini, seringkali peneliti mereduksi data kasar yang ditemukan di lapangan atau dari penelitian sebelumnya.

#### b. Penyajian Data

Data disajikan sesuai dengan kebutuhan penelitian untuk menghindari menampilkan kelebihan data yang dapat mempersulit analisis atau bahkan kekurangan data yang membuat penelitian menjadi kurang akurat dan relevan karena fakta yang tersedia tidak cukup. Penyajian data sesuai dengan kebutuhan penelitian agar tidak menampilkan kelebihan data yang mampu menimbulkan kerumitan analisa atau bahkan kekurangan data yang menyebabkan kurang relevan dan akuratnya penelitian tersebut sebab minimnya fakta di lapangan.

#### c. Matriks kesimpulan

Dengan membandingkan, menghubungkan, dan memilih data yang dapat mendukung permasalahan dalam penelitian dan memberikan solusi, penulis menciptakan benang merah dari data yang dikumpulkan.

### **1.6.5. Uji Validitas Data**

Mengingat data yang dikumpulkan untuk penelitian ini adalah data kualitatif, maka pengujian validitas data lebih ditekankan pada pengujian validitas data kualitatif. Peneliti menggunakan metode triangulasi sumber dalam penyelidikan ini. Sugiyono (2013:330) mengartikan triangulasi sumber sebagai pengumpulan data dari beberapa sumber dengan menggunakan metodologi yang sama. Referensi silang data dengan informasi dari banyak sumber merupakan cara sebenarnya dilakukannya triangulasi sumber. Dengan mencari

informan yang terlibat dalam proses produksi, triangulasi ini dilakukan. Misalnya, membandingkan temuan observasi dan wawancara, atau membandingkan apa yang diucapkan dan apa yang dikatakan secara pribadi. Triangulasi sumber digunakan dalam penelitian ini dengan informan penting dari Tim Manajemen Grab serta beberapa *driver* Grab di Daerah Istimewa Yogyakarta yang sudah dipilih oleh peneliti sebagai sumber yang kredibel.

