

Manajemen Kepemimpinan Era Digital: Konsep, Gaya dan Pengembangan Kepemimpinan pada Generasi Milenial dan Z

Indra Permana^{1*}, Ilmi Gunardi¹, Bayu Tri Pratomo¹, Muhamad Zaenal Arifin¹,
Imam Kurnianto¹

¹Manajemen, STIMA IMMI, DKI Jakarta, Indonesia

Email : ¹saring2305@gmail.com, ²ilmi309@gmail.com, ³Bayutri223@gmail.com,
⁴zainal.arifin234@gmail.com, ⁵imam.kur56@gmail.com

Abstrak– Tujuan dari penulisan artikel ini adalah mendeskripsikan secara empiris mengenai kepemimpinan era digital dari aspek konsep, gaya dan pengembangan kepemimpinan pada generasi milenial dan Z. Metode penelitian adalah studi kepustakaan dengan mengumpulkan literatur yang relevan untuk mengembangkan konsep dan ide pemikiran mengenai kepemimpinan di era digital. Metode penelitian adalah studi kepustakaan. Peneliti mencari artikel ilmiah yang relevan dari *science direct* dan google cendikia dengan memasukkan kata kunci kepemimpinan era digital, generasi milenial dan generasi Z untuk mendukung pemikiran dan ide. Data kemudian dianalisis secara deskriptif untuk dipadukan dengan hasil temuan lain dalam penelitian. Hasil: (1) Kepemimpinan digital adalah hubungan interaksi yang dilakukan antara pemimpin dan anggota organisasi tersebut dilakukan secara jarak jauh dengan menggunakan media digital sehingga tidak diperlukan lagi pertemuan dengan bertatap muka yang menghadirkan keleluasaan ruang dan waktu. Platform-platform digital, pimpinan organisasi dapat dengan mudah melakukan *monitoring* secara *real time*. Pemimpin virtual adalah pemimpin yang mengarahkan orang-orang dari jarak jauh untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan pekerjaan mereka, untuk menemukan model bisnis baru, untuk berkomunikasi dengan pengikut mereka. Tantangan E-Leader adalah tanpa tatap muka secara langsung sangatlah sulit untuk membangun kepercayaan dengan pengikut dalam komunikasi virtual. Pengembangan kompetensi E-Leader dengan selalu *update* dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital, Generasi Milenial, Generasi Z, Studi Literatur, Era Digital

Abstract– *The purpose of writing this article is to empirically describe leadership in the digital era from the concept, style and development aspects of leadership in the millennial and Z generations. The research method is library research. So researchers look for relevant scientific articles from Science Direct and Google Scholar by including the keywords digital era leadership, millennial generation and Z generation to support thoughts and ideas. The data were then analyzed descriptively to be combined with other findings in the study. Results: (1) Digital leadership is an interactive relationship between leaders and members of the organization that is carried out remotely by using digital media so that there is no need for face-to-face meetings that provide freedom of space and time, digital platforms, organizational leaders can easily monitor in real time. Virtual leaders are leaders who direct people remotely to do work to achieve organizational goals. They use new technologies to improve their work, to discover new business models, to communicate with their followers. The challenge of E-Leaders is that without face to face it is very difficult to build trust with followers in virtual communication. E-Leader competency development by always being updated with developments in information and communication technology.*

Keywords: Digital Leadership, Millennial Generation, Generation Z, Literature Studies, Digital Era

1. PENDAHULUAN

Survival of the fittest sebuah kalimat inspiratif mengenai pengelolaan perubahan yang muncul pada tahun 1869 dari Charles Darwin dalam bukunya yang berjudul *On the Origin of Species* sampai dengan saat ini nampaknya masih relevan. Mahluk hidup yang terbaik adalah yang bisa beradaptasilah dengan lingkungannya, bukan yang besar badannya atau yang kuat fisiknya (Scott Menard, 2008). Hal ini menandakan bahwa manusia sebagai khalifah dimuka bumi ini wajib untuk terus melakukan adaptasi dalam berbagai aspek kehidupan. Adaptasi yang dilakukan harus melihat kepada perkembangan lingkungan dan teknologi pada setiap zaman yang terus berubah. Jika tidak maka akan tertinggal atau hilang tergerus dalam arus perubahan yang kian dahsyat.

Salah satu aspek kehidupan yang sangat penting dalam kehidupan pribadi maupun organisasi adalah kepemimpinan (Ghonyah & Masurip, 2011). Jim Collins dalam bukunya yang berjudul *Good to Great* mendeskripsikan hasil riset mengenai kepemimpinan yang telah dilakukannya terhadap ratusan perusahaan terkemuka di dunia. Jim Collins melakukan riset mengapa perusahaan tersebut maju, akan tetapi memberikan pesan kepada timnya untuk mengesampingkan aspek

kepemimpinan. Hasilnya ternyata tidak sesuai dengan Jim Collins karena temuan penelitiannya tersebut mengarah kepada aspek kepemimpinan (Collins, 2001). Hal ini berarti kepemimpinan merupakan faktor utama dan pertama dalam keberhasilan manajemen perusahaan agar bisa terus menjawab tantang perubahan dimasa yang penuh dengan diliputi ketidakpastian ini.

Era saat ini yang penuh dengan ketidakpastian adalah era pertumbuhan digital dan mayoritas dihuni oleh generasi milenial dan generasi Z. Bahkan pertumbuhan jumlahnya semakin meningkat dan diprediksi menjadi pemimpin saat Indonesia mengalami bonus demografi tahun 2035 (Sutikno, 2020). Hal ini tentu saja dapat menjadi suatu anugrah atau justru bencana jika tidak dikelola dengan baik oleh para pemimpin Indonesia. Oleh karena ini perlu adanya suatu bentuk kepemimpinan baru yang dapat mengelola dengan optimal potensi demografi tersebut agar menjadikan Indonesia menjadi negara yang lebih maju dan sejahtera.

Namun tantangan seorang pemimpin di era digital ini tidaklah mudah untuk ditaklukkan. Pada era digital saat ini yang semakin berkembang pesat sebelumnya terjadi karena memiliki perubahan revolusi digital yang sudah terjadi pada tahun 1980 hingga saat ini (Kamalaldin et al., 2020). Perubahan tersebut tercermin pada bidang teknologi mekanik ataupun manual yang berubah pada teknologi digital sekarang. Era digital sendiri memiliki dampak yang sangat penting bagi kehidupan manusia dari sarana untuk berkomunikasi, berbisnis, menjadi dompet digital dan E-Commerce (Kohtamäki et al., 2020). Era digital memiliki peluang yang banyak membuka kesempatan untuk melakukan perubahan dan perkembangan dengan meningkatnya kebutuhan menjadikan digital sebagai bisnis baru dan teknologi yang membantu generasi milenial berkembang. Hal inilah yang menjadi tantangan kepemimpinan digital, bahwa yang harus dikelola bukan hanya generasi milenial dan Z akan tetapi juga teknologi dan kecerdasan buatan (Van Wart et al., 2017).

Milenial sendiri memiliki arti dimana adanya sebuah kelompok demografi setelah generasi X. Generasi milenial ini mulai terbentuk pada tahun 1990-an sampai 2000-an dimana generasi yang mulai tumbuh diiringi oleh pertumbuhan digital (Zis et al., 2021). Generasi milenial memiliki pola pikir yang tinggi, kreatif, dan inovatif yang tercermin dari aktivitas keseharian dan hasil kerja yang dihasilkan (Rusmiati & Dewi, 2021). Generasi milenial memiliki perubahan yang linear dengan pertumbuhan digital yang semakin maju karena adanya informasi dari sosial media. Hal ini membuat generasi milenial tidak pernah gagap teknologi dalam mengurus atau mencari tahu berita terbaru (Ma'rufah et al., 2020). Sebagian generasi millennial bahkan selalu menghabiskan waktunya di depan gadget maupun laptop tetapi ada juga generasi milenial yang gemar sekali membaca buku serta mencari pengetahuan pada buku generasi ini memiliki pengembangan diri yang berbeda dari masing-masing diri mereka (Setiawan & Puspitasari, 2018).

Generasi Millennial ini berbeda dengan generasi Z, dimana generasi Z atau yang biasa disebut dengan iGeneration atau bisa disebut Gen Z merupakan generasi yang lahir setelah generasi Y. Mereka yang lahir pada tahun 1995-2010 biasanya disebut dengan Generasi Z (Purnomo et al., 2022). Generasi ini merupakan generasi yang selalu berkaitan dengan teknologi saat ini, bahkan sejak dini mereka sudah mengenal teknologi dan mungkin sudah ada beberapa yang menguasai penggunaan gadget. Generasi Z adalah generasi yang sangat *up to date* sehingga kemungkinan gagap teknologi sangat kecil. Generasi Z sangat senang menghabiskan waktunya dengan teknologi bahkan menghabiskan separuh waktu dalam sehari untuk bermain gadget, seperti membuka sosial media seperti instagram, twitter, youtube, bermain game, bertukar pesan dengan teman-temannya (Zis et al., 2021). Namun Generasi Z ini juga bisa memanfaatkan teknologi untuk mengurangi pertemuan dengan orang lain, seperti yang sedang marak saat ini yaitu berbelanja online dan berbisnis online (Rastati, 2018). Generasi Z cenderung lebih multitasking yaitu kelebihan untuk melakukan banyak hal dalam waktu yang bersamaan. Namun generasi Z ini lebih individualis, hal ini mungkin karena waktu mereka yang lebih banyak dihabiskan dengan gadget daripada berkumpul atau hanya sekedar mengobrol dengan orang lain (Putri, 2021).

Tantangan dua generasi yang berbeda saat ini menjadikan pendekatan kepemimpinan tradisional tidak lagi dirasa efektif untuk mengelola dan memimpin bisnis untuk mencapai tujuan organisasi (Chamakiotis et al., 2021). Dibutuhkan gaya kepemimpinan yang baru untuk bisa melampaui kepemimpinan tradisional dan konvensional seperti saat ini. Muncul istilah baru kepemimpinan yang disebabkan oleh Pandemi Covid-19 yang pada intinya harus bisa memimpin dengan berbagai perangkat digital. E-leadership terjadi dalam konteks e-environment di mana pekerjaan dilakukan melalui teknologi informasi terutama melalui internet. Dalam konteks ini tidak

hanya komunikasi tetapi pengumpulan dan penyebaran informasi antara pengikut dan pemimpin juga terjadi melalui media elektronik. Di sini para pemimpin disebut e-leader atau pemimpin virtual. Pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin virtual, disebut e-leadership (Avolio & Kahai, 2000).

E-leadership terutama ditemukan dalam e-business, yaitu bisnis yang dilakukan melalui media elektronik terutama melalui internet (Chua & Chua, 2017). E-leadership yang juga disebut kepemimpinan jarak jauh menggantikan kepemimpinan tradisional karena kemajuan teknologi (Orte, 2019). Terdapat beberapa karakteristik e-leadership yang membedakan dengan kepemimpinan biasa atau kepemimpinan tradisional. Pertama, dalam hal komunikasi e-leadership membutuhkan penggunaan media elektronik untuk berkomunikasi dengan anggota lainnya. Kedua, seorang e-leader harus memiliki kemampuan berpikir dan bekerjasama tanpa adanya batasan waktu, ruang, dan rintangan budaya dimana pengawasan dan interaksi tatap muka tidak diperlukan. Ketiga, pemimpin digital memiliki kemampuan untuk memantau dan mengelola pekerjaan virtual secara efektif. Seorang pemimpin sektor publik harus memiliki kapabilitas untuk mengelola dan memantau pekerjaan virtual yang dilakukan oleh pegawai. Keempat, selain fleksibel dalam penggunaan waktu, seorang e-leader dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi. Perkembangan teknologi yang pesat menuntut pemimpin dan pegawai untuk menyesuaikan perubahan agar tetap mencapai tujuan organisasi (Kulshreshtha & Sharma, 2021).

Berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan kajian empiris mengenai kepemimpinan era digital dari aspek konsep, gaya dan pengembangan kepemimpinan pada generasi milenial dan Z. harapannya dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen dari aspek kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi saat ini.

2. METODE

Metode penelitian adalah studi kepustakaan. Jadi peneliti mencari artikel ilmiah yang relevan dari *science direct* dan google cendikia dengan memasukkan kata kunci kepemimpinan era digital, generasi milenial dan generasi Z untuk mendukung pemikiran dan ide. Berdasarkan hasil pencarian didapatkan 18 artikel yang relevan seputar pembahasan epemimpinan era digital, generasi milenial dan generasi Z. Data kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan cara reduksi, display dan verifikasi data (Prasetyono et al., 2019).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Generasi Milenial dan Z

Generasi adalah sekelompok orang yang memiliki kesamaan tahun lahir, umur, lokasi dan juga pengalaman historis atau kejadian-kejadian dalam individu tersebut yang sama dan memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka (Subowo, 2021). Jadi, dapat dikatakan pula bahwa generasi adalah sekelompok individu yang mengalami peristiwa-peristiwa yang sama dalam kurun waktu yang sama pula. Generasi milenial adalah sebutan lain dari generasi Y, yang mana frasa ini khusus untuk menggambarkan orang-orang yang lahir antara tahun 1980 dan 2000 (Rastati, 2018). Meskipun begitu, arti dari generasi milenial ini masih banyak diperdebatkan oleh para ahli. Sebagian para ahli mengatakan bahwa generasi milenial artinya orang-orang yang lahir antara tahun 1970-an hingga awal 90-an. Namun, sebagian ahli lainnya mengatakan bahwa tahun 2004 menjadi tahun terakhir dari kelahiran generasi milenial atau gen Y.

Terlepas dari beberapa fakta positif dan negatif tentang generasi milenial, kita juga perlu mengetahui tantangan-tantangan apa saja yang dihadapi para generasi milenial. Hampir 70% para pemimpin dan pengusaha di dunia percaya bahwa fakta-fakta negatif yang dimiliki para gen Y disebabkan karena ambisi mereka yang terlalu tinggi (Ma'rufah et al., 2020). Dari ambisi yang tinggi inilah muncul konflik-konflik antara generasi milenial dengan para generasi sebelumnya. Menurut laporan Robert Walters, 73% karyawan milenial telah meninggalkan pekerjaan karena budaya organisasi atau perusahaan yang buruk (Altimier, 2006). Hal ini menjadi salah satu tantangan bagi generasi milenial untuk tetap bertahan dan berusaha mengubah budaya perusahaan yang buruk, atau mencari perusahaan lain yang budayanya sesuai dengan harapan mereka. Hubungan antara kaum milenial dengan teknologi sangat erat yang berakibat pada kaum milenial mudah kesal dengan

generasi-generasi lain yang tidak mahir dalam teknologi (Grimal, 2020). Data menunjukkan bahwa 34% pekerja yang lebih tua tidak memahami teknologi sebaik generasi milenial dan hal ini membuat gen Y menjadi semakin frustrasi (Karakas et al., 2015). Generasi milenial memang memiliki gelar pendidikan yang paling tertinggi dibandingkan generasi-generasi sebelumnya dan menjadi tantangan tersendiri bagi gen Y (Rusmiati & Dewi, 2021).

Generasi Z merupakan generasi yang paling muda yang baru memasuki angkatan kerja. Generasi ini biasanya disebut dengan generasi internet atau *Igeneration* (Fitriyani, 2018). Generasi Z lebih banyak berhubungan sosial lewat dunia maya. Sejak kecil, generasi ini sudah banyak dikenalkan oleh teknologi dan sangat akrab dengan *smartphone* dan dikategorikan sebagai generasi yang kreatif (Konting, 2012). Ciri atau karakteristiknya yaitu lebih menyukai kegiatan sosial dibandingkan generasi sebelumnya, lebih suka bekerja di perusahaan *start up*, *multi tasking*, sangat menyukai teknologi dan ahli dalam mengoperasikan teknologi tersebut, peduli terhadap lingkungan, mudah terpengaruh terhadap lingkungan mengenai produk ataupun merek tertentu, pintar dan mudah untuk menangkap informasi secara cepat (Subowo, 2021).

Karakteristik generasi Z, yaitu 1) fasih teknologi, *tech-savvy*, *web-savvy*, *app-friendly generation*; 2) Sosial, sangat intens berinteraksi melalui media sosial dengan semua kalangan; 3) Ekspresif, cenderung toleran dengan perbedaan kultur dan sangat peduli dengan lingkungan; 4) Cepat berpindah dari satu pemikiran atau pekerjaan ke pemikiran atau pekerjaan lain (*fast switcher*) (Putri, 2021). Ciri lain generasi Z, yaitu 1) menghabiskan waktu sekitar 7.5 jam perhari berinteraksi dengan gawai digital (hampir 11 jam untuk menikmati konten dan berinteraksi dengan gawai digital); 2) 22% remaja generasi Z masuk ke akun media sosial lebih dari 10 kali setiap hari (data tahun 2009); 3) Sekitar 75% remaja generasi Z memiliki ponsel sendiri, 25% digunakan untuk media sosial, 54% untuk *texting*, dan 24% untuk *instant messaging*; 4) Lebih suka *texting* atau *instant messaging* dari pada bertelepon. Lebih sering "multitasking". Jam-jam terakhir sebelum tidur, lebih dari setengah remaja generasi Z berkirim Pesan (*texting*) kepada teman-temannya. Sepertiga generasi Z pemilik *smartphone* langsung online sesaat setelah bangun tidur (Purnomo et al., 2022).

3.2 Konsep Kepemimpinan Digital bagi Organisasi

Perkembangan teknologi digital mendorong perubahan yang terjadi pada struktur dan gaya kepemimpinan dalam organisasi yang merubah tren dalam memenuhi kebutuhan komunikasi serta pertukaran informasi untuk organisasi tersebut (Prasetyono & Ramdayana, 2020). Digitalisasi kebutuhan dan interaksi sosial ini disebabkan oleh adanya perkembangan yang pesat dari industri teknologi informasi, mulai dari kegiatan interaksi sosial, mendapatkan informasi dan lain sebagainya yang juga mengubah konsep interaksi sosial konvensional menjadi interaksi digital sehingga menjadi tren saat ini (Prasetyono et al., 2022). Dengan menggunakan aplikasi rapat secara daring semisal *zoom*, *google meet*, *microsoft team* dan lain sebagainya menjadikan makna rapat menjadi lebih flexible untuk saling berinteraksi dan berdiskusi.

Kepemimpinan digital adalah hubungan interaksi yang dilakukan antara pemimpin dan anggota organisasi tersebut dilakukan secara jarak jauh dengan menggunakan media digital sehingga tidak diperlukan lagi pertemuan dengan bertatap muka yang menghadirkan keleluasaan ruang dan waktu (Avolio & Kahai, 2000). Kepemimpinan digital tidak serta merta melunturkan esensi kepemimpinan konvensional secara umum yang artinya pemimpin tetap dapat melakukan interaksi kepada anggota-anggotanya (Avolio et al., 2014).

Perkembangan teknologi digital juga mempengaruhi kepemimpinan dalam sebuah organisasi yang sangat penting dalam menggerakkan anggota-anggota yang terlibat sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi. Pencapaian tujuan dalam organisasi merupakan fokus utama dalam berorganisasi dan digitalisasi dalam organisasi juga telah menggeser budaya organisasi ke arah yang lebih efisien (Wagner & Hollenbeck, 2010). Pimpinan organisasi dapat dengan mudah melakukan *monitoring* secara *real time* dengan menggunakan platform-platform digital, sehingga dapat dilakukan evaluasi dan revisi segera mungkin jika ada suatu hal yang kiranya bertentangan dalam mencapai tujuan tersebut (Van Wart et al., 2017).

Dengan adanya digitalisasi maka pemimpin dapat memberikan penugasan kepada anggota organisasi untuk meningkatkan pengalaman dan pengetahuan yang lebih baik lagi. Di era digital ini pemimpin harus lebih menanamkan kebiasaan hubungan yang tinggi untuk menjaga motivasi internal pada organisasi. Hal ini disebabkan karena anggota organisasi diberikan keleluasaan untuk

bertanya, memberikan pendapat, mengkritik dan lain sebagainya (Claus, 2019). Dengan adanya kemajuan digital anggota organisasi dapat lebih berkreasi dan memberikan ide-ide kreatif yang dapat memajukan peluang bisnis dan sebagai pimpinan harus dapat mendukung serta mengontrol keadaan ini, karena bagaimanapun jika tidak diawasi dan dikontrol dengan baik maka dapat menyebabkan permasalahan dikemudian hari.

3.3 Gaya Kepemimpinan *Digital Leadership*

Era pasca pandemi covid-19 saat ini dibutuhkan suatu sistem yang mengikuti perkembangan dunia digital yang jauh berkembang pesat. Hal ini tambah diperdalam lagi karena semua kegiatan di dunia bisnis sudah mengarah ke dunia digital. Terutama dalam hal transaksi maupun pertemuan antara para pebisnis saat ini tidak harus bertemu atau tatap muka secara langsung. Untuk itulah seorang pemimpin harus mempunyai jiwa *leadership* dalam menjalankan usahanya yang berprinsip pada pengoptimalan perangkat digital dalam menjalankan seni kepemimpinan (Yukl, 2006). *E-leadership* sangat familiar dengan teknologi informasi dan komunikasi dalam platform digital dan cenderung akan selalu menggunakan platform digital menunjang kesehariannya (Konting, 2012).

Seorang pemimpin yang memiliki jiwa *leadership* tinggi mampu menjadi nahkoda perusahaan yang baik untuk menghadapi eskalasi dua hal baru, yaitu meningkatkan jangkauan global perusahaan karena perusahaan tersebut melakukan bisnis di luar batas-batas negara, dan secepat mungkin melakukan inovasi berbasis teknologi informasi (Chamakiotis et al., 2021). Dalam konteks ini tidak hanya komunikasi tetapi pengumpulan dan penyebaran informasi antara pengikut dan pemimpin juga terjadi melalui media elektronik. Di sini para pemimpin disebut *e-leader* atau pemimpin virtual. Pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin virtual, disebut *e-leadership* (Tahirkheli, 2022).

Pemimpin virtual adalah pemimpin yang mengarahkan orang-orang dari jarak jauh untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi (Avolio et al., 2014). Mereka menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan pekerjaan mereka, untuk menemukan model bisnis baru, untuk berkomunikasi dengan pengikut mereka. Interaksi tatap muka tradisional telah diganti dengan media elektronik. *E-leadership* terutama ditemukan dalam *e-business*: bisnis yang dilakukan melalui media elektronik terutama melalui internet. *E-leadership* yang juga disebut kepemimpinan jarak jauh dan itu menggantikan kepemimpinan tradisional karena kemajuan teknologi.

3.4 Tantangan yang Dihadapi oleh *E-Leader*

Pemimpin virtual harus berkomunikasi dengan orang-orang melalui media elektronik secara efektif. Padahal tanpa komunikasi tatap muka dan interaksi secara langsung sangat sulit untuk mempercayai seseorang. Tanpa tatap muka secara langsung sangatlah sulit untuk membangun kepercayaan dengan pengikut dalam komunikasi virtual (Chua & Chua, 2017). Hal inilah yang menjadi tantangan besar bagi pemimpin karena komunikasi tatap muka tidak terjadi di antara mereka sehingga lebih sulit untuk terjadi pemahaman bersama. Juga sangat sulit bagi pemimpin untuk menginspirasi orang-orang, memotivasi dan mengilhami mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik dalam situasi virtual karena dia tidak dapat melihat reaksi dan ekspresi mereka tentang arahan dan bimbingannya (Damiani et al., 2018).

Kalaupun komunikasi virtual dapat dilakukan secara efektif, pemimpin virtual masih harus berusaha keras mengarahkan dan membimbing orang-orang dari jarak jauh. Hal ini yang menciptakan tantangan besar bagi pemimpin untuk menciptakan budaya virtual kolaboratif yang berarti budaya yang membantunya di dengar oleh semua pengikut sehingga mereka dapat berkoordinasi dengan sang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang membangun iklim sosial melalui teknologi informasi dan komunikasi yang menjadikan para pengikutnya berkoordinasi satu sama lain dan bekerja dengan cara berbeda lebih bertanggung jawab secara sosial dengan mengingat yang lain (Richert et al., 2016).

3.5 Pengembang Kepemimpinan *E-Leader*

Studi mendalam mengenai *e-leadership* Avolio & Kahai (2000) menunjukkan adanya lima perbedaan prinsip dengan kepemimpinan tradisional yang berdampak pada kebutuhan keterampilan atau kemampuan yang khusus. Perbedaan tersebut yaitu, pertama adalah jenis komunikasi. Kepemimpinan tradisional komunikasi tatap muka terjadi antara pemimpin dan para pengikutnya

tetapi dalam *e-leadership* komunikasi terjadi melalui media elektronik seperti internet antara pemimpin dan para pengikutnya. Media komunikasi tersebut bisa yang relatif 'tradisional' seperti email, bisa juga dengan memanfaatkan aplikasi *whatsapp* (WA) dan LINE, bahkan *direct message* dalam aplikasi instagram.

Oleh sebab itu pemimpin virtual harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik. *E-leadership* membutuhkan penggunaan media elektronik untuk berkomunikasi dengan para pengikut. Email sebagian besar digunakan oleh para pemimpin virtual sehingga mereka harus memiliki keterampilan komunikasi tertulis untuk menyelesaikan pekerjaan dari pengikut mereka sesuai dengan arahan mereka. Pemimpin virtual juga harus memiliki keterampilan jejaring sosial. Situs sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram, LINE, dan lain sebagainya juga dapat digunakan oleh para pemimpin untuk memimpin pengikut mereka sehingga mereka harus memiliki keterampilan untuk menggunakan situs ini secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi mereka.

Perbedaan kedua adalah dalam hal anggota. Kepemimpinan tradisional dan pengikutnya adalah anggota utama tetapi dalam kasus pemimpin *e-leadership* disebut pemimpin virtual dan pengikut disebut pengikut virtual. Karena bersifat virtual, emosi dan respons psikologis antara pengikut dan pemimpin sulit ditangkap. Pemimpin virtual perlu memiliki sensitivitas terhadap pola pikir pengikut. Di sini juga penting dipahami bahwa pengikut berasal dari latar belakang sosial dan ekonomi yang berbeda sehingga pemimpin virtual harus dapat memahami pola pikir dan nilai-nilai pengikut

Perbedaan ketiga adalah aspek kualitas. Kualitas keduanya sama tetapi para anggota dalam *e-leadership* harus memiliki pengetahuan tentang teknologi informasi dan komunikasi yang baru dan modern. Pengetahuan tersebut merupakan pengetahuan yang tidak diperlukan dalam kasus kepemimpinan tradisional. Pemimpin virtual tentu memiliki kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dengan baik. *E-leadership* harus memiliki pengetahuan tentang teknologi informasi dan komunikasi terkini untuk mengarahkan orang-orang melalui media elektronik karena ini adalah dasar dari *e-leadership*. Kemudian ia memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain tentang manfaat dari teknologi baru. *E-leadership* harus dapat meyakinkan orang lain bahwa komunikasi melalui media elektronik memberikan berbagai manfaat seperti membantu menghilangkan hambatan waktu dan jarak. Selain itu dia harus cukup inovatif untuk menggunakan teknologi baru dalam kepemimpinannya menuai manfaat dari teknologi modern.

Perbedaan keempat adalah kebutuhan akan tempat. Dalam kepemimpinan tradisional, kantor atau tempat tertentu diperlukan untuk melakukan pekerjaan oleh pemimpin dan pengikutnya. Tetapi dalam *e-leadership* kantor di lokasi tertentu tidak diperlukan. Pemimpin dan anggota dapat berkomunikasi satu sama lain bahkan dari jarak satu tempat ke tempat lain dan bahkan dari satu negara ke negara lain. *E-leader* juga harus memiliki pengetahuan bagaimana berpikir dan bekerja melintasi batas waktu, batas ruang, dan rintangan budaya di mana pengawasan dan interaksi langsung tidak dimungkinkan. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemimpin dapat berkomunikasi tidak hanya dengan ratusan tetapi ribuan orang sekaligus hanya dengan menyentuh tombol.

Pemimpin virtual perlu memiliki pola pikir global dan multikultural. Pemimpin virtual beroperasi dari kejauhan dan dapat memandu orang-orang dari sebuah organisasi yang bekerja di luar batas-batas kota, provinsi, bahkan negara. Hal ini memungkinkan dapat melibatkan karyawan dari budaya yang berbeda dan seorang pemimpin virtual sangat penting memiliki pola pikir dan sikap untuk membimbing mereka dengan benar. Pemimpin virtual sebaiknya memiliki kemampuan untuk memantau dan mengelola pekerjaan virtual secara efektif. Pemimpin harus memiliki kualitas untuk memantau dan mengelola pekerjaan virtual secara efektif untuk mengetahui apakah mereka berfungsi dengan baik atau tidak, apakah komunikasi elektronik berfungsi atau tidak, apakah pengikut memahami arahnya atau tidak.

Perbedaan terakhir adalah ketersediaan anggota. Dalam hal kepemimpinan tradisional semua anggota hanya tersedia selama jam kantor tetapi anggota *e-leadership* tersedia bahkan di luar jam kerja, 24 jam sehari 7 hari seminggu. Oleh sebab itu pemimpin virtual harus memiliki orientasi 24x7 sehingga anggota harus dapat bekerja kapan saja dalam 24 jam sehari dan 7 hari seminggu. Namun demikian, *e-leader* harus cukup fleksibel untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis, perubahan lingkungan teknologi, sehingga pemimpin dapat melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengingat perubahan di lingkungan bisnis.

4. KESIMPULAN

Setelah mendeskripsikan konsep, gaya dan perbedaan antara pendekatan kepemimpinan tradisional dan e-leadership maka terdapat ada dua hal yang dapat dilakukan bagi para calon e-leader agar dapat melakukan pengembangan kepemimpinan dengan efektif. Pertama, mendapatkan pelatihan yang tepat. Pelatihan yang dimaksud adalah untuk memberikan pengetahuan tentang teknologi informasi dan komunikasi terbaru karena teknologi informasi dan komunikasi adalah basis untuk *e-leadership*. Tanpa pengetahuan tentang teknologi informasi terbaru *e-leadership* tidak dapat berhasil digunakan oleh perusahaan. Selain itu, pelatihan mengenai pendekatan kepemimpinan tradisional dan *e-leadership* sendiri terbukti sangat memengaruhi efektivitas *e-leadership* di perusahaan atau organisasi pada umumnya.

Kedua, tetap menggunakan komunikasi tatap muka dalam *e-leadership*. Memang benar bahwa komunikasi tatap muka tidak diperlukan bagi pemimpin virtual untuk memandu pengikutnya. Namun tanpa interaksi tatap muka, bisa sulit bagi *e-leader* untuk melihat ekspresi dan reaksi para pengikut tentang instruksinya. Mungkin sulit bagi *e-leader* untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikut dengan cara yang lebih baik. Jadi *video call* atau *tele-conference* dapat digunakan untuk melakukan komunikasi tatap muka antara *e-leader* dan para pengikutnya. Terakhir, perlu disadari bahwa walaupun menggunakan media elektronik, tidak berarti *e-leadership* hanya pas dengan gaya kepemimpinan otokratik yang berorientasi pada tugas. Pemimpin virtual, justru perlu berorientasi pada orang (*people-oriented*) dan sekaligus memiliki orientasi teknis (*technically-minded*) yang kuat.

REFERENCES

- Altimier, L. (2006). Orienting the Millennials: "Why" from the Yers. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 6(3), 111–112. <https://doi.org/10.1053/j.nainr.2006.07.001>
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. <https://doi.org/10.1016/j.cels.2020.12.004>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. In *International Journal of Information Management* (Vol. 60). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers and Education*, 109, 109–121. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.02.012>
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collins, Jim. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: HarperBusiness
- Damiani, L., Demartini, M., Guizzi, G., Revetria, R., & Tonelli, F. (2018). Augmented and virtual reality applications in industrial systems: A qualitative review towards the industry 4.0 era. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), 624–630. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.388>
- Fitriyani, P. (2018). PENDIDIKAN KARAKTER BAGI GENERASI Z. *Prosiding Konferensi Nasional Ke- 7 Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah „Aisyiyah (APPPTMA)*, 307–314.
- Grimal, R. (2020). Are French millennials less car-oriented? Literature review and empirical findings. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 79(November 2019), 102221. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102221>
- Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millennials. *International Journal of Management Education*, 13(3), 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>

- Konting, M. M. (2012). Leadership Development for Sustainability of E-Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 67(November 2011), 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.334>
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>
- Ma'rufah, N., Rahmat, H. K., & Widana, I. D. K. K. (2020). Sosial Degradasi Moral Sebagai Dampak Kejahatan Siber Pada Generasi Millennial Di Indonesia. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 7(1), 191–201. <https://doi.org/10.31604/jips.v7i1.2020.191-201>
- Orte, C. J. S., & Diño, M. J. (2019). Eliciting e-leadership style and trait preference among nurses via conjoint analysis. *Enfermeria Clinica*, 29, 78–80. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.11.025>
- Prasetyono, H., Kurniasari, D., & Desnaranti, L. (2019). Evaluation of the implementation of Batik-skills training program. *Research and Evaluation in Education*, 5(2), 130–143. <https://doi.org/10.21831/reid.v5i2.23918>
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108–123. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.28458>
- Prasetyono, H., Ramdayana, I. P., & Desnaranti, L. (2022). Cyber-Physical System and Curriculum Heutagogy Implementation in Higher Education for Creating 4 . 0 Generation. *IJECA (International Journal of Education & Curriculum Application)*, 5(1), 67–78.
- Purnomo, A., Asitah, N., Rosyidah, E., Septianto, A., Daryanti, M. D., Firdaus, M., & Generasi, A. (2022). *GENERASI Z SEBAGAI GENERASI WIRAUSAHA*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer->
- Putri, A. D. (2021). Maksimalisasi Media Sosial untuk Meningkatkan Pendapatan dan Pengembangan Diri Generasi Z di MAN 1 Pesawaran. *Journal of Social Sciences and Technology for Community Service (JSSTCS)*, 2(2), 37. <https://doi.org/10.33365/jsstcs.v2i2.>
- Rastati, R. (2018). Media Literasi Bagi Digital Natives: Perspektif Generasi Z di Jakarta. *Jurnal Kwangsan*, 6(1), 60. <https://doi.org/10.31800/jtp.kw.v6n1.p60--73>
- Richert, A., Shehadeh, M., Plumanns, L., Gros, K., Schuster, K., & Jeschke, S. (2016). Educating Engineers for Industry 4.0: Virtual Worlds and Human-Robot-Teams: Empirical Studies Towards A New Educational Age. *IEEE Global Engineering Education Conference, EDUCON, 10-13-April*, 142–149. <https://doi.org/10.1109/EDUCON.2016.7474545>
- Rusmiati, M. N., & Dewi, D. A. (2021). Urgensi Nilai Pancasila pada Generasi Millennial. *Jurnal Edukasi Non Formal*, 2(1), 188–197. <http://journals.ums.ac.id/index.php/warta>
- Scott Menard. (2008). *Handbook of Longitudinal Research: Design, Measurement, and Analysis* (S. Menard (ed.)). Elsevier.
- Setiawan, S. A., & Puspitasari, N. (2018). Preferensi Struktur Organisasi Bagi Generasi Millennial. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(2), 101–118. <https://doi.org/10.24258/jba.v14i2.336>
- Subowo, A. T. (2021). Membangun Spiritualitas Digital bagi Generasi Z. *DUNAMIS: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani*, 5(2), 379–395. <https://doi.org/10.30648/dun.v5i2.464>
- Sutikno, A. N. (2020). BONUS DEMOGRAFI DI INDONESIA. *Visioner*, 12(2), 421–438.
- Tahirkheli, S. K. (2022). E-Leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space. *Social Sciences & Humanities Open*, 6(1), 100299. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100299>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into E-Leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527–537. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). Organizational Behavior-Securing Competitive Advantage. In *Francis & Taylor*. Routledge. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.022>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations Sixth Edition*. Pearson Education, Inc.
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. <https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>