

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Samsung adalah salah satu perusahaan perangkat elektronik terbesar di dunia yang berpusat di Seocho Samsung Town, Seoul Korea Selatan. Samsung menjadi perusahaan terbesar di Korea Selatan dan menjadi ikon dari Samsung Group, yang merupakan konglomerasi terbesar di Korea Selatan. Nama Samsung itu sendiri diambil dari sebuah kata dalam bahasa Korea yang memiliki arti tiga bintang. Filosofi yang terkandung di dalamnya adalah jenis usaha yang meliputi elektronik, teknologi informasi dan pengembangan.

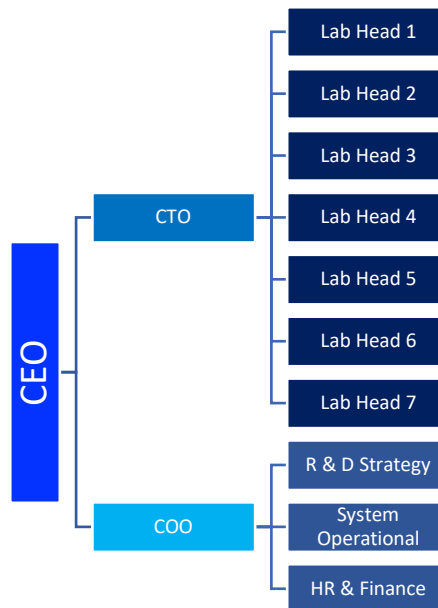
Pada awal berdirinya Samsung, Byung-chull Lee melakukan bisnis kecil-kecilan di bidang ekspor barang dagangan seperti menjual ikan, sayur-sayuran, dan buah buahan kering dari Korea ke Manchuria dan Beijing. Hanya dalam waktu sekitar 10 tahun, Samsung berkembang hingga memiliki pabrik tepung dan gula serta mesin dan operasional penjualannya sendiri. Lee saat itu mendirikan Samsung Sangheo, perusahaan perdagangan kecil dengan 40 karyawan yang berlokasi di Sudong. Pada tahun 1947, Samsung mengalami kemajuan yang cukup signifikan dan Lee akhirnya memindahkan kantornya di Seoul. Sampai pada tahun 1960-an, Samsung Group semakin melejit dan menjadi industri elektronik.

Pada waktu itu, Lee langsung membentuk divisi elektronik, seperti Samsung *Electronics Co Devices*, *Samsung Electro-Mechanics Co*, *Samsung Corning Co*, dan *Samsung Semiconductor*, serta *Telecommunications Co*. Pada tahun 1970, Samsung memproduksi TV Hitam-Putih yang dimulai oleh Samsung-Sanyo. Samsung mengalami diversifikasi dan dikembangkan secara global pada tahun 1970-an akhir dan awal 1980. Samsung semakin fokus dalam bidang teknologi sehingga mulai mendirikan dua institut Research and Development (R&D) atau Penelitian dan Pengembangan yang guna membantu memperluas jangkauannya

pada elektronik, semi-konduktor, *chemical high polymer*, *genetic engineering*, telekomunikasi optik, aerospace dan teknologi baru yaitu nano teknologi untuk mengembangkan arsitektur jaringan.

Berdasarkan informasi yang dirilis pada website (Samsung.com, 2022), Pada tahun 1991, Samsung Group dan PT. Metrodata melakukan kerjasama dengan mendirikan pabrik elektronik di kawasan jababeka, Cikarang, Bekasi, dengan nama PT. Samsung Metrodata Electronics. Tonggak sejarah baru bagi bisnis elektronik di Indonesia, sekaligus meramaikan industri elektronik di Indonesia. Pada tahun 1993, Chairman Samsung Group, Lee Kim Hee memperkenalkan identitas (CIP) dan lembaga perusahaan yang baru. Pada tahun 1994, pembangunan pabrik color TV, fasilitas olahraga dan kesejahteraan serta Tape Recorder yang ke 1 Miliar (audio). Pada tahun 1997 perusahaan Samsung mengganti nama menjadi PT. Samsung Electronics Indonesia dan pada tahun 1998 mengangkat Mr. Shin Man 60 Young menjadi Presiden Direktur PT. Samsung Electronics yang baru. Tahun 2000 perusahaan Samsung mengangkat Mr. Oh Suck Ha menjadi Presiden Direktur PT. Samsung Elektronik Indonesia menggantikan Mr. Shin Man Young dan pada tahun 2001 Samsung mengoperasikan kembali pabrik televisi Samsung di kawasan industri Cikarang, Bekasi.pada tahun 2003 Samsung memproduksi DVD-Ppayer, DVD-combo, Handphone, color monitor dan projection TV. Dan pada tahun 2003 perusahaan Samsung mendapatkan penghargaan Primaniyata 2003 untuk kategori ekspor besar.

Industri elektronik Samsung akhirnya bisa berhasil untuk terus tumbuh hingga sekarang. Samsung saat ini dikenal sebagai produsen handphone Android terbesar di dunia. Sampai saat ini hadirilah PT. Samsung R&D Institute Indonesia, departemen research PT. Samsung Electronic yang berada di Indonesia. Didirikan pada tahun 2012, Samsung Research Indonesia (SRIN) adalah pusat R&D dengan kompetensi inti yang unik dan terspesialisasi untuk mendukung teknologi canggih Samsung menggunakan pendekatan lokal-ke-global. SRIN memainkan peran penting untuk memberikan komersialisasi layanan melalui pengembangan fitur dan layanan di domain Data dan kecerdasan buatan, *Internet of Things*, *Cloud*, *teknologi B2B Enterprise & Carrier*.



Gambar 1.1
Struktur organisasi PT. Samsung R&D Indonesia (SRIN)

Sumber: Internal SRIN, 2022

SRIN telah terlibat dalam komersialisasi layanan dan membantu Samsung menjadi satu-satunya pembuat perangkat di Indonesia yang memenuhi TKDN menggunakan aplikasi internal, seperti Samsung Gift Indonesia, Samsung Pay Indonesia, Salaam/MyFaith, S-Lime, dan juga banyak layanan lainnya untuk perangkat Samsung Galaxy terbaru di pasar regional dan global. SRIN Menciptakan teknologi, solusi, dan layanan untuk produk & layanan seluler generasi berikutnya yang memperkaya kehidupan masyarakat. Samsung percaya bahwa mewujudkan nilai-nilai yang kuat adalah kunci untuk bisnis yang baik. Itulah sebabnya nilai-nilai inti ini, dan juga kode etik yang ketat, menjiwai setiap keputusan yang diambil perusahaan. Pada tahun 2005, diluncurkan “Lima Prinsip Bisnis Samsung” yang mengekspresikan kontribusi Samsung Electronics sebagai pemimpin global terhadap tanggung jawab sosial perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan kode etik global yang sejalan dengan kewajiban hukum, etika, dan sosial perusahaan.

Samsung berkomitmen untuk mematuhi hukum dan peraturan setempat serta menerapkan kode etik global yang ketat kepada semua karyawan. Samsung yakin bahwa manajemen etis bukan hanya alat untuk menanggapi perubahan cepat dalam lingkungan bisnis global, tetapi juga sarana untuk membangun kepercayaan dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemegang saham, karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat setempat. Dengan tujuan untuk menjadi salah satu perusahaan paling etis di dunia, Samsung terus melatih karyawannya dan mengoperasikan sistem pemantauan, sekaligus mempraktikkan manajemen perusahaan yang adil dan transparan. Samsung memiliki filosofi perusahaan yang lugas: mendedikasikan talenta dan teknologinya untuk menciptakan produk dan layanan unggul bagi masyarakat global yang lebih baik. Samsung sangat menekankan pada sumber daya manusia dan teknologinya untuk mencapai tujuan tersebut.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan (Wibisono, 2006:63). Prinsip dasar menetapkan visi Samsung untuk masa depan Samsung Electronics adalah Mengilhami dunia, menciptakan masa depan dengan produk dan design inovatif, dan berperan terhadap masa depan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Visi ini merupakan inti dari komitmen Samsung untuk memimpin inovasi teknologi saat ini, Samsung akan menemukan solusi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan.

Teknologi membuka kesempatan bagi bisnis untuk tumbuh, bagi warga negara di pasar yang sedang berkembang untuk hidup sejahtera dengan memasuki tahap ekonomi digital dan agar masyarakat dapat menemukan peluang baru. Karena menyadari tanggung jawabnya sebagai pemimpin kreatif masyarakat dunia, Samsung juga mengabdikan upaya dan sumber daya untuk menawarkan nilai-nilai baru kepada industri dan pelanggan sekaligus memenuhi nilai-nilai dari karyawan dan mitra. Samsung ingin menciptakan masa depan yang menarik dan menjanjikan bagi pemakainya. Samsung Electronics akan terus mengembangkan kapasitas baru

dan pengalaman atas dasar prestasinya saat ini untuk meningkatkan daya saing dan riwayat inovasinya.

Misi dari Perusahaan Samsung adalah Menjadi digital Company yang terbaik. Digital artinya untuk menciptakan produk layanan teknologi yang memimpin industri. E artinya menempatkan management dan proses produksi yang paling efisien. Company artinya mempertahankan fokus yang mantap untuk memperkuat organisasi, demi terus menjadi pemimpin teknologi global dan perusahaan terpercaya bertanggung jawab. Samsung tumbuh menjadi perusahaan global dengan menghadapi tantangan secara langsung dan terus berdedikasi memberikan ide-ide kreatif untuk mengembangkan produk dan layanan yang memimpin pasar. Hadirnya departemen *research and development* menjadikan Samsung sebagai perusahaan global yang terus berkembang. Tujuan Samsung adalah mengembangkan teknologi yang inovatif dan proses efisien yang menciptakan pasar baru, memperkaya hidup semua orang, dan terus menjadikan Samsung sebagai pemimpin digital yang terpercaya.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Negara Indonesia pada era tahun 2022 saat ini mengalami kondisi bonus demografi dimana proporsi jumlah penduduk usia produktif berada di atas 2/3 dari jumlah penduduk keseluruhan. Dari penduduk yang berusia produktif tersebut, berdasarkan data terakhir di Februari 2022 dari Biro Pusat Statistik, jumlah penduduk yang masuk kedalam kategori angkatan kerja di Indonesia adalah sejumlah 69,06% dari total penduduk usia kerja yang berjumlah 208,54 juta jiwa. Dari jumlah tersebut jika dilihat lebih dalam lagi dari sisi pembagian usia, maka angkatan kerja terbesar berada di kelompok umur 25-29 tahun, yakni mencapai 17,18 juta jiwa, diikuti kelompok umur 30-34 tahun sebanyak 16,89 juta jiwa, serta kelompok umur 35-39 tahun sebanyak 16,78 juta jiwa.

Berdasarkan kelompok generasi, menurut Budiati *et al.* (2018:65) maka kategori usia di rentang 25-39 tahun tersebut masuk ke dalam kategori generasi Y atau generasi Milenial. Dengan kondisi demografi ini maka Generasi Milenial yang lahir di tahun 1980 - 2000 ini bisa disimpulkan mendominasi angkatan kerja saat

ini dan memiliki pengaruh yang besar terhadap jalannya roda organisasi dan roda bisnis, baik untuk organisasi berskala kecil, menengah maupun skala korporasi.

Tabel 1.1
Kelompok 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>Millennial Generation</i>
2010 +	Generation Z

Sumber: Budiati et al. (2018)

Tabel di atas menjelaskan pengelompokan generasi berdasarkan tahun kelahiran yang saat ini menjadi acuan dalam membedakan generasi di situasi profesional maupun non-profesional. Menurut Budiati *et al.* (2018:65) seseorang yang dikatakan sebagai *Millennial Generation* merupakan seseorang yang lahir antara tahun 1980 sampai tahun 1999. Generasi milenial ini merupakan generasi yang berada tepat di antara dua generasi yaitu generasi X dan generasi Z. Dengan jumlah yang besar di dalam populasi tenaga kerja Indonesia kemudian ditambah dengan spesifikasi khusus yang sejak sepuluh tahun terakhir mengemuka dalam pembahasan antar generasi, maka generasi Millennial ini kemudian menarik untuk dikaji lebih jauh.

Tantangan yang dirasakan generasi milenial di dalam kaitannya dengan pekerjaan yang digeluti di dalam sebuah organisasi, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh sebuah Lembaga konsultan riset *Gallup* (2016) adalah adanya berbagai aspirasi yang ingin mereka capai secara spesifik yaitu: 1) Para millenials bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicita- citakan sebelumnya); 2) Millennial tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, namun yang lebih mereka inginkan adalah kemungkinan 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) Milenial tidak menginginkan

atasan yang suka memerintah dan mengontrol; 4) Milenial tidak menginginkan *review* tahunan, millennials menginginkan sebuah *ongoing conversation* ketika membahas pencapaian kinerja mereka; 5) Millennials tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangan, millennials lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya, dan; 6) Bagi millennials, pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka.

Berdasarkan penelitian dari *Gallup* (2016) tersebut di atas keseluruhan aspirasi ini sangat berarti bagi generasi milenial dan turut menentukan bentuk kontribusinya dalam pencapaian kinerja dan juga *engagement* terhadap organisasi, dan hal ini penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi dan pemimpin yang mayoritas karyawannya berada di dalam golongan generasi millennial tersebut. Kehadiran generasi milenial yang mewarnai angkatan kerja di Indonesia saat ini juga sejalan dengan berkembangnya perusahaan yang berbasis digital ataupun sedang dalam tahapan proses transformasi menuju digital di Indonesia. Saat ini perusahaan yang masuk ke dalam kategori Digital Company di Indonesia paling banyak menyerap tenaga kerja yang mayoritas berada di dalam kategori generasi milenial seperti yang dijelaskan di paragraf sebelumnya.

Model sebuah organisasi harus tetap mementingkan kondisi kesehatan organisasi yang ditentukan oleh peran kepemimpinan yang dimiliki oleh para top management yang kemudian turun ke manajer lini tengah hingga supervisor atau team leader. Pembahasan tentang peran pola kepemimpinan yang efektif juga sudah dihasilkan dalam banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan signifikan antara pola kepemimpinan dengan keberhasilan sebuah organisasi. Seperti yang disampaikan oleh (Lin *et al.* 2016:8).

“The role of leadership in an organization is crucial in terms of creating a vision, mission, determination and establishment of objectives, designing strategies, policies, and methods to achieve the organizational objectives effectively and efficiently along with directing and coordinating the efforts and organizational activities”

Dari penjelasan tersebut, bisa dilihat bahwa peran utama dari seorang Leader di organisasi sangat penting dalam membuat sebuah penetapan visi, misi dan langkah-langkah yang akan diambil untuk menetapkan tujuan, merancang strategi organisasi, membuat kebijakan dan menetapkan berbagai metode yang bisa

membantu tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Termasuk pula di dalamnya adalah aktivitas dari seorang Leader dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan keseluruhan aktivitas di dalam organisasi.

Dalam hubungan atasan-bawahan, pola kepemimpinan juga berpengaruh terhadap pola interaksi yang kemudian berujung pada pencapaian kontribusi dan kinerja bawahan. Sebuah definisi yang disampaikan lewat penelitian oleh Jeremi Monga (2016:9) yaitu: *Leadership style is viewed as a combination of different characteristics, traits and behaviors that are used by leaders for interacting with their subordinates*. Selain itu Mitonga-Monga and Coetzee selanjutnya menambahkan bahwa leadership adalah sebuah pola yang berkaitan dengan pola pengelolaan yang dilakukan untuk mengintegrasikan apa yang menjadi aspirasi bawahan dan menghubungkan dampaknya terhadap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Selama ini pola kepemimpinan yang dikenal sangat beragam yang diterapkan di dalam organisasi. Pola kepemimpinan modern sendiri dibagi ke dalam lima pola Harris (2017:21), yaitu (1) *transformational leadership style*, (2) *transactional leadership style*, (3) *culture-based leadership*, (4) *charismatic leadership*, dan (5) *visionary leadership*. Selain itu ada pula pola kepemimpinan yang dikemukakan oleh Dopheide (2020:6) yang erat kaitannya dengan perubahan yang sangat cepat terjadi di era saat ini yaitu (1) *agile leadership*, (2) *Digital Leadership* dan (3) *lean leadership*.

Kepemimpinan yang hadir dari serangkaian teori dan hasil riset tersebut di atas kemudian menjadi sebuah hal yang menarik untuk bagi peneliti untuk ditelaah lebih lanjut, terutama di kondisi organisasi yang berbasis digital dan memiliki karyawan yang mayoritas berada di kategori milenial.

Berdasarkan temuan dan hasil wawancara mendalam penulis pada 13 Oktober 2022 terhadap dua orang leader level General Manager di Perusahaan Berbasis Teknologi Digital Samsung R&D Indonesia (SRIN) yang 80% karyawannya adalah generasi milenial, ditemukan sebuah kondisi dimana pola kepemimpinan yang berjalan lebih banyak bersifat *command and control*. Para leader di kedua perusahaan tersebut juga lebih cenderung menggunakan metode

teaching dan *mentoring* dalam membangun kapasitas dan juga kapabilitas karyawan untuk mencapai target kinerjanya. Kedua leader tersebut juga menyatakan bahwa metode lain selain *teaching* dan *mentoring* belum mereka kenali dengan baik dan belum diimplementasikan secara langsung serta konsisten di perusahaan. Ada kesadaran dari kedua leader tersebut yang kemudian mengemuka bahwa ada kecenderungan leader di perusahaan mereka lebih banyak memberikan arahan dibandingkan melakukan proses pembimbingan yang membangun kemandirian belajar dan mereka mengharapkan untuk bisa menemukan sebuah metode yang bisa mewujudkan kedua hal tersebut.

Kinerja karyawan di SRIN, berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 13 oktober 2022 terhadap dua orang leader di *top management* di level General Manager dan Senior General Manager, dinyatakan bahwa sejauh ini rata-rata kinerja karyawan milenial cukup memenuhi target. Namun ada hal yang dirasakan masih perlu dikembangkan untuk mengeluarkan potensi dan kompetensi para karyawan milenial ini. Para karyawan milenial masih memerlukan banyak dorongan, arahan dan bimbingan lanjutan untuk bisa memiliki kesadaran dan kemandirian dalam menjalankan aktivitas kerja yang berujung pada pencapaian target kinerja mereka. Dari hasil wawancara dan juga observasi yang dilakukan dalam kurun waktu bulan Oktober hingga Desember 2022, peneliti menemukan beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi saat ini di SRIN. Jumlah milenial yang mencapai angka 80% terjadi karena strategi rekrutmen yang secara sadar dipilih oleh manajemen SRIN yaitu merekrut *fresh graduate* terbaik dari 5 besar universitas negeri dan swasta di Indonesia dan bukan mereka yang berpengalaman. Strategi "*grooming from within*" adalah hal yang dipilih oleh manajemen SRIN karena adanya hal teknis dalam riset dan pengembangan yang membutuhkan serangkaian keahlian teknis serta sertifikasi khusus dalam mengerjakan aktivitas pekerjaan di SRIN. Selain itu level Manager belum terpapar dengan keterampilan menjalankan sesi Coaching dan belum mendapatkan pelatihannya secara formal dan merata di seluruh level jabatan. Sesi Coaching sendiri, berdasarkan hasil wawancara dan observasi, belum dijalankan secara terstruktur dan terprogram khusus menjadi bagian dari Performance Management cycle yang pada umumnya

sudah dijalankan di perusahaan-perusahaan lain yang memiliki *coaching culture* yang formal.

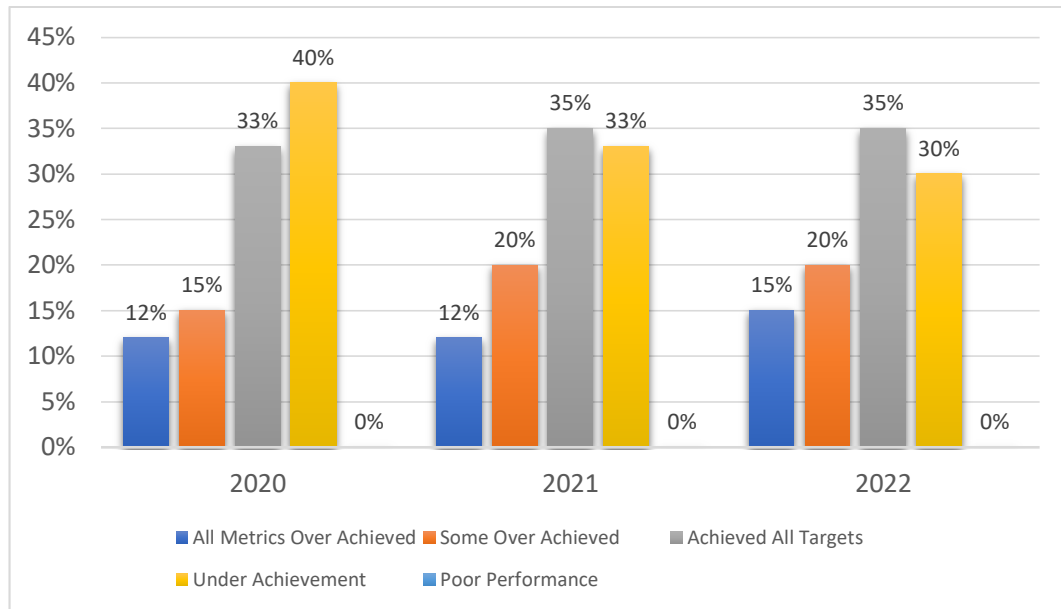


Diagram 1.1
Data Kinerja Karyawan Milenial SRIN 2020 – 2022

Sumber : Internal SRIN, 2022

Hubungan antara aspirasi kerja para millennial dari hasil penelitian *Gallup* (2016) yang disebutkan di paragraf sebelumnya dengan kondisi yang ditemukan di SRIN, maka bisa dilihat bahwa ada kesenjangan yang masih terjadi antara kepemimpinan yang masih belum sesuai dengan yang diinginkan oleh mayoritas karyawan yang berada di generasi milenial tersebut. Hal ini kemudian menjadi sebuah kondisi yang menarik bagi penulis untuk diteliti lebih lanjut dalam menemukan kepemimpinan dan cara pengembangan karyawan milenial yang bisa menghasilkan kinerja yang produktif dan diharapkan oleh organisasi yang berbasis teknologi digital.

Ciri khas yang masuk ke dalam kategori perusahaan yang berbasis teknologi digital yang membedakannya dari jenis perusahaan lainnya baik dari sisi *business model*, *business strategy*, khususnya terutama pada pola pengelolaan karyawan yang menjadi topik pembahasan dalam penelitian ini. Perusahaan yang berbasis teknologi digital sendiri memiliki ciri yang berbeda dengan perusahaan

lain pada umumnya. Ciri utama perusahaan berbasis teknologi yang dirangkum dalam buku "*The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*" Rogers (2016:154) dan juga dari buku "*Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*" Siebel (2018:98) adalah :

1. *They often rely heavily on technology and the internet to deliver products or services.*
2. *They may have a strong focus on data analysis and the use of data-driven decision making.*
3. *They may have a distributed or remote workforce, with employees working from various locations rather than a central office.*
4. *They may have a culture that is agile, flexible, and focused on continuous learning and improvement.*
5. *They may have a strong online presence, including a website, social media accounts, and an e-commerce platform.*
6. *They may use digital tools and platforms to collaborate, communicate, and manage projects.*
7. *They may be more nimble and adaptable to change than traditional companies.*
8. *They may have a strong focus on customer experience and use digital channels to engage with and learn from customers.*

Dari 8 point yang dijelaskan di atas, bisa ditarik sebuah kesimpulan bahwa di dalam Perusahaan yang berbasiskan digital ada ciri khas yang utama yaitu dari sisi produk dan layanannya yang menggunakan teknologi digital termasuk di dalamnya juga fokus pada *customer experience* dan *digital channel* untuk berhubungan dengan pelanggan, pengambilan keputusan sangat berbasiskan pada data, memungkinkan adanya cara kerja yang bisa dijalankan dari mana saja secara *remote*, memiliki budaya kerja yang *agile*, fleksibel dan fokus pada pembelajaran, perusahaannya juga sangat mudah untuk ditemukan di dunia maya baik di *social media* maupun platform online lainnya, melakukan proses kolaborasi dan komunikasi melalui *digital tools*, serta sangat adaptif terhadap perubahan.

Perusahaan yang berbasis teknologi digital dengan *business model* yang spesifik serta tipe karyawan yang mayoritas milenial kemudian menuntut pola pengelolaan karyawan yang juga spesifik. *Digital Leadership* adalah pola kepemimpinan yang kemudian mengemuka seiring dengan kehadiran transformasi digital yang banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia pada era ini, terutama sejak hadirnya pandemic covid 19.

Hasil wawancara terhadap dua orang *senior Leaders* di SRIN dan juga hasil observasi yang dilakukan dalam kurun waktu Oktober hingga Desember 2022, peneliti menemukan bahwa penerapan *digital leadership* di SRIN terlihat dari berbagai aspek termasuk di dalamnya adalah dari segi proses kerja, komunikasi, kolaborasi dan monitoring project yang dilakukan dengan nuansa digital yang sangat kental di dalamnya, serta melibatkan aktivitas yang dilakukan secara online maupun offline. Dengan jenis produk dan layanan yang memang secara keseluruhan menggunakan teknologi digital, hal yang dirasakan oleh kedua Leader ini adalah mereka perlu memiliki kemampuan teknis yang sangat tinggi (IoT, Data Management, AI, Robotic, UI/UX, dan berbagai software terbaru yang mereka pergunakan dan ciptakan), namun di lain pihak mereka sendiri perlu pula untuk menyeimbangkan dengan kemampuan mengelola sumber daya manusia yang dinamikanya juga sama kompleksnya.

Digital Leadership sendiri memiliki banyak definisi yang telah dibahas dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Salah satunya adalah “*Digital Leadership is a combination of transformational leadership style and the use of digital technology*” (De Waal *et al.* 2016:6). Penelitian lain juga kemudian mengumpulkan beberapa definisi khusus mengenai *digital leaders* ini:

Tabel 1.2
Definisi Digital Leaders

Author/s	Year	Definition
El Sawy	2016	Doing the right things for the strategic success of digitalization for the enterprise and its business ecosystem
Larjovuori et al.	2016	The leaders' ability to create a clear and meaningful vision for the digitalization process and the capability to execute strategies to actualize it
Kai-Uwe Brock and von Wangenheim	2019	Leadership provides the transformational energy for firms to be DIGITAL and, as a consequence, successful with artificial intelligence
Zeike et al.	2019	Digitally successful companies have built strong leadership capabilities to envision and drive transformation. In this context, leadership capabilities are the ways in which managers are driving change

Sumber: De Waal et al. (2016)

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Larjovuori *et al.* (2018:6) menyebutkan ada tujuh hal penting yang perlu menjadi konsentrasi utama dari seorang digital leader yaitu: 1) *Strong vision and clear goals*; 2) *Commitment and investment*; 3) *Leading cultural change*; 4) *Coaching*; 5) *Encouraging participation*; 6) *Customer orientation*; 7) *Collaboration and partnership*.

Salah satu dari tujuh hal yang disebutkan dalam penelitian oleh Larjovuori *et.al.* (2018) di atas menyorot salah satu metode pengembangan karyawan yaitu *Coaching*. *Coaching* sendiri menjadi salah satu metode yang secara efektif bisa membangkitkan wawasan dan mendorong perubahan (Jones *et al.*, 2016), yang mana perubahan dinamis adalah hal yang sangat lazim terjadi di perusahaan dengan basis *digital technology* yang setiap saat selalu mengikuti perkembangan dari perubahan teknologi yang ada. *Coaching* sendiri memiliki beragam definisi yang disampaikan dalam beberapa penelitian sebelumnya. Namun jika mengacu pada *The European Mentoring and Coaching Council (EMCC)* yang menyampaikan definisi *coaching* yang lebih berfokus pada pemberdayaan untuk menemukan wawasan dan mendorong proses belajar. Sementara definisi dari *International Coaching Federation (ICF)* menyorot pada upaya untuk membangkitkan kesadaran (*Evoking awareness*) dengan sebuah proses yang kreatif dan memastikan kesetaraan (*partnership*) untuk bisa meraih pencapaian personal dan professional.

Awal mula *Coaching* muncul dalam organisasi, diteliti secara ilmiah dan terpublikasi dalam jurnal internasional di sekitar tahun 1990 (Grant, 2012), hingga saat ini *coaching* sudah menjadi trend tersendiri bagi organisasi dalam upaya meningkatkan performanya. *Coaching* merupakan sebuah cara yang dianggap mudah untuk menjadikan pegawai lebih berdaya guna, karena dengan *coaching* para atasan dapat lebih mudah mengetahui permasalahan yang dialami bawahannya untuk dicarikan jalan keluarnya. Melalui *coaching* akan terjalin komunikasi antara atasan dengan bawahannya, sekaligus merupakan cara memberikan motivasi dan menilai kinerja karyawan. Melalui proses *coaching*, pemimpin diharapkan mampu membuat bawahan mengelola permasalahan dengan menggunakan sumber daya mereka sendiri. Data hasil *coaching* dapat juga digunakan sebagai sumber data dalam rangka penetapan rencana pelatihan dan pengembangan hingga *succession planning*. Berdasarkan data-data tersebut seorang pemimpin dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan para bawahannya, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai pengembangan karier mereka.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan antara bulan Oktober hingga Desember 2022, peneliti menyimpulkan bahwa *coaching* adalah salah satu cara yang dipilih oleh para Leader selain *mentoring*, *directing*, *group learning*, *training* maupun *teaching*. Ditemukan bahwa penerapan *Coaching* di organisasi SRIN saat ini belum dijalankan secara terstruktur dan belum menjadi bagian dari manajemen kinerja secara formal. Namun demikian, *coaching* sendiri telah dijalankan dalam bentuk diskusi *one-on-one* yang dilakukan oleh Leader kepada anggota timnya, baik dalam pembahasan kinerja maupun pembahasan aktivitas project yang sedang dikerjakan, namun belum terdata, belum terprogram dan tidak dibuatkan jadwal khusus yang teratur. Rata-rata setiap level Manager maupun Project Leader di SRIN memiliki *direct report* dengan jumlah antara 3 sampai dengan 5 orang. Jenis pekerjaan yang dilakukan dengan konsep *project basis* memungkinkan adanya interaksi yang sangat intensif antara atasan dan bawahan. Dalam interaksi tersebut, *Coaching* yang juga disertai dengan pendekatan lain seperti *mentoring*, *directing* maupun *training*, dijalankan oleh Leader untuk

membantu anggota team menjalankan aktivitas pekerjaan, memotivasi dan mendorong pencapaian target kinerja mereka. *The behaviors that are related to a coaching managerial style create an atmosphere in which individual performance is enhanced.* Longenecker (2021:35) menyatakan dalam penelitiannya bahwa seorang Leader yang berperan sebagai Coach yang efektif bagi timnya akan melakukan beberapa hal penting yaitu: memberikan umpan balik terhadap hasil kinerja nyata anggota tim-nya, melakukan proses observasi terhadap individu dan unit kerjanya, dan melakukan tinjauan ulang bersama terhadap kinerja secara teratur dan terencana dengan baik. *It is imperative that business leaders review the performance of each employee on a regular basis and develop a strategy to effectively address the employee's current level of performance (Longenecker, 2021).* Pencapaian kinerja individu dan organisasi yang optimal akan dicapai jika didukung oleh biaya yang dialokasikan khusus untuk Coaching dan juga penjadwalan teratur dengan frekuensi mingguan untuk interaksi antara atasan dan bawahan (Longenecker, 2021). Survey dari Konsultan *Gallup* (2016) juga mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa pertemuan yang regular dan umpan balik yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan secara konsisten tidak hanya berpengaruh terhadap engagement tapi juga terhadap kinerja karyawan terutama milenial. *Employees who meet regularly with their manager generate higher performance for their team and company (Gallup, 2016).*

Tabel 1.3
Perbandingan Jumlah *Leader* dengan *Direct Report*

	Direct Report		Direct Report
Manager A	4	Project Leader 1	4
Manager B	4	Project Leader 2	5
Manager C	4	Project Leader 3	4
Manager D	4	Project Leader 4	3
Manager E	3	Project Leader 5	4
Manager F	4	Project Leader 6	5
Manager G	3	Project Leader 7	4

Sumber : Internal SRIN, 2022

Melihat keseluruhan aspek yang dibahas sejak awal dalam latar belakang penelitian ini, penulis secara spesifik ingin menyoroti *Digital Leadership* dan *Coaching* di perusahaan yang berbasis *digital technology* dan mencari hubungan

yang berdampak dari kedua hal tersebut terhadap karyawan milenial dan kinerjanya. Selain itu karena adanya aspirasi yang spesifik dari karyawan millennial, maka penelitian ini memfokuskan pendekatan pengembangan berupa *coaching* yang diprediksi bisa sesuai dengan tipikal karyawan millennial.

Keterbaruan dalam penelitian yang ingin diraih dalam penelitian ini adalah terkait penerapan *Digital Leadership* dan *Coaching* di perusahaan berbasis *digital technology* dan keterbaruan pada teori. Dimana sebelumnya, belum ada penelitian terkait variabel *Digital Leadership* dan *Coaching* terhadap kinerja karyawan milenial pada perusahaan berbasis digital. 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* Terhadap Peningkatan Kinerja Individual Karyawan Milenial Melalui *Coaching* Pada Perusahaan Berbasis Teknologi Digital Samsung R&D Indonesia (SRIN)”.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan fokus mengkaji Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Peningkatan Kinerja Individual Karyawan Milenial melalui *Coaching* Pada Perusahaan Berbasis Teknologi Digital Samsung R&D Indonesia (SRIN). Pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *Digital Leadership* yang ada di SRIN?
2. Bagaimana *coaching* yang ada di SRIN?
3. Bagaimana kinerja individu karyawan millennial di SRIN?
4. Seberapa besar pengaruh *Digital Leadership* dan *coaching* terhadap kinerja secara parsial terhadap kinerja karyawan millennial di SRIN?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *Digital Leadership* yang ada di SRIN.
2. Untuk mengetahui *Coaching* ada di SRIN.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan millennial di SRIN.

4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Digital Leadership* dan *Coaching* terhadap kinerja karyawan millennial di SRIN secara parsial.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembaca untuk mengetahui *Digital Leadership* yang ada di SRIN, mengetahui *Coaching* ada di SRIN, mengetahui kinerja karyawan millennial di SRIN, dan mengetahui seberapa besar pengaruh *Digital Leadership* dan *Coaching* terhadap kinerja karyawan millennial di SRIN secara parsial 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 tentang *coaching* dan pola kepemimpinan *Digital Leadership* di perusahaan.

1.5.2 Aspek praktis

1. Bagi Perusahaan objek penelitian.

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan saran dalam menentukan keputusan pengelolaan sumber daya manusia serta menjadi referensi dalam pemecahan masalah terkait *coaching*, pola kepemimpinan *Digital Leadership* dan kinerja individual di dalam perusahaan.

2. Bagi Peneliti selanjutnya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *coaching*, pola kepemimpinan *Digital Leadership* dan kinerja individual di sebuah perusahaan.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.5.3 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. SRIN yang beralamat di Jl. Sudirman, Wisma GKBI, Jakarta Selatan.

1.5.4 Waktu dan Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan terhitung mulai dari bulan Oktober 2022 sampai Desember 2022.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini sistematika penulisan disusun secara sistematis sebagai berikut:

a. 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.

b. 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.

c. 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.