

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan telekomunikasi dan jaringan multinasional yang berkantor pusat di Stockholm, Swedia. Perusahaan ini menawarkan layanan, perangkat lunak, dan infrastruktur teknologi komunikasi dan informasi untuk operator telekomunikasi, peralatan jaringan *Internet Protocol* (IP) dan telekomunikasi tradisional, pita lebar tetap dan seluler, layanan operasi dan dukungan bisnis, televisi kabel, sistem video, dan operasi layanan ekstensif. (Data internal PT. XYZ, 2021)

Perusahaan ini didirikan pada tahun 1876 oleh Lars Magnus dan kemudian diambil alih oleh Keluarga Wallenberg pada tahun 1960. Saat ini, keluarga Wallenberg, melalui perusahaan induknya, investor AB, memegang 22,53% hak suara di PT. XYZ. Hingga tahun 2016, perusahaan ini berkantor pusat di Stockholm Swedia. Perusahaan ini memperkerjakan sekitar 95.000 orang dan beroperasi di sekitar 180 negara. PT. XYZ memegang lebih dari 49.000 paten hingga bulan September 2019, termasuk sejumlah paten di bidang telekomunikasi nirkabel. (Data internal PT.XYZ, 2021)

PT. XYZ mulai dikenal di Indonesia pada tahun 1907, telepon masih jarang ditemukan pada saat itu, namun PT. XYZ telah menjual banyak perangkat-perangkat teleponnya. Perangkat sentral telepon manual mulai masuk ke Indonesia di awal 1908, namun baru pada tahun 1950an perusahaan PT. XYZ Telephone Sales Corporation AB didirikan. Dari sini awalnya ekspansi dan investasi yang membawa PT. XYZ memiliki posisi yang kuat di Indonesia. (Data internal PT. XYZ, 2021)

Saat ini PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan global yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi, dimana faktanya hampir 40% trafik mobile yang ada di dunia ini menggunakan perangkat dari PT. XYZ. Customer PT. XYZ tersebar di lebih dari 180 negara dengan menawarkan solusi industri yang komprehensif mulai dari layanan cloud, mobile broadband dan network design and

optimization. Saat ini PT. XYZ juga mempunyai lebih dari 42.000 paten dalam industri telekomunikasi. (Data internal PT.XYZ, 2021)

PT. XYZ Indonesia mendapatkan proyek telekomunikasi seluler melalui tiga operator besar di Indonesia yaitu Telkomsel, Indosat dan XL Axiata. PT. XYZ saat ini sudah membangun infrastruktur jaringan mulai dari 2G, 3G dan sekarang 4G. PT. XYZ juga saat ini sudah melakukan demo 5G untuk pengembangan industri seluler masa depan. (Data internal PT.XYZ, 2021).

1.1.2 Visi dan Tujuan Perusahaan

1. Visi

Visi dari PT. XYZ adalah Memberdayakan dunia yang cerdas, berkelanjutan, dan terhubung; selama lebih dari satu abad, teknologi PT.XYZ telah mengubah setiap sektor masyarakat, dan membantu menciptakan perubahan positif. PT XYZ tetap berkomitmen untuk memimpin perjalanan ini. Membangun keyakinan inti untuk membuat komunikasi tersedia untuk semua, kami telah menjadi kekuatan pendorong di balik beberapa teknologi paling kuat yang dikenal umat manusia. Industri ini adalah salah satu dari sedikit yang menyentuh hampir semua orang, di mana saja setiap hari, dan pada tahun 2020, 90% populasi dunia akan tercapuk oleh jaringan *broadband* selular. PT.XYZ memegang lebih dari 57.000 paten yang diberikan yang telah mengubah kehidupan, industri, dan masyarakat secara keseluruhan. (Data internal PT.XYZ, 2021)

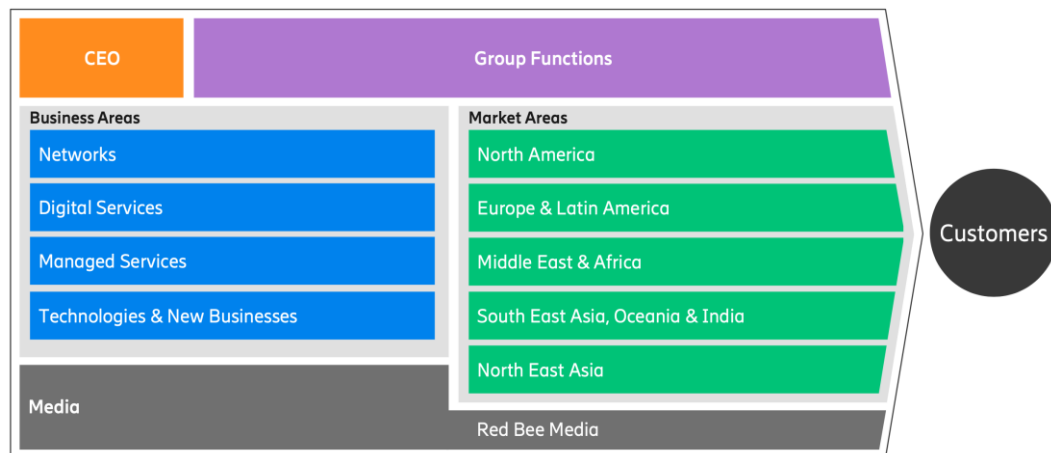
Teknologi perusahaan ini bersama dengan wawasan tentang bagaimana mereka dapat memecahkan kebutuhan bisnis dan masalah kehidupan nyata menciptakan perubahan transformatif dalam masyarakat. Dengan mengembangkan dan menghadirkan teknologi komunikasi baru yang mudah diadopsi, digunakan, dan ditingkatkan, kami memungkinkan ekosistem pemain untuk berinovasi pada platform hemat biaya. Inovasi ini mengkatalisasi cara baru bagi orang dan perusahaan untuk terhubung dan berkembang. (Data internal PT. XYZ, 2021)

PT. XYZ memberdayakan pelanggan untuk menghubungkan orang dan mengubah industri, serta mengatasi beberapa tantangan paling mendesak di zaman

kita seperti perubahan iklim, dan dengan demikian menciptakan dunia yang lebih berkelanjutan.

2. Tujuan

Menurut Presiden dan CEO, PT. XYZ, tujuan perusahaan ini adalah untuk memberdayakan dunia yang cerdas, berkelanjutan, dan terhubung. Selama lebih dari satu abad, PT. XYZ menempatkan alat pintar di tangan orang-orang di setiap sektor masyarakat kami, menciptakan teknologi cerdas yang mendorong perubahan positif. Perusahaan tetap berkomitmen pada upaya ini, tanpa meninggalkan siapa pun. Struktur organisasi dari PT. XYZ sebagai berikut:



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. XYZ

Sumber: Data Internal PT.XYZ (2021)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Indonesia sedang memasuki era bonus demografi yang terjadi akibat berubahnya struktur umur penduduk, hal ini ditandai dengan menurunnya rasio perbandingan antara jumlah penduduk nonproduktif (usia kurang dari 15 tahun dan 65 tahun ke atas) terhadap jumlah penduduk produktif (usia 15-64 tahun), dimana fenomena ini dikenal dengan istilah rasio ketergantungan (*dependency ratio*) (Asrie, 2020). Bonus demografi pada dasarnya tidak terlepas dari generasi milenial. Hasil perhitungan Badan Pusat Statistik dan Kementerian Pemberdayaan Perempuan & Perlindungan Anak (2018) menunjukkan bahwa rasio ketergantungan Indonesia tahun 2015 sebesar 49,20 dimana secara tidak langsung memiliki makna bahwa

persentase jumlah penduduk usia produktif mencapai sekitar 67,02% dari jumlah penduduk keseluruhan. Selanjutnya, jika persentase jumlah penduduk usia produktif ini dikaitkan dengan persentase generasi milenial tahun 2017 yang sebesar 33,7% dari jumlah penduduk keseluruhan. Data ini menggambarkan bahwa sumbangan generasi milenial dalam membentuk struktur jumlah penduduk usia produktif tergolong cukup tinggi, karena sekitar 50,36% dari jumlah penduduk usia produktif pada dasarnya merupakan generasi milenial.

Sebagai penduduk terbesar, keberadaan generasi milenial ini menjadi hal yang penting karena mereka berperan besar pada era bonus demografi. Generasi ini yang akan memegang kendali atas roda pembangunan negara dan menjadi harapan atas kemajuan negara agar konsisten menuju ke arah pembangunan yang maju serta dinamis. Intinya, para milenial ini adalah modal besar untuk mewujudkan kemandirian bangsa dalam segala aspek, dimana mereka dituntut untuk memiliki potensi lebih unggul dibandingkan generasi-generasi sebelumnya (Budiati *et al.*, 2018).

Tabel 1.1 Pengelompokan Generasi

Tahun Kelahiran	Nama Generasi
1901 – 1924	<i>GI Generation</i>
1925 – 1946	<i>Silent Generation</i>
1947 -1964	<i>Baby Boom Generation</i>
1965 – 1979	<i>Generation X</i>
1980 – 1999	<i>Milenial Generation</i>
2010 +	<i>Generation Z</i>

Sumber: Budiati et al. (2018)

Tabel diatas menjelaskan pengelompokan generasi berdasarkan tahun kelahiran. Menurut *Budiati et al. (2018)* seseorang yang dikatakan sebagai Millennial Generation merupakan seseorang yang lahir antara tahun 1980 sampai tahun 1999. Generasi milenial ini merupakan generasi yang diapit oleh dua generasi yaitu generasi X dan generasi Z. Dimana hal ini menjadikan generasi milenial memiliki karakteristik yang sangat unik untuk dikaji.

Generasi milenial menjadi suatu kajian yang menarik karena karakter-karakter yang muncul sangatlah unik, menurut Arviana (2021) karakteristik yang muncul dari generasi milenial diantaranya adalah komunikasi yang terbuka,

pengguna media sosial yang fanatik, kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi, serta lebih terbuka dengan pandangan politik dan ekonomi. Generasi ini cenderung akrab dengan komunikasi, media, dan teknologi digital, hal ini mengantarkan pada kondisi sikap yang kreatif, informatif, produktif dan bersemangat (Budiati *et al.*, 2018). Berdasarkan pemaparan singkat akan generasi milenial ini memaksa para pemangku kepentingan di berbagai sektor pembangunan negara harus siap dan adaptif. Pada ranah pekerjaan, pemimpin perusahaan tentu menjadi salah satu pihak yang terdampak akan hal ini, bekerja bersama para generasi milenial menjadi sebuah tantangan tersendiri, mereka dapat menjadi ikon atas pengembangan, kemajuan dan inovasi dengan makna luas.

Tantangan tersebut secara nyata kini terjadi di PT. XYZ, yaitu perusahaan multinasional yang bergerak di bidang telekomunikasi dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 630 orang. Perusahaan yang berlokasi di kawasan Jakarta Selatan ini memiliki jumlah Generasi Milenial sebanyak 22% dari total karyawan, yang sebagian besar berada pada departemen operasional. Keberadaan Generasi Milenial ini harus dipahami dan dikondisikan secara seksama oleh perusahaan, karena dalam jangka waktu dekat mereka dapat mendominasi komposisi karyawan perusahaan. Para pimpinan harus siap dan mampu menghadapi spektrum karakter dari berbagai generasi ini karena mereka akan saling mempengaruhi dengan para senior, khususnya dalam berinteraksi saat bekerja.

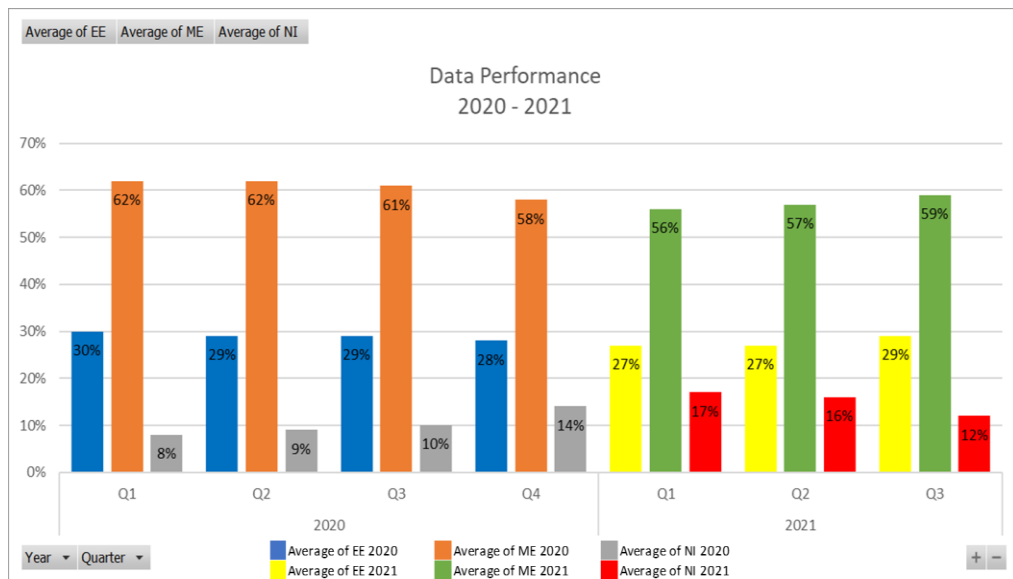
Selama masa pandemi *Covid-19*, bisnis telekomunikasi tidak berpengaruh secara bisnis terhadap pandemi. Malah dengan adanya *Covid-19*, bisnis ini menjadi salah satu bisnis yang sangat berkembang. Situasi pandemi yang mengharuskan perubahan pola kerja dari 100% di kantor menjadi 100% bekerja dari rumah membuat seluruh karyawan di PT. XYZ harus beradaptasi terhadap perubahan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis, karyawan atau bawahan merasa dalam situasi pandemi *Covid-19* ini, beban kerja mereka menjadi meningkat karena tuntutan atasan mereka meningkat. Karyawan dituntut membuat laporan yang lebih banyak, jumlah *meeting online* jauh lebih banyak dibanding *meeting* dalam ruangan yang dilakukan sebelum pandemi *Covid-19*.

Peningkatan *load* pekerjaan tidak hanya terjadi di sisi bawahan tetapi atasan pun dituntut untuk bisa segera menemukan solusi atas eskalasi yang berasal dari bawahan secara taktis dan cepat. Hal ini membuat atasan menerapkan *micromanagement* terhadap bawahan nya. Setiap laporan dibuat lebih detail dan terperinci. Situasi ini membuat impact terhadap hasil kinerja karyawan PT. XYZ yang mengalami penurunan. Cara berkomunikasi antara atasan dan bawahan merupakan faktor kunci dari hasil kinerja karyawan terutama untuk generasi milenial. Ketika terjadi perubahan dari *Work from Office* ke *Work from Home*, peran atasan sangat menentukan keberhasilan karyawan milenial. Komunikasi yang dibangun secara terbuka antara atasan dan bawahan dan juga di era digital yang memiliki visi bahwa bekerja bisa dimanapun kedepan nya atasan bisa dapat menerapkan komunikasi yang effective di PT. XYZ ini. Atasan tidak selalu menganggap orang yang tau segalanya tetapi bisa sebagai teman bagi bawahan nya dalam berkomunikasi. Sehingga diharapkan kinerja karyawan PT.XYZ dapat meningkat.

Dalam aspek bekerja, Gallup dalam Budiati *et al.* (2018) menyatakan bahwa para milenials memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Bekerja tidak sebatas menerima gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicita-citakan sebelumnya); (2) Bekerja tidak hanya sekedar untuk mencari kepuasan kerja, namun berkembangnya diri mereka di dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, skill baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang, dan sebagainya); (3) Tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol; (4) Tidak menginginkan review tahunan, milenials menginginkan on-going conversation; (5) Tidak berpikir untuk memperbaiki kekurangannya, tetapi berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya; dan (6) pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka.

Karakteristik dari beberapa karyawan di PT. XYZ Indonesia yang memegang jabatan sebagai atasan para milenial yang dijelaskan di atas sangatlah unik, begitu pula hasil temuan di lapangan berdasarkan hasil wawancara pada 5 karyawan generasi milenial pada rentang waktu tanggal 2 – 6 Agustus 2021 dengan

inisial karyawan PA, RR, AS, LS, IMA. Wawancara dilakukan melalui *telephone* menghasilkan beberapa temuan dari karakteristik karyawan generasi milenial di PT. XYZ antara lain: (1) Menguasai proses bekerja pada bidang teknologi, sehingga dalam hal ini generasi milenial di perusahaan mudah beradaptasi dalam penggunaan teknologi dalam bekerja; (2) Terbiasa melakukan aktivitas secara bersamaan, mereka biasanya melakukan pekerjaan dengan cepat dan dapat melakukan beberapa pekerjaan secara bersamaan; (3) Memiliki karakteristik berkomunikasi yang baik, baik secara verbal maupun non verbal. Komunikasi yang terjalin antar karyawan bersifat non-formal baik kepada sesama rekan kerja ataupun kepada atasan kerja; (4) Menyukai kondisi dimana rekan kerja ataupun atasan menempatkan mereka sebagai teman, bukan sebagai atasan maupun bawahan. Para karyawan generasi milenial merasa nyaman jika atasan merangkul mereka dan tidak mengganggu dengan perkataan yang ofensif; (5) Menyukai jika hasil pekerjaan dihargai dan diberikan masukan yang membangun. Dengan masukan yang diberikan mereka lebih giat lagi dalam memperbaiki pekerjaan, sehingga pekerjaan mereka menjadi lebih baik sesuai dengan harapan atasan; dan (6) Memiliki sifat yang ambisius, karena sebagian besar terlahir dari keluarga yang berkecukupan secara ekonomi dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka memiliki pandangan bahwa mereka harus lebih baik daripada orang tua mereka sendiri. Selain itu gaya hidup di sosial media membuat generasi di PT. XYZ memiliki ambisi untuk memiliki barang dengan label tinggi.



Gambar 1.2 Hasil Data Performa Karyawan

Sumber: Data Internal PT.XYZ, 2021

Di tahun 2020 dan 2021, PT. XYZ telah menganalisis performa kinerja karyawan yang tergolong pada generasi milenial. Dalam menganalisis performa kinerja PT. XYZ menganalisis 4 poin yaitu (1) *Customer Satisfaction*; (2) *Deal Profit and Loss*; (3) *Delivery Quality*; (4) *Internal/External Certification*. Berdasarkan hasil data performa karyawan tersebut, diketahui bahwa pada tahun 2020 dalam kuartal 1-4 performa karyawan tergambar pada *Need Improvement* (10%); *Meet Expectation* (59%); *Exceed Expectation* (28%). Sedangkan di tahun 2021 performa karyawan dalam 1-3 kuartal tergambar pada *Need Improvement* (15%); *Meet Expectation* (57%); *Exceed Expectation* (27%).

Berdasarkan kedua gambar ini dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan performance kinerja karyawan sejak Q2 2020 terlihat dari meningkatnya jumlah karyawan yang memiliki hasil *need improvement*. Sementara jumlah karyawan yang memiliki hasil kinerja *meet expectation* juga menurun sejak Q2 2020 tetapi mulai meningkat di Q3 2021. Hasil karyawan yang memiliki kinerja tertinggi memiliki penurunan tetapi tidak significant dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kinerja rendah.

Temuan karakteristik akan pola kerja di atas menjadi sebuah referensi bagi para pemimpin sebuah organisasi atau perusahaan dalam membentuk sistem kerja,

kepemimpinan serta komunikasi, terutama bagi mereka yang memiliki pekerja dengan status milenial. Pohan (2019) menjelaskan bahwa kualitas dari pemimpin dianggap sebagai faktor dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Oleh karena itu, menjadi seorang pemimpin yang efektif pada generasi milenial merupakan tantangan yang berat. Generasi milenial erat kaitannya dengan informasi dan komunikasi digital. Sehingga komunikasi yang digunakan berkembang sesuai dengan kebutuhan. Kehadiran teknologi dalam berkomunikasi membuat pergeseran dari konvensional menjadi digital. Hal inilah yang harus menjadi perhatian oleh seorang pemimpin sehingga sebagai pemimpin mampu memberikan dorongan dan semangat kepada generasi milenial dengan cara yang tepat.

Menurut pengamatan yang dilakukan penulis oleh karyawan generasi milenial di PT.XYZ, terkait cara berkomunikasi para Generasi Milenial saat bekerja antara lain: (1) Generasi milenial terbiasa menggunakan media sosial dalam berkomunikasi seperti ponsel sebagai media formal kepada para atasan, bawahan maupun pelanggan. Selain itu media sosial seperti Twitter, Instagram, YouTube dan WhatsApp menjadi media pendukung dalam berkomunikasi; (2) Generasi milenial terbiasa meletakkan gawai di sisi mereka, setiap waktu bahkan dalam keadaan tidur. Hal ini menyebabkan komunikasi yang terjadi bisa dilakukan sampai larut malam, sehingga para milenial ini mudah dihubungi oleh atasan dan pelanggan dalam setiap waktu; dan (3) Diskusi tatap muka dapat dilakukan secara daring maupun luring, generasi milenial dapat menyesuaikan diri dengan mudah.

Perlu ditekankan, komunikasi di era ini adalah komunikasi yang mampu mengakomodir para milenial yang sudah terdigitalisasi. Revolusi digital saat ini mengubah hampir seluruh industri dan persaingan kompetitif perusahaan secara keseluruhan (Westly *et al.*, 2021) Perusahaan tentunya perlu untuk mengatur dan merencanakan bagaimana cara mereka tetap bertahan. Digital dan kepemimpinan adalah dua komponen penting yang saling berkesinambungan, aspek mendasar yang diperlukan untuk menghadapi berbagai tantangan masa kini.

Saat ini kondisi di beberapa perusahaan menemukan situasi adanya variasi generasi pekerja yaitu generasi senior dan generasi milenial. Hal ini memungkinkan

adanya kesenjangan antar generasi yang memengaruhi proses bekerja dan komunikasi, pada beberapa kasus di perusahaan hal ini bisa mencetus suatu permasalahan kerja. Untuk membangun ikatan di dalam suatu kelompok kerja lintas generasi, perusahaan juga dapat memulai dengan melakukan berbagai cara agar terciptanya kolaborasi dan komunikasi antar generasi (Siagian dan Wibowo, 2021). Pada situasi ini, para pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan suatu atmosfer kerja yang dikomunikasikan secara tepat agar kinerja para pekerja efektif dan efisien. Transformasi digital menuntut perusahaan mengembangkan dua kemampuan yaitu kemampuan digital dan kemampuan kepemimpinan dengan kapabilitas digital (Rudito dan Sinaga, 2017). Peramesti dan Kusmana (2018) menemukan bahwa kepemimpinan pada era milenial harus menggunakan pola komunikasi milenial yang khas karena digitalisasi yang merambah dunia kerja tidak lagi memungkinkan pemimpin untuk bertindak secara konvensional.

Dinamika akan keberadaan generasi milenial ini diwarnai oleh keberadaan para pimpinan perusahaan yang dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi khusus seperti komunikasi dan penerapan aspek digital. Kini para pemimpin perusahaan dihadapkan dengan dua pilihan yaitu tidak melakukan apa-apa yang akan membawa perusahaan pada kehancuran akibat disrupsi digital, atau melakukan sesuatu dengan melakukan transformasi digital untuk mengamankan posisi daya saing di masa mendatang (Rudito dan Sinaga, 2017).

Untuk mendukung fenomena ini penulis juga melakukan wawancara dengan salah satu staff Divisi Human Resource Management dan karyawan di PT. XYZ pada tanggal 23 September 2021. Hasil wawancara menunjukkan Pimpinan perusahaan di PT. XYZ level Vice president, General Manager dan Manager selalu dilakukan rotasi setiap 2 tahun sekali. Kepemimpinan dari atasan terhadap bawahan sangat terbuka. Masukan tidak hanya antara atasan ke bawahan tetapi juga antara bawahan ke atasan melalui *program voice*. Dalam program *voice* ini, bawahan dapat menyampaikan *feedback* atas atasan nya sementara *feedback* dari atasan ke bawahan melalui program *Individual Performance Review (ITM)* yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Peran atasan di PT. XYZ meningkatkan kinerja bawahan, mengajarkan dan memantau agar bawahan dapat maju untuk tercapainya

target perusahaan. Sedangkan peran bawahan mengikuti petunjuk yang diberikan oleh atasan. Dalam berkomunikasi di PT. XYZ dapat dilakukan secara formal melalui *meeting (Online dan Offline)* dan melalui e-mail, 80% komunikasi dilakukan menggunakan bahasa Inggris. Selain itu komunikasi informal dilakukan melalui WhatsApp atau Telegram.

Sedangkan menurut karyawan PT. XYZ berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 9 Agustus 2021 dapat disimpulkan bahwa bahwa karyawan merasa lelah dikarenakan atasan yang meminta laporan secara bersamaan. Ditambah pekerjaan *onsite* untuk memenuhi *target customer*. Dimana hal ini membuat kinerja karyawan menjadi tidak maksimal karena mengerjakan pekerjaan di satu waktu. Karyawan merasa kinerja pada dirinya menurun dibandingkan tahun lalu. Selain itu karyawan juga merasa hal ini juga terjadi pada karyawan lain. Karyawan sudah menyampaikan keluhan ini terhadap atasan namun atasan yang sekarang lebih menerapkan komunikasi terbuka sehingga menempatkan bawahan seperti teman akibatnya pesan bisa tersampaikan dengan baik dan lebih fleksibel seperti di jam makan siang. Kondisi pandemi *Covid-19* di PT. XYZ sudah memaksa atasan untuk menerapkan *E-Communication*, dalam berkomunikasi secara virtual dengan bawahan, atasan memberikan saran secara terperinci untuk menghindari kesalahan dalam berkomunikasi, untuk mengimbangi kondisi yang ada maka dibutuhkan kompetensi digital dari atasan. Selain itu, atasan cenderung lebih memperhatikan perkembangan pribadi karyawan melalui media sosial.

Berikut hasil wawancara dengan Karyawan 1 dan karyawan 2 yang berinitial PM dan DU tentang arah komunikasi di PT. XYZ. Wawancara dilakukan pada tanggal 9 Desember 2021 via WhatsApp Call. Sebelum terjadinya pandemi *Covid-19* di PT. XYZ, sebagian besar komunikasi dilakukan secara langsung di tempat kerja, arah komunikasi antara atasan bawahan, bawahan atasan dan sesama karyawan berjalan dengan baik. Ketika terjadi perubahan bekerja dari rumah diterapkan, media berkomunikasi berubah 100% menjadi online melalui aplikasi MS Teams, Whatsapp dan Telepon.

Setiap 2 atau 3 tahun sekali terjadi rotasi pemimpinan di PT. XYZ. Bawahan dalam hal ini generasi milenial sudah terbiasa terhadap perubahan

kepemimpinan dan beradaptasi dengan atasan baru. Penyampaian informasi dari atasan tentang target perusahaan yang di lakukan setiap 4 kali dalam setahun atau setiap quarter, dilakukan melalui program ITM (*Individual Target Meeting*). Dalam ITM tidak hanya terjadi penyampaian informasi target tetapi juga di lakukan *review* terhadap kinerja dari karyawan di quarter sebelumnya. Atasan menyampikan apa yang menjadi harapan dari bawahan nya selain itu bawahan juga dapat menyampaikan apa yang menjadi masalah terkait dengan hasil kinerja dari karyawan tersebut. Untuk mengatasi masalah operational biasanya dilakukan meeting setiap minggu untuk meng update issue dan atasan akan menanyakan support yang dibutuhkan agar masalahnya bisa terselesaikan. Ketika memasuki awal pandemi *Covid-19* atasan menjadi orang yang sangat *demanding* terhadap bawahan nya. *Meeting* dilakukan setiap hari dan setiap ada masalah internal dan external, atasan cenderung *micromanagement* untuk memeriksa hasil kerja bawahan nya. Selain itu atasan menyampaikan tentang target yang harus di *deliver* oleh bawahan nya setiap hari melalui *daily meeting* yang dilakukan secara online. Dibandingkan dengan sebelum terjadi pandemic *Covid-19*, jumlah *meeting* dan laporan yang harus diikuti dan dibuat oleh karyawan semakin banyak.

Hubungan keterkaitan dengan rekan kerja di PT. XYZ terjalin sangat baik. Bisnis yang di jalankan PT. XYZ sebagai penyedia infrastuktur jaringan telekomunikasi bekerja dalam tim adalah suatu keharusan. Target yang diberikan perusahaan secara individual hanya bisa dicapai dengan kerjasama tim. Sebelum pandemi *Covid-19* setiap karyawan bisa berkoordinasi dan mengkomunikasikan pekerjaan di kubikel meja kerja. Terjadi perubahan ketika bekerja di rumah koordinasi pekerjaan lebih sulit dilakukan, karena terbentur terhadap limitasi media komunikasi karena komunikasi hanya dilakukan melalui aplikasi MS Teams atau telepon. Selain itu jumlah *internal* dan *external meeting* yang semakin bertambah selama pandemi *Covid-19* membuat intensitas komunikasi dengan rekan kerja berkurang.

Karyawan milenial di PT. XYZ melakukan konsultasi mengenai masalah pekerjaan yang dihadapi sebelum pandemic *Covid-19* secara langsung di kantor terkadang karyawan menyampaikan masalah yang dihadapi di warung kopi. Selain

itu karyawan dapat menyampaikan pendapat tentang masalah pekerjaan atau pun masalah dengan customer secara terbuka. Beberapa atasan di PT. XYZ dapat menerima masukan yang diberikan, tetapi ada beberapa atasan yang sulit menerima masukan dari bawahannya. Konsultasi dengan atasan bisa dilakukan kapan saja, Ketika bertemu di kantor bawahan dapat menyampaikan masalah yang dihadapi dan support yang dibutuhkan dari atasan. Ketika terjadi perubahan bekerja dari rumah 100% intensitas penyampaian informasi menjadi berkurang karena banyaknya *meeting* yang harus dihadiri oleh bawahan baik *meeting internal* ataupun dengan *external*.

Menurut hasil wawancara dengan Karyawan 3 yang berinitial RR yang dilakukan pada tanggal 8 Desember 2021 via WhatsApp Call. Beradaptasi terhadap perubahan yang saat ini lebih banyak melibatkan teknologi sebagai media berkomunikasi. Adaptasi tidak hanya dilakukan karyawan tetapi juga oleh atasan. Adaptasi yang dilakukan atasan tidak hanya cara berkomunikasi tetapi atasan dituntut harus bisa meningkatkan kemampuan *leadership*. Penulis melakukan wawancara terhadap karyawan PT. XYZ pada tanggal 10 Desember 2021 via telepon. Karyawan berinitial RR memaparkan fenomena tentang *leadership* yang terjadi di PT. XYZ.

Sebagai perusahaan *multinational*, pemimpin di PT. XYZ memiliki kemampuan *digital* dan pengetahuan teknologi yang baik. Sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap solusi yang diberikan kepada customer nya, pimpinan di PT. XYZ sangat mengikuti perkembangan teknologi telekomunikasi. Pengetahuan yang dimiliki tidak hanya bersifat pengetahuan mengenai produk PT. XYZ sendiri, tetapi seluruh produk tentang perkembangan terbaru dari industri telekomunikasi. Kerjasama tim yang saat ini ada di PT. XYZ sebelum pandemic *Covid-19* sangat berjalan dengan baik. Target dari perusahaan selalu diselesaikan melalui kolaborasi tim. Ketika diawal pandemic *Covid-19* sempat terjadi perubahan minat dari karyawan, karena jumlah *meeting* yang semakin banyak, mengakibatkan jam kerja semakin panjang. Hal ini berdampak pada hasil perolehan hasil *individual performance* menurun. Peran atasan diperlukan untuk bisa mengembalikan minat dari karyawan nya. Peralihan media berkomunikasi dibutuhkan proses adaptasi di

awal kerja dari rumah, sebagai generasi milenial yang melek akan teknologi, saat ini karyawan sudah terbiasa memanfaatkan teknologi internet untuk berkomunikasi.

Memasuki pandemi *Covid-19*, Ketika perubahan sistem bekerja dari 100% di kantor menjadi 100% di rumah, terjadi perubahan cara kepemimpinan. Sebelum *Covid-19* dengan intensitas pertemuan di kantor, pemimpin memiliki rasa percaya kepada bawahan nya bahwa bawahan nya bisa menyelesaikan masalah nya dengan baik. Tetapi ketika perubahan bekerja di rumah, pemimpin ingin mengetahui secara detail dan terperinci untuk semua masalah yang ada, bisa dikatakan cara memimpin sangat *micromanagement*. Saat ini hampir 2 tahun bekerja di rumah, pola yang diterapkan perlahan membaik, pemimpin membuat *issue tracker* di *MS Team* terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahan nya, sehingga sesama anggota tim bisa mendapatkan *lesson learn* dari masalah yang dihadapi sebelum nya. Kemaudian di *meeting* berdiskusi membahas solusi atas masalah yang dihadapi. Selain itu *meeting online* yang dilakukan semakin berkurang yang sebelum nya *daily meeting* menjadi *weekly meeting*. Pimpinan juga memanfaatkan grup WhatsApp untuk berbagi informasi dan mengetahui keadaan semua tim, dengan demikian membuat nyaman bawahan bahwa pimpinan peduli terhadap kesehatan karyawan nya terutama di masa pendemi *Covid-19*. Dengan adanya perhatian dari pemimpin, bawahan merasa nyaman dan berusaha untuk memberikan kemampuan terbaik untuk perusahaan.

Mary dalam Siagian dan Wibowo (2021) menyatakan bahwa era digital ini telah mengubah cara seorang pemimpin dalam mengelola dan mengintegrasikan generasi milenial dengan *baby boomer* dan generasi x untuk menghindari konflik antar generasi di tempat kerja. Seluruh pihak harus siap dengan siklus 20 tahunan, dimana muncul karakter-karakter baru yang dapat mempengaruhi performa kinerja perusahaan. Hal ini juga memahamkan setiap pimpinan perusahaan akan keberadaan para generasi milenial yang nantinya akan mendominasi perusahaan juga menjadi poin penting dalam manajemen perusahaan. Haryati (2021) menjelaskan bahwa perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu

subjek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan konsep perbedaan generasi terus berkembang dari waktu ke waktu.

Berdasarkan literatur, fenomena *digital leadership* yang menjadi fenomena keterbaruan terkait dengan perkembangan ilmu *leadership*. Menurut Wulandari *et al.* (2019) idealnya *leadership* di era sekarang adalah *leadership* yang mengikuti perkembangan digital. Dalam perkembangan digital, bukan hanya penggunaan teknologi yang berkembang namun *mindset* dari seorang leader dalam melihat, menghadapi, menggunakan dan mengelola sumber daya yang ada menjadi keuntungan banyak orang (Asri dan Darma, 2020). Dalam kata “*digital*” pada *leadership* merujuk pada kemampuan *leadership* yang digunakan pada era transformasi digital. Menurut Sawy *et al.* (2016) keterbaruan pada penggunaan IT, platform penunjang bisnis, pola pikir dan skill menjadi penanda atas penerapan *digital leadership* di perusahaan.

Menurut Sandel (2013) dalam Wasono dan Furinto (2018), mendefinisikan *digital leadership* sebagai sebuah kapabilitas dan mampu mendukung kreativitas lingkungan bisnis dengan mengoptimalkan kemampuan digital dan teknologi yang ada. Menurut Sultan *et al.* (2019) mengatakan bahwa *digital leadership* sebagai konsep baru dalam fungsi manajerial yang menggunakan *digital platform*, dimana seorang leader yang ingin mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan ini harus melibatkan aspek digital seperti relevansi skill dan komunikasi. Berdasarkan literatur tersebut disebutkan bahwa ada peranan komunikasi dalam *digital leadership*.

Menurut Gupron (2022) kemampuan berkomunikasi di dalam organisasi menjadi peranan yang penting baik oleh atasan dan bawahan. Menurut Putra (2022) komunikasi di dalam organisasi harus mengakomodasi kepentingan semua pihak bahwa komunikasi bersifat dua arah, hal ini berguna bagi anggota organisasi baik atasan maupun bawahan. PT. XYZ di era pandemi ini melakukan penyesuaian dengan melibatkan kemampuan kepemimpinan karyawan milenial dan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi.

Berdasarkan literatur, penelitian oleh Sow (2018) mengenai dampak *leadership* pada transformasi digital menunjukkan bahwa kepemimpinan

berpengaruh terhadap transformasi organisasi dan keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu penelitian oleh Riono *et al.* (2020) di menunjukkan hubungan korelasi positif antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu hal ini sesuai dengan dengan fenomena yang ada penulis menjadikan *digital leadership*, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan milenial sebagai variabel penelitian.

Keterbaruan dalam penelitian yang ingin diraih dalam penelitian ini adalah terkait penerapan *digital leadership* di perusahaan telekomunikasi dan keterbaruan pada teori. Dimana sebelumnya, belum ada penelitian terkait variabel *digital leadership* dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan milenial pada perusahaan telekomunikasi. Oleh karena itu hal ini menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Berdasarkan fenomena-fenomena yang sudah dijelaskan pada latar belakang, maka hal tersebut menjadi dasar penelitian ini dengan judul “Pengaruh *Digital Leadership* dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Milenial di PT. XYZ”.

1.3 Perumusan Masalah

Perbedaan generasi yang terjadi pada PT. XYZ mengakibatkan adanya perubahan sikap yang menyertainya. Generasi milenial pada PT. XYZ yang digadang-gadangkan untuk menjadi pemimpin nantinya akan memiliki komunikasi dan sifat kepemimpinan yang berbeda dari pemimpin sebelumnya. Perubahan sikap ini juga akan membawa pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan dikarenakan cara bekerja generasi milenial yang berbeda dari generasi sebelumnya. Salah satu contoh yang terjadi di PT. XYZ adalah generasi milenial cenderung lebih suka berkomunikasi dengan media sosial. Dari sisi kepemimpinan, generasi milenial harus mampu memiliki kemampuan memimpin terkait kolaborasi antar generasi yang terjadi di PT. XYZ.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan fokus mengkaji pengaruh *digital leadership* dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan milenial. Pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *Digital Leadership* yang ada di PT. XYZ?

2. Bagaimana Komunikasi Organisasi yang ada di PT. XYZ?
3. Bagaimana Kinerja Karyawan Milenial PT. XYZ?
4. Bagaimana pengaruh *Digital Leadership* dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Milenial di PT. XYZ secara simultan dan parsial?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *Digital Leadership* yang ada di PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui Komunikasi Organisasi yang ada di PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan Milenial PT. XYZ.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Digital Leadership* dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Milenial di PT. XYZ secara simultan dan parsial.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembaca melalui aspek teoritis dan aspek praktis sebagai berikut.

1.5.1 Aspek Teoritis

Berdasarkan aspek teoritis penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan literatur yang sudah ada sebelumnya. Penelitian ini juga diharapkan mampu menambah wawasan ilmu tentang penelitian *digital leadership*, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan di suatu perusahaan.

1.5.2 Aspek Praktis

Berdasarkan aspek praktis, penelitian ini diharapkan bisa menjadi manfaat bagi:

1. **Bagi Perusahaan Objek Penelitian**, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan saran dan dalam pengambilan keputusan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan menjadi referensi dalam pemecahan masalah terkait *digital leadership*, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan milenial.

2. **Bagi Peneliti Selanjutnya**, hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *digital leadership*, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan milenial.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.6.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang beralamat di Jl.Sultan Iskandar Muda, Pondok Indah, Jakarta Selatan.

1.6.2 Waktu dan Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 5 bulan terhitung mulai dari bulan September 2021 sampai Februari 2022.

1.7 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini sistematika penulisan disusun secara sistematis sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan gambaran umum objek penelitian, menguraikan fenomena yang menjadi latar belakang diangkatnya sebuah masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan landasan teori dan berbagai literatur yang digunakan sebagai referensi dan landasan utama yang relevan dengan topik penelitian. Pembahasan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan membahas karakteristik penelitian meliputi metode penelitian, alat pengumpulan data, tahapan pelaksanaan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data serta pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti akan memaparkan hasil penelitian beserta uji yang digunakan dan pembahasan hasil penelitian yang diinterpretasikan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini peneliti akan memberikan simpulan atas jawaban pertanyaan penelitian dan saran yang bisa diterapkan baik bagi objek penelitian maupun bagi akademisi.