

Corporate Diplomacy Gojek Selama Masa Ekspansi Di Kawasan Asia Tenggara

ABSTRACT

Gojek is a technology company from Indonesia, which began its international expansion into Southeast Asia in 2018. However, Gojek's capital expansion efforts in the region have not yielded optimal results, with the company facing significant challenges in entering and operating within its target countries. This study aims, first, to describe Gojek's corporate diplomacy efforts throughout its expansion in the Southeast Asian region, and second, to analyze the role of corporate diplomacy in influencing Gojek's organizational legitimacy specifically regulative, pragmatic, and moral legitimacy in its target countries. The research adopts a qualitative descriptive method, focusing on Gojek's international business activities during its expansion. Data collection was conducted through document studies, using secondary sources. The data analysis techniques used include data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that during its expansion in Southeast Asia, Gojek implemented various components of corporate diplomacy. These efforts yielded positive outcomes in countries such as Vietnam, Thailand, and Singapore. However, a contrasting situation occurred in the Philippines, where Gojek has not been able to successfully enter the market. Despite attempts to collaborate with the Pace Crimson Group through equity acquisition, Gojek remains constrained by regulatory barriers, indicating a lack of regulative legitimacy in the Philippines.

Keywords: : Corporate Diplomacy, Gojek, Expansion

ABSTRAK

Gojek merupakan perusahaan teknologi Indonesia yang memulai ekspansi internasionalnya ke kawasan Asia Tenggara pada tahun 2018. Namun, upaya ekspansi modal Gojek di wilayah tersebut belum membuahkan hasil yang optimal, dengan perusahaan menghadapi berbagai tantangan signifikan dalam memasuki dan beroperasi di negara-negara targetnya. Studi ini bertujuan, pertama, untuk mendeskripsikan upaya diplomasi korporasi yang dilakukan oleh Gojek selama ekspansinya di kawasan Asia Tenggara, dan kedua, untuk menganalisis peran diplomasi korporasi dalam memengaruhi legitimasi organisasi Gojek khususnya legitimasi regulatif, pragmatis, dan moral di negara-negara target tersebut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan fokus pada aktivitas bisnis internasional Gojek selama proses ekspansi. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen dengan menggunakan sumber-sumber sekunder. Teknik analisis data yang digunakan meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa selama ekspansinya di Asia Tenggara, Gojek menerapkan berbagai komponen diplomasi korporasi. Upaya tersebut memberikan hasil yang positif di negara-negara seperti Vietnam, Thailand, dan Singapura. Namun, situasi berbeda terjadi di Filipina, di mana Gojek belum berhasil memasuki pasar. Meskipun telah berupaya menjalin kerja sama dengan Pace Crimson Group melalui akuisisi saham, Gojek tetap terhambat oleh kendala regulasi, yang menunjukkan kurangnya pengaruh legitimasi regulatif di Filipina.

Kata Kunci: : Diplomasi Korporasi, Gojek, Ekspansi

PENDAHULUAN

Gojek awalnya merupakan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) yang mampu mengembangkan perusahaannya menjadi perusahaan besar di Indonesia yang beberapa waktu *go International*. Perkembangan Gojek di Indonesia yang pesat dalam beberapa waktu, telah menarik banyak investor luar negeri untuk berinvestasi. Gojek melakukan ekspansi internasionalnya ke kawasan Asia Tenggara sebagai perusahaan *ride hailing* pertama Indonesia yang menyentuh ekspansinya ke empat negara tujuan yaitu Thailand, Vietnam, Singapura, dan Filipina pada tahun 2018 (Faaez, 2018).

Negara di Asia Tenggara memiliki tingkat jumlah pengguna internet yang tinggi di antara lain merupakan Indonesia, Vietnam, Thailand dan Filipina yang menjadi negara dengan tingkat penetrasi internet tertinggi di dunia, tingginya tingkat penetrasi internet di Asia Tenggara memberikan potensi bagi Gojek dalam melakukan ekspansinya ke empat negara tersebut. jumlah penetrasi internet¹ di negara Asia Tenggara memiliki total sebesar 350 juta (KumparanTech, 2018b). Penggunaan internet yang tinggi mempengaruhi nilai ekonomi internet.

Di setiap negara tujuan ekspansi Gojek, ada tantangan secara internasional yang menjadi kendala untuk Gojek dalam menjalankan ekspansinya ke tiap negara, perbedaan kondisi sosial, politik, ekonomi, dan budaya menjadikan kawasan Asia Tenggara sebagai kawasan yang multikultural. Dari tantangan tersebut, Gojek melakukan berbagai upaya dalam mengatasi tantangan yang ada di setiap wilayah operasional di level global. (Mogontha & Aliabbas, 2024).

Namun upaya Gojek selama ekspansi ke setiap negara tetap tidak maksimal dari yang ingin dicapai, ditengah masa memasuki pasar Asia Tenggara Gojek menghadapi masalah dan kendala bisnisnya secara internasional, dari empat negara yang dituju Gojek, Gojek mendapat penolakan, hal ini ditunjukkan di Filipina, Gojek tidak dapat memasuki Filipina yang menyebabkan Gojek ditolak oleh *land transportation franchising and regulatory board* (LTFRB) dikarenakan masalah regulasi (Hendartyo, 2019).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian pada penulisan ini ialah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan metode analisis dokumen. Metode ini melibatkan pengumpulan dan penelaahan dokumen-dokumen relevan seperti laporan atau publikasi resmi perusahaan, kebijakan pemerintah, artikel media internasional, dan dokumen komunikasi internal Gojek. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi hubungan antara dokumen yang dihasilkan oleh perusahaan dan realitas sosial di lapangan, sekaligus memberikan wawasan tentang dinamika regulasi dan interaksi dengan pemangku kepentingan lokal. Dengan demikian, analisis dokumen menjadi alat yang efektif untuk menghubungkan data tekstual dengan konteks luas dari strategi ekspansi internasional (Neuman, 2014). Fokus penelitian ini ialah aktivitas bisnis internasional Gojek selama masa ekspansi yang dimulai dari 2018. Jenis data yang digunakan ialah data sekunder.

¹ Penetrasi internet adalah istilah yang merujuk pada tingkat penggunaan atau akses terhadap internet di suatu populasi atau wilayah tertentu, biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase dari jumlah total penduduk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Umum Negara Asia Tenggara

Pada tahun 2018 menjadi puncak Gojek dalam mengumumkan ekspansi pertamanya melalui gelombang pertamanya ke beberapa negara di Asia Tenggara yaitu, Vietnam, Philipina, Thailand dan Singapura. (Mogontha & Aliabbas, 2024; Raythmica & Paksi, 2023).

Negara Singapura memiliki angka pendapatan domestik bruto (PDB) dan PDB perkapita tertinggi, yang menunjukkan *purchasing power* masyarakat lokal yang kuat, dengan nilai PDB USD 376,89 juta dengan PDB perkapita sebesar USD 61,26 dan nominal PNB SGD 457,98 dengan PNB perkapita SGD 81,22 ribu yang menjadi tertinggi di Asia Tenggara (Worldometer, n.d.). Indonesia dan Singapura juga memiliki perjanjian *double tax Agreement* (DTA).

Vietnam memiliki angka populasi penduduk yang tinggi, dari lima tahun terakhir 2013 hingga 2018, penduduk Vietnam meningkat dari 89,2 juta menjadi 95,39 juta. Pasar *Ride Hailing* di Vietnam memiliki beberapa kompetitor baik lokal maupun luar, beberapa diantaranya ialah Grab, yang merupakan perusahaan asal Singapura dan Fastgo, MyGo, Be Group serta Vato yang merupakan industri lokal. Pemerintah Vietnam memberikan peluang terhadap investasi asing untuk berinvestasi ke Vietnam, demi menjaga persaingan pasar yang sehat. Hal ini ditunjukkan dengan regulasi pemerintah Vietnam terkait opsi perizinan masuk perusahaan asing ke Vietnam, pemerintah Vietnam menyediakan beberapa opsi untuk perusahaan asing dalam menghadirkan perusahaannya ke Vietnam. Opsi pertama ialah melalui *Wholly Foreign Owned Enterprise* (WFOE) yang dimana jenis ini memberikan 100,00 persen kepemilikan terhadap perusahaan asing dengan saham dapat dimiliki sepenuhnya oleh perusahaan asing. (Vietnam Briefing, n.d.). Di tahun 2018 pemerintah Vietnam mengeluarkan kebijakan terhadap transportasi online, pemerintah Vietnam meluncurkan kebijakan percontohan (*pilot program*) untuk layanan transportasi *online* seperti Gojek dan Grab melalui Keputusan No. 24/QD-BGTVT. Program ini memungkinkan perusahaan ride-hailing beroperasi sementara sambil menunggu regulasi permanen. Namun, pada 2020, pemerintah mengeluarkan *Decree 10/2020/ND-CP*, yang mewajibkan semua kendaraan transportasi berbasis aplikasi menggunakan tanda taksi dan memasang lampu atap seperti taksi konvensional (adsun.vn, 2021).

Indonesia dan Thailand telah menandatangani kesepakatan Mou di bidang industri kreatif oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada 2019 (Kemenparekraf, 2022). Thailand menjadi negara menempati urutan pertama rata-rata penggunaan sepeda motor di wilayah Asia Tenggara dengan angka 87,00 persen. Tingkat urban yang minoritas berbanding terbalik dengan tingkat persentase penetrasi internet Thailand yang mencapai angka 56,8 persen (Statista, 2021). Pada regulasi izin masuk ke Thailand, sebuah perusahaan asing memiliki lima opsi dalam menghadirkan entitas hukum perusahaannya di Thailand. Diawali dengan *Private Limited Company* (PLC). Dalam kepemilikannya, jenis ini membatasi angka kepemilikan asing hanya boleh sampai 49,00 persen yang berarti harus mayoritas saham dimiliki warga Thailand (Clearstream, 2021).

Pada negara Filipina, negara ini memiliki jumlah penduduk terbesar kedua setelah Indonesia dengan angka yang mencapai 109,46 juta jiwa di tahun 2018 (Worldometer, 2025), dengan jumlah penduduk yang besar Filipina juga memiliki tingkat urbanisasi yang tinggi dengan nilai yang mencapai 47,15 persen dibanding dengan Vietnam, Kamboja dan Myanmar yang masih di angka 30,00 persen yang menjadi tertinggi di Asia Tenggara (Statista, 2024). Di Filipina sektor *Ride Hailing* sudah berkembang sejak kemunculan Grab di Filipina di tahun 2013, dan diikuti dengan layanan Ride-Hailing lainnya seperti Uber yang merupakan perusahaan internasional dan Go Lag, Hype, dan OWTO yang merupakan kompetitor lokal (Ariffin, 2016). Di tahun 2018, Grab yang sebelumnya hanya menguasai 45,00 persen pangsa pasar *Ride Hailing* di Filipina melonjak menjadi 93,00 persen setelah akuisisi merger dengan Uber pada maret tahun 2018 (John Patena, 2018). Dominasi pasar oleh Grab ini menyisakan hanya sekitar 7,00 persen *market share* ke perusahaan *Ride Hailing* lainnya. Yang membuat Grab berkuasa di Filipina.

Diplomasi Korporasi Gojek di Asia Tenggara

Gojek masuk ke Singapura melalui *Subsidiary Company* atau anak perusahaan dengan melalui pengajuan proposal izin masuk ke instansi pemerintah Singapura yaitu *Accounting and Corporate Regulatory Authority* (ACRA). Pada proses pengajuan proposalnya Perusahaan Gojek ini beroperasi melalui entitas hukum yang diajukan bernama GO-JEK SINGAPORE PTE. LTD., yang didirikan pada 19 Agustus 2016. Entitas ini terdaftar sebagai *Private Company Limited by Shares*, yang merupakan bentuk dari anak perusahaan (*subsidiary*) di bawah hukum Singapura (sgpbussines, 2016).

Gojek memanfaatkan keringanan terhadap pajak di Singapura yang didapatkan pada kerjasama Indonesia dan Singapura dalam *Double Tax Agreement* (DTA), kebijakan ini memberikan pengurangan terhadap pajak yang dikenakan oleh pemerintah Singapura dan Indonesia, berdasarkan dari jenis *Withholding Tax*, yang melingkupi *royalty*, bunga, dan jasa teknis (muc, 2021). Dalam penyesuaian layanannya, Gojek di Singapura hanya menggunakan layanan transportasi roda empat dengan layanan yang meliputi GoCar, GoCar XL, GoTaxi, GoCar Kids, GoCar XL Kids, dan GoCar Premium (RecordOwl, n.d.). Selama masa sebelum peluncuran Gojek Kerjasama antara Gojek dengan DBS Bank. Tidak hanya DBS Bank, Gojek juga menjalin kerjasama dengan ComfortDelGro (CDG) *Taxi*, dalam memuat banyak *driver* dan memenuhi permintaan *customer* Gojek di Singapura (Gojek, 2024). Pada tanggal 29 November 2018 Gojek meluncurkan versi beta yang terbatas kepada ribuan penggunaannya. Versi beta ini bisa diakses dengan pengguna prioritas DBS bank. Pada tanggal 2 Januari 2019. Selama masa betanya Gojek berhasil mencapai jumlah 10,00 juta perjalanan di tahun yang sama.

Gojek memasuki Vietnam dengan mendirikan entitas hukum lokal yakni, Go-Viet *Technology Trading Co., Ltd* yang merupakan bentuk perusahaan terbatas dari *Whole Foreign-Owned Enterprise* (WFOE). Gojek mengajukan Perusahaan terhadap *Department of Planning and Investment of Ho Chi Minh*. Bentuk pengajuan WFOE merupakan bentuk anak perusahaan yang bisa dimiliki 100,00 persen oleh perusahaan asing. Sektor teknologi dan transportasi tidak masuk dalam daftar sektor yang terbatas di Vietnam (Lestari, 2018). Gojek mendapat *Enterprise Registration Certificate* (ERC) yang terdaftar pada No. 0314924845 yang diterbitkan oleh *Department of Planning and Investment of Ho Chi Minh City* pada 16 Maret 2018 membuat Gojek memiliki izin masuk di Vietnam. Namun Gojek di Vietnam hanya mampu memiliki persentase terhadap kepemilikan perusahaan sebesar 49,00 persen (Goto, 2022). Dalam kepemilikannya di Vietnam Gojek hanya memiliki sekitar 49,00% kepemilikan secara tidak langsung melalui Velox Sea Ltd (Goto, 2022).

Pemerintah Vietnam meluncurkan kebijakan percontohan (*pilot program*) untuk layanan transportasi online seperti Gojek dan Grab melalui keputusan No. 24/QĐ-BGTVT. Kebijakan ini memungkinkan perusahaan ride-hailing beroperasi sementara sambil menunggu regulasi permanen. Namun, pada 2020, pemerintah mengeluarkan *Decree 10/2020/ND-CP*, yang mewajibkan semua kendaraan transportasi berbasis aplikasi menggunakan tanda taksi dan memasang lampu atap seperti taksi konvensional. Hal tersebut mengharuskan Gojek dalam menyesuaikan model operasionalnya agar sesuai dengan regulasi ini, meskipun awalnya beroperasi sebagai platform digital tanpa kepemilikan kendaraan langsung (adsun.vn, 2021). Sejak awal beroperasi Go-Viet mengklaim telah menguasai 35,00 persen pasar di Ho Chi Minh (Investing.com, 2018).

Logo Gojek Vietnam atau Go-Viet, logo dan nama Gojek Vietnam berbeda dengan Gojek Indonesia dan Singapura. Penggunaan warna merah yang merupakan warna utama Vietnam dan kata Viet sendiri berasal dari nama negara Vietnam membentuk ciri khas Gojek dengan Vietnam yang menggunakan nilai lokal. Sejalan dengan ekspansi yang mengutamakan *Locally Focused* melalui talenta lokal (KumparanTech, 2018a). Pada Agustus 2018, Gojek meluncurkan layanannya secara terbatas sebelum peluncuran resmi di Vietnam dengan memulai uji coba terbatas di 12 distrik Ho Chi Minh City pada 1 Agustus 2018, menawarkan layanan *Go-Ride* (ojek online) dan *Go-Send* (layanan kurir instan) (Budiari, 2018). Dalam waktu enam minggu selama peluncuran terbatasnya di Vietnam, Gojek mendapat lebih dari 1,5 juta unduhan selama masa itu (Tammara, 2021). Pada akhirnya Gojek melakukan peluncuran resmi Gojek Vietnam dengan nama Go-Viet pada tanggal 12 september 2018. Gojek mendaftarkan dirinya sebagai entitas perusahaan Bernama *Go-Viet Technology Trading Co., Ltd.* Dokumen perizinan Gojek yakni *Enterprise Registration Certificate* (ERC) terdaftar pada No. 0314924845 yang diterbitkan oleh *Department of Planning and Investment* of Ho Chi Minh City pada 16 Maret 2018.

Gojek memasuki negara Thailand melalui berbagai entitas anak perusahaan, salah satunya ialah *Velox Digital Company Limited* (Thailand) Co., Ltd yang merupakan terusan dari *Velox Technology SEA* yang merupakan jenis perusahaan terbatas. Regulasi di Thailand yang terkait kepemilikan asing perusahaan terbatas atau *Private Limited Company* (PLC) yang dibatasi Gojek hanya dapat memiliki sekitar 48,99 persen atas perusahaannya dari maksimal 49,00 persen. Logo dari Gojek Thailand atau GET sejalan dengan langkahnya untuk mengutamakan lokalisasi. Langkah Gojek di Thailand juga menggandeng bank terkemuka di Thailand, yaitu *Siam Commercial Bank* (SCB), pada tahun 2019. Gojek melakukan uji coba di daerah Bangkok sebelum peluncuran resminya, dalam waktu dua bulan pertama Gojek Thailand berhasil menyelesaikan dua juta perjalanan dan menjangkau 80,00 persen wilayah Bangkok. akhirnya secara resmi melakukan ekspansi ke Thailand pada 27 februari 2019 melalui peluncuran layanan di bawah nama GET (antaranusa, 2019). Melanjutkan ekspansinya ke Thailand, Gojek akhirnya secara resmi meluncurkan Gojek di Thailand pada 27 februari 2019 dengan nama "GET". Selama masa awal ekspansi Gojek ke thailand, ekspansi ini terbilang berhasil dan dalam kurun waktu kurang dari tiga bulan Gojek Thailand mendapatkan total sebanyak 2,00 juta transaksi dan 3,000 kilometer perjalanan, dan diunduh sebanyak 200,000 unduhan serta telah berkerjasama dengan 20,000 lebih outlet makanan (KumparanTech, 2019).

Dalam memasuki Filipina, Gojek melakukan langkah awal dengan mengajukan izin operasi ke *Land Transportation Franchising and Regulatory Board* (LTFRB) atau lembaga regulator transportasi yang ada di filipina, dengan mengajukan proposal bisnis dari 2018. namun di Januari 2019 LTFRB menolak

pengajuan Gojek melalui anak perusahaannya yaitu *Velox Technology Philippine Inc* (Kurniawan, 2022). Diketahui dalam mengajukan izin usaha ditemukan bahwa anak perusahaan Gojek *Velox Technology Philippine Inc* dimiliki hampir 99,99 persen oleh pihak asing Singapura yaitu *Velox Technology SEA* pada pengajuan pertamanya di tahun 2018. Proses masuk Gojek ke Filipina, Gojek telah melakukan pengajuan proposal ke Filipina beberapa kali, namun tetap kendala utama Gojek dalam masuk ke pasar Filipina ialah mengenai regulasi pemerintah lokal. Gojek telah mengajukan proposal nya melalui anak perusahaannya *Velox Technology Inc* namun proposal tersebut, Gojek ditolak oleh pemerintah Filipina pada 2018, hal ini disebabkan oleh surat Keputusan No. 2015-015-A yang telah disahkan pada 23 Oktober 2017 serta undang-undang no 11 ayat XII Filipina yang mengatur mengenai kepemilikan asing, sebesar 60,00 persen harus dimiliki oleh individu Filipina dan kepemilikan luar Ahanya di Batasi 40,00 persen, (Franedya, 2019). Gojek mengajukan permohonan pertimbangan ulang ke pemerintah Filipina terkait lisensi yang di perlukan untuk beroprasi di Filipina dengan menurunkan kepemilikan saham sebesar 60,00 persen dari 99,00 persen sebelumnya. Di tahun 2019 Filipina kembali menolak permintaan atas lisensi tersebut dikarenakan Gojek masih belum memenuhi syarat kepemilikan lokal menurut regulasi Filipina. Gojek sudah menggelar layanannya lewat anak usahanya yang bernama *Velox Technology Inc* sebagai perusahaan transportasi jaringan (*transport network company/ TNC*).

Terakhir Gojek menjalin kerjasama dengan Paulo Campos yang merupakan pendiri platform *e-commerce* Zalora di Filipina dalam kemitraan ini perusahaan milik Paulo yaitu *Pace Crimson Ventures Corp* akan mengakuisisi kepemilikan atas 60,00 persen saham Gojek di Filipina *Velox Technology Inc*. langkah ini ditujukan untuk memungkinkan Gojek memenuhi batas kepemilikan asing yang ditetapkan oleh konstitusi Filipina. Dokumen terkait telah diserahkan ke *Securities and Exchange Commission* (SEC) Filipina dan disahkan kepada Departemen Perhubungan untuk peninjauan lebih lanjut.

Peran Diplomasi Korporasi Gojek terhadap Legitimasi Organisasi

Legitimasi organisasi dilihat dari bagaimana sebuah Perusahaan dapat diterima atau ada mendapatkan *license to operate* di sebuah negara tujuan ekspansi, agar dapat menjalankan aktivitas bisnisnya. pada bagian ini penulis akan menganalisa peran diplomasi korporasi Gojek terhadap legitimasi organisasinya di negara tujuan ekspansi. Terdapat tiga jenis legitimasi yang dipengaruhi oleh diplomasi Korporasi yaitu *pragmatic*, *moral*, dan *regulative legitimacy*.

Legitimasi moral ialah bentuk penerimaan sosial melalui nilai-nilai lokal dan sosial, pada *moral legitimacy* diperoleh disaat sebuah organisasi dianggap bertindak secara etis serta dapat mengikuti dengan sesuai terhadap nilai-nilai serta norma-norma sosial masyarakat lokal yang ada. Pada konteks diplomasi korporasi Perusahaan Gojek, Gojek selalu menggunakan fokus utamanya melalui *locally focused* strategi yang dilakukan di setiap negara ekspansi Gojek yang melingkupi seperti penyesuaian budaya sosial, branding lokal, dan kemitraan lokal atau internasional yang menjadi upaya untuk mencapai *moral legitimacy*.

Pada proses masuknya Gojek ke negara Vietnam Gojek menyesuaikan identitasnya dengan simbol nasional Vietnam yakni dengan logo Go-Viet dengan yang menunjukan bintang merah khas bendera Vietnam yang dimana lambang ini menjadi ciri khas dan kebanggaan masyarakat Vietnam. Pendekatan Gojek yang mengutamakan mitra ini menunjukan bahwa Gojek memiliki legitimasi moral yang kuat di masyarakat Vietnam, keterlibatan mitra pengemudi maupun restoran, merupakan upaya diplomasi korporasi Gojek dalam mendapatkan legitimasi moralnya di masyarakat Vietnam. Di Thailand, Gojek juga melakukan

hal yang sama seperti di Vietnam, sesuai dengan fokus awalnya dengan langkah *locally focused*. Dalam dua bulan pertamanya Gojek berhasil mencapai dua juta perjalanan di Bangkok, yang mengambil alih 80,00 persen *market share* di wilayah tersebut. Dan dalam februari 2019, Gojek telah diunduh mencapai lebih dari 2,2 juta unduhan serta mencapai 20,00 juta pemesanan hingga juni 2020 (Leesa Suchit, 2020).

Sedangkan Gojek di Singapura melakukan lokalisasi terhadap layanannya, Gojek lebih mengutamakan kepada kebutuhan masyarakat setempat. Gojek hanya meluncurkan kendaraan roda empat daripada roda dua seperti di Indonesia, Vietnam, dan Thailand yang rata-rata menggunakan transportasi roda dua.

Regulative legitimacy berhubungan dengan seberapa baik perusahaan menyesuaikan diri terhadap aturan dan kebijakan negara tuan rumah. Dalam konteks Gojek, *Regulative Legitimacy* ini menjadi salah satu aspek yang paling dominan dalam diplomasi korporasi karena regulasi menjadi hambatan utama dalam ekspansi sebuah perusahaan ke negara tujuan.

Di Singapura Gojek berhasil memenuhi syarat legal dalam memasuki Singapura secara formal, dengan melalui mendaftarkan entitas lokal yaitu (*Velox Digital Singapore Pte Ltd*), ke ACRA, yang dimana mendapat kepemilikan atas perusahaan dengan persentase 100,00 persen. Gojek juga mematuhi standar FDI sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Singapura, perpajakan (GST) yang terdaftar pada No. 201622762N terdaftar di *Inland Revenue Authority of Singapore* (IRAS) pada 31 Mei 2020. Dan operasional transportasi. Keberhasilan ini menjadikan Gojek memperoleh *Class 1 Ride-Hail Service Licence* secara legal yang menjadi sebuah bentuk *regulative legitimacy* yang kuat.

Pada ekspansinya di Vietnam, pemerintah Vietnam menetapkan regulasi yang ketat seperti *Decree 10/2020/ND-CP*, yang dimana peraturan ini menuntut Gojek harus bertransformasi sesuai dengan aturan taksi konvensional. Gojek dengan baik merespons hal ini dengan melakukan penyesuaian terhadap standar operasional dan layanannya. Gojek di Vietnam hadir sebagai *Go-Viet Technology Trading Co., Ltd* yang merupakan bentuk perusahaan terbatas, dengan memiliki 49,00 persen atas kepemilikannya di Vietnam. Hal ini ditunjukkan dengan dokumen perizinan operasi No. 0314924845 yang diterbitkan oleh *Department of Planning and Investment of Ho Chi Minh City* pada 16 Maret 2018. Adaptasi Gojek terhadap regulasi ini memperkuat *regulative legitimacy* di Vietnam yang memberikan *license to operate* di Vietnam.

Selama masa ekspansinya di Thailand Gojek beradaptasi terhadap sistem perizinan transportasi dan tarif yang diberlakukan pemerintah Thailand. Gojek di Thailand hadir secara hukum yang sah di bawah entitas *Velox Technology Inc Thailand*, dengan memiliki 100,00 persen saham dari pada sebelumnya yang hanya mendapat 48,99 persen.

Namun sayangnya di Filipina Gojek gagal dalam memasuki pasar dikarenakan ketentuan pembatasan atas kepemilikan asing sebesar 40,00 persen, hal ini menjadi bukti kegagalan Gojek dalam mencapai *regulative legitimacy*. Gojek belum dapat menyesuaikan regulasi yang ada di Filipina, Meskipun proposal ekspansi diajukan melalui anak usaha *Velox Technology Inc*, serta telah mengajukan proposal lebih dari tiga kali, pengajuan pertam Gojek di tahun 2018 namun ditolak oleh LTFRB terkait batas kepemilikan asing, yang belum sesuai, dan di tahun 2019 tepatnya pada maret, Gojek Kembali mengajukan proposal dengan harapan untuk diterima, namun Gojek mendapat penolakan dengan alasan yang sama terkait kepemilikan asing, dan terakhir di tahun yang sama di bulan November, Gojek menjalin kerjasama dengan paulo campos yang merupakan pendiri platform *e-commerce* Zalora di Filipina dalam kemitraan ini

perusahaan milik Paulo yaitu *Pace Crimson Ventures Corp* akan mengakuisisi kepemilikan atas 60,00 persen saham Gojek di Filipina *Velox Technology Inc*.

Pragmatic legitimacy dibutuhkan bagi perusahaan untuk dapat memenuhi harapan praktis dan kepentingan langsung terhadap pemangku kepentingan termasuk konsumen, pemerintah lokal, mitra bisnis, serta masyarakat. *pragmatic Legitimacy* menjadi aspek yang penting bagi sebuah perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam jalan bisnisnya kedepan dan sesuai dengan lingkungan bisnisnya. Dalam upayanya memperkuat *pragmatic legitimacy* Gojek di Asia Tenggara, Gojek mendorong pemberdayaan komunitas lokal dengan penciptaan Lapangan Kerja Di Vietnam, Singapura dan Thailand, dari sini Gojek berhasil merekrut puluhan ribu mitra pengemudi dan mitra usaha (*merchant*) dalam beberapa waktu singkat, yang dimana hal ini memberikan dampak ekonomi langsung kepada masyarakat di setiap negara tujuan ekspansi Gojek. Gojek juga mendorong Kerjasama melalui Kolaborasi dengan Mitra Lokal, seperti kemitraan dengan bank seperti SCB (Thailand), DBS (Singapura).

Penurunan performa Gojek di Vietnam dan Thailand serta dominasi Grab membuat *pragmatic legitimacy* Gojek cenderung terbatas karena stakeholder merasa perusahaan tidak mampu mempertahankan keberlanjutan nilai tambah yang diharapkan. Dari pembahasan diatas mengenai peran diplomasi korporasi Gojek di Asia Tenggara berupa *Pragmatic*, *Regulative*, dan *Moral*. Berikut penulis rincikan ke dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.3.1 Legitimasi Gojek di Asia Tenggara

Negara	Diplomasi Korporasi	Legitimasi		
		<i>Regulative</i>	<i>Moral</i>	<i>Pragmatic</i>
Singapura	Gojek masuk dengan <i>Velox Technology Singapore Inc</i> .	-Gojek diterima dengan No. 201622762N terdaftar di <i>Inland Revenue Authority of Singapore</i> . -No Izin Operasi 201622762N 19 Agustus 2016 <i>Accounting and Corporate Regulatory Authority (ACRA)</i> , Singapura.	Gojek mendapat 10 juta unduhan masa awal pra peluncuran di tahun yang sama.	-Gojek kerjasama dengan <i>ComfortDelgro</i> dan <i>SCB</i> masa awal pra ekspansi.
Vietnam	Gojek masuk dengan <i>Go-Viet Technology Trading Co., Ltd.</i>	Penerbitan ERC No. 0314924845 yang diterbitkan oleh <i>Department of Planning and Investment of Ho Chi Minh City</i> pada 16 Maret 2018.	Pada awal peluncurannya Gojek telah diunduh sebanyak 1,5 juta unduhan.	
Thailand	Gojek masuk dengan <i>Velox Technology Thailand</i> .	Gojek ditolak LTRFB Filipina dikarenakan masalah kepemilikan asing.	Gojek menggapai 2 juta perjalanan dan menjangkau 80,00 persen <i>market share</i> di area Bangkok pada 2 bulan sebelum peluncuran resminya.	Gojek berkerjasama dengan Bank <i>SCB</i> .
Filipina	-Gojek masuk dengan <i>Velox Technology Inc Philippines</i> . - Kerjasama Gojek dengan <i>Pace Crimson</i> dalam akuisi saham Gojek Filipina 2022.	-Gojek ditolak LTRFB Filipina dikarenakan regulasi kepemilikan asing.		-Gojek masuk dengan <i>Velox Technology Inc Philippines</i> . - Kerjasama Gojek dengan <i>Pace Crimson</i> dalam akuisi saham Gojek Filipina 2022.

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan dari table di atas, menunjukkan hasil dari upaya diplomasi korporasi Gojek dalam mendapat legitimasi organisasi di empat negara tujuannya, Vietnam, Thailand, Singapura, dan Filipina. Gojek mendirikan entitas asing dengan bentuk perusahaan terbatas di setiap negara tujuannya. Gojek berhasil mendapat legitimasi regulatif di setiap negara tujuannya kecuali di Filipina.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji *Corporate Diplomacy* Gojek selama ekspansinya di Asia Tenggara sejak 2018, meliputi negara-negara seperti Singapura, Vietnam, Thailand, dan Filipina. Gojek, perusahaan teknologi Indonesia, menghadapi berbagai tantangan di berbagai negara. Oleh karena itu, perusahaan harus beradaptasi dengan peraturan, budaya, dan *stakeholders* setempat untuk mendapatkan legitimasi. Asia Tenggara dianggap sebagai pasar yang menjanjikan bagi sektor transportasi daring karena populasinya yang tinggi, urbanisasi, dan penggunaan sepeda. Sebagai bagian dari ekspansinya, Gojek mendirikan anak perusahaan, *Velox Technology*, di Singapura, sebagai basis ekspansi di wilayah tersebut. Strategi yang digunakan meliputi pendekatan lokal, seperti merekrut eksekutif lokal dan mengubah citra mereknya sesuai dengan konteks budaya masing-masing negara. Gojek membangun legitimasinya berdasarkan tiga pilar. *Moral Legitimacy* didasarkan pada adaptasi budaya dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan setempat. *Moral Legitimacy* berhasil dicapai di banyak negara melalui kepatuhan terhadap hukum setempat, tetapi gagal di Filipina karena pembatasan kepemilikan asing. *Pragmatic legitimacy* dibangun melalui penciptaan nilai nyata bagi para pemangku kepentingan lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diplomasi perusahaan memainkan peran penting dalam memperoleh legitimasi organisasi dalam lingkungan internasional yang kompleks. Keberhasilan Gojek di Vietnam, Thailand, dan Singapura menunjukkan efektivitas strategi perusahaan, sementara kegagalannya untuk memantapkan diri di Filipina menggarisbawahi pentingnya pemahaman menyeluruh tentang sistem lokal dalam ekspansi ke luar negeri.

REFERENCES / DAFTAR PUSTAKA

- adsun.vn. (2021). Surveillance Cameras Device For Decree No.10/2020/ND-CP - Ánh Dương. Surveillance Cameras Device For Decree No.10/2020/ND-CP. <https://adsun.vn/en/surveillance-camera-device-for-decree-no-10-2020-nd-cp/>
- antaranusa. (2019). GOJEK Ekspansi ke Thailand pakai nama GET. Antaranusa.Com | Berita Nusantara Internasional. <https://antaranusa.com/internasional/GOJEK-Ekspansi-ke-Thailand-pakai-nama-GET>

- Ariffin, E. (2016, December 29). Companies are looking to fill the void left by Uber. The ASEAN Post. <https://theaseanpost.com/article/companies-are-looking-fill-void-left-uber-0>
- Budiari, I. (2018, September 13). Behind the Scene of GO-JEK's Vietnam Operation. Life at Gojek. <https://medium.com/life-at-go-jek/behind-the-scene-of-go-jeks-vietnam-operation-9767462813de>
- Clearstream. (2021). Investment regulation—Thailand. Investment Regulation - Thailand. <https://www.clearstream.com/clearstream-en/securities-services/market-coverage/asia-pacific/thailand/investment-regulation-thailand-1280826?>
- Faaez, S. (2018). Go-Jek announces Southeast Asia expansion | News. Campaign Asia. <https://www.campaignasia.com/article/go-jek-announces-southeast-asia-expansion/444754>
- Franedya, R. (2019). Filipina Hadang Go-Jek, Aturan Ini yang Jadi Biang Kerok. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190109124213-37-49768/filipina-hadang-go-jek-aturan-ini-yang-jadi-biang-kerok>
- Gojek. (2024). Gojek x ComfortDelGro: More rides, less waiting for passengers. <https://www.gojek.com/sg/blog/news-gojek-comfortdelgro-cdg-partnership-ridehailing-online-taxi-booking-singapore>
- Goto. (2022). Prospectus for Initial Public Offering (IPO). PT. Gojek Tokopedia Tbk.
- Hendartyo, M. (2019, January 9). Go-Jek Dilarang Mengaspal di Filipina Karena Alasan Ini | tempo.co. Tempo. <https://www.tempo.co/ekonomi/go-jek-dilarang-mengaspal-di-filipina-karena-alasan-ini--781721>
- Investing.com. (2018). Go-Viet Kuasai 35% Pasar Transportasi Online Roda 2 di Vietnam Oleh Warta Ekonomi Online. Investing.com Indonesia.

<https://id.investing.com/news/economy-news/goviet-kuasai-35-pasar-transportasi-online-roda-2-di-vietnam-404098>

John Patena, A. (2018). PCC orders Uber, Grab to explain shutdown of Uber ops | Philippine News Agency. PCC Orders Uber, Grab to Explain Shutdown of Uber Ops. <https://www.pna.gov.ph/articles/1032160>

Kemenparekraf. (2022). Daftar Perjanjian Bilateral Bidang Pariwisata. daftar perjanjian bilateral bidang pariwisata.

https://kemenparekraf.go.id/hasil-kerjasama-luar-negeri/daftar-perjanjian-bilateral-bidang-pariwisata?utm_source=chatgpt.com

KumparanTech. (2018a). Alasan Go-Jek Bikin Aplikasi Mandiri dan Pakai Nama Go-Viet di Vietnam. kumparan.

<https://kumparan.com/kumparantech/alasan-go-jek-bikin-aplikasi-mandiri-dan-pakai-nama-go-viet-di-vietnam-1536750330232872998>

KumparanTech. (2018b). Jumlah Pengguna Internet Indonesia Paling Besar di Asia Tenggara. kumparan.

<https://kumparan.com/kumparantech/jumlah-pengguna-internet-indonesia-paling-besar-di-asia-tenggara-1543316491867891765>

KumparanTech. (2019). 3 Layanan GOJEK Versi Thailand di Bangkok: Ojol, Kurir, dan Go-Food. kumparan.

<https://kumparan.com/kumparantech/3-layanan-gojek-versi-thailand-di-bangkok-ojol-kurir-dan-go-food-1551264153436665408>

Kurniawan, R. I. (2022). ALASAN FILIPINA MENOLAK EKSPANSI GO-JEK TAHUN 2018-2019. Universitas Mulawarman.

Leesa Suchit, N. (2020, July 3). Get to consolidate under Gojek brand. Bangkok Post. <https://www.bangkokpost.com/business/general/1945468/get-to-consolidate-under-gojek-brand>

Lestari, H. P. (2018). Gojek Ekspansi ke Vietnam dengan nama Go-Viet, Cara Kerjanya Sama—Page 2. Gojek Ekspansi Ke Vietnam Dengan Nama Go-Viet, Cara Kerjanya Sama.

- <https://nextren.grid.id/read/01901650/gojek-ekspansi-ke-vietnam-dengan-nama-go-viet-cara-kerjanya-sama?page=2>
- Mogontha, D. G. B., & Aliabbas, A. (2024). Analisa Perbandingan Ekspansi Gojek Ke Empat Negara (Filipina, Singapura, Thailand dan Vietnam). *Jurnal Sosial Teknologi*, 4(9), 680–696.
<https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v4i9.1382>
- muc. (2021). Indonesia-Singapura Efektif Terapkan Tax Treaty Terbaru 1 Januari 2022. <https://muc.co.id/id/article/indonesia-singapura-efektif-terapkan-tax-treaty-terbaru-1-januari-2022?>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (Seventh edition, Pearson new international edition). Pearson.
- Raythmica, D. M., & Paksi, A. K. (2023). Dinamika Ekspansi Gojek di Thailand. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 6(3), 350–358. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v6i3.53248>
- RecordOwl. (n.d.). GO-JEK SINGAPORE PTE. LTD. (201622762N). RecordOwl. Retrieved April 22, 2025, from <http://recordowl.com/company/go-jek-singapore-pte-ltd>
- sgpbusiness. (2016). Singapore Business Directory. Singapore Business Directory. <https://www.sgpbusiness.com/company/Gojek-Singapore-Pte-Ltd>
- Statista. (2021). Thailand: Share of urban population. Statista. <https://www.statista.com/statistics/761131/share-of-urban-population-thailand/?>
- Statista. (2024). Philippines—Urbanization 2013-2023. Statista. <https://www.statista.com/statistics/455910/urbanization-in-philippines/>
- Tammara, A. (2021, March 11). Gojek Vietnam Usaha Ekspansi Internasional di Wilayah Asia Tenggara. 101Wired.

<https://101wired.com/2021/03/siapa-berani-coba-nge-gojek-sampai-ke-tanah-naga-biru/>

Vietnam Briefing. (n.d.). Company Setup Process and Requirements in Vietnam—Vietnam Guide | Doing Business in Vietnam. Company Setup Process and Requirements in Vietnam. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.vietnam-briefing.com/doing-business-guide/vietnam/company-establishment/company-setup-process-and-requirements-in-vietnam>

Worldometer. (n.d.). Singapore GDP. Worldometer. Retrieved April 20, 2025, from <http://www.worldometers.info/gdp/singapore-gdp/>

Worldometer. (2025). Philippines Population (2025). Worldometer. <http://www.worldometers.info/world-population/philippines-population/>