

**PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN:
GAYA KEPEMIMPINAN GENERASI LAMA DAN GENERASI BARU
TENTANG MANA YANG PALING IDEAL**

(Ade Rukmana¹), (Hadi Nurhadi²), (Irní Victorynie)

Universitas Islam 45 Bekasi

(ade_rukmana@unismabekasi.ac.id), (hadi_nurhadi@unismabekasi.ac.id),
(victorynie@gmail.com)

ABSTRACT

This study explores the differences in leadership styles across three generations Baby Boomers, Millennials, and Generation Z within the context of educational institutions. Using a qualitative case study method and in-depth interviews with two school principals representing different generations, the research finds significant contrasts in leadership values, communication approaches, and decision-making strategies. Baby Boomers tend to favor hierarchical, formal, and experience-based leadership, while Millennials and Gen Z prefer collaborative, flexible, and digitally driven leadership practices. These differences stem from social, cultural, and technological contexts that shaped each generation. Furthermore, the study identifies a mismatch between conventional leadership training programs and the learning preferences of younger generations. It is recommended that organizations adopt leadership development strategies that are generationally responsive, emphasizing digital literacy, emotional intelligence, and experiential learning. Intergenerational synergy can be achieved when leadership training is tailored to accommodate both traditional values and modern expectations.

Keywords: Intergenerational leadership, Millennials, Gen Z, leadership development, educational management.

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi perbedaan gaya kepemimpinan lintas tiga generasi Baby Boomers, milenial, dan Generasi Z dalam konteks lembaga pendidikan. Dengan menggunakan metode studi kasus kualitatif dan wawancara mendalam terhadap dua kepala sekolah yang mewakili generasi berbeda, penelitian ini menemukan kontras signifikan dalam nilai-nilai kepemimpinan, pendekatan komunikasi, dan strategi pengambilan keputusan. Generasi Baby Boomers cenderung memilih kepemimpinan yang hierarkis, formal, dan berbasis pengalaman, sementara milenial dan Gen Z lebih menyukai gaya kepemimpinan yang kolaboratif, fleksibel, dan berbasis teknologi digital. Perbedaan ini berakar dari konteks sosial, budaya, dan teknologi yang membentuk karakter masing-masing generasi. Penelitian ini juga menemukan adanya ketidaksesuaian antara program pelatihan kepemimpinan konvensional dengan preferensi belajar generasi muda.

Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengembangkan strategi pelatihan kepemimpinan yang responsif terhadap perbedaan generasi, dengan menekankan pada literasi digital, kecerdasan emosional, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Sinergi antar generasi dapat tercapai ketika pelatihan kepemimpinan disesuaikan dengan kebutuhan dan ekspektasi yang beragam.

Kata Kunci: Kepemimpinan lintas generasi, milenial, Gen Z, pengembangan kepemimpinan, manajemen pendidikan.

A. Pendahuluan

Perubahan komposisi demografis dalam dunia kerja dewasa ini telah membawa dampak besar terhadap dinamika kepemimpinan organisasi. Masuknya generasi milenial dan Gen Z ke dalam posisi strategis telah memicu pergeseran signifikan dalam gaya kepemimpinan, yang sebelumnya didominasi oleh generasi Baby Boomers. Generasi Baby Boomers dikenal dengan pendekatan kepemimpinan yang hierarkis, konservatif, dan berbasis pengalaman, sementara generasi milenial dan Gen Z lebih menekankan kolaborasi, fleksibilitas, serta penggunaan teknologi digital dalam pengambilan keputusan dan komunikasi (Hanifah, 2025; Hilaludin, 2025). Fenomena ini menandai pentingnya adaptasi dalam pola kepemimpinan agar mampu menjawab kebutuhan serta ekspektasi lintas generasi yang berbeda dalam satu ruang organisasi.

Pentingnya penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan karakter generasi baru dapat menghambat sinergi dalam tim, menurunkan efektivitas organisasi, serta memperbesar jarak komunikasi antara atasan dan bawahan. Kondisi ini diperparah oleh masih banyaknya program pelatihan kepemimpinan yang bersifat generik dan belum disesuaikan dengan cara berpikir serta gaya belajar generasi muda, yang cenderung responsif terhadap pendekatan digital dan berbasis pengalaman langsung (Nuryanti, 2023). Ketidaksesuaian tersebut berpotensi menimbulkan stagnasi dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan kerja modern.

Secara konseptual, perbedaan gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui sejumlah teori, seperti teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio yang menekankan pentingnya inspirasi dan pengaruh

ideal; teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard yang menyarankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi tim; serta pendekatan kepemimpinan digital yang mulai berkembang seiring meningkatnya pemanfaatan teknologi dalam proses kepemimpinan (Northouse, 2021). Namun, dalam praktiknya, masih terdapat gap yang cukup mencolok antara idealisasi teori dan implementasi di lapangan. Banyak pemimpin senior yang belum mampu atau bersedia mengadopsi pendekatan kolaboratif atau penggunaan teknologi sebagai bagian dari proses kepemimpinan mereka. Sebaliknya, generasi muda merasa terhambat dalam berekspresi dan berinovasi akibat struktur kepemimpinan yang terlalu kaku (Fauji et al., 2025).

Penelitian sebelumnya telah menggarisbawahi relevansi gaya kepemimpinan transformasional dan digital dalam menghadapi perubahan organisasi. Fitriani (2022) misalnya, menemukan bahwa generasi milenial merespons lebih baik terhadap gaya kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif. Namun, kajian tersebut belum secara spesifik membedah

perbedaan karakteristik antar generasi dalam konteks pengambilan keputusan dan pembinaan hubungan kerja. Sementara Pratama (2021) menekankan pentingnya adopsi digital leadership dalam dunia pendidikan dan organisasi, namun juga belum menggali secara mendalam bagaimana perbedaan nilai, kebiasaan, dan pengalaman hidup antar generasi memengaruhi pola kepemimpinan yang ideal.

Dengan mempertimbangkan berbagai fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif perbedaan gaya kepemimpinan antara generasi Baby Boomers, milenial, dan Gen Z, serta mengidentifikasi faktor sosial, budaya, dan ekonomi yang membentuk preferensi mereka dalam memimpin. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan kepemimpinan yang relevan bagi generasi milenial dan Gen Z dengan pendekatan berbasis teknologi digital dan pembelajaran yang kontekstual.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya merancang program pelatihan kepemimpinan yang sensitif terhadap karakteristik generasi baru,

sehingga mampu mencetak pemimpin-pemimpin yang tidak hanya mampu merespons perubahan zaman, tetapi juga membangun organisasi yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada masa depan. Dengan menjembatani perbedaan nilai dan gaya antar generasi, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis, sekaligus memaksimalkan potensi kepemimpinan dari setiap individu.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai fenomena perbedaan gaya kepemimpinan antar generasi dalam konteks nyata, terutama di lingkungan pendidikan Islam. Sebagaimana dijelaskan oleh Moleong (2021), pendekatan kualitatif cocok digunakan untuk mengkaji fenomena sosial yang kompleks, tidak terstruktur, dan berfokus pada makna subjektif yang dikonstruksikan oleh individu dalam interaksi sosial.

Metode studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi dinamika kepemimpinan lintas generasi dalam

satuan organisasi pendidikan tertentu, dengan menjadikan dua tokoh kepala sekolah sebagai informan kunci. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam proses kepemimpinan dan representasi dari generasi yang berbeda. Informan yang diwawancarai adalah Hanifah, M.Pd., dan Ahmad Hilaludin, M.Pd., yang memiliki pengalaman kepemimpinan yang berbeda secara generasi dan pendekatan. Teknik purposive sampling sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2022) sangat sesuai dalam penelitian kualitatif, karena bertujuan untuk mendapatkan data yang mendalam dari subjek yang dianggap menguasai permasalahan.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi-terstruktur yang dirancang untuk menggali pemahaman informan mengenai pendekatan kepemimpinan masing-masing generasi, aspek komunikasi, pengambilan keputusan, pemanfaatan teknologi, serta strategi pelatihan yang dianggap efektif. Wawancara dilakukan secara daring dan luring, direkam dengan izin informan, dan ditranskripsikan secara

verbatim untuk dianalisis. Instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara terbuka, disusun berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, serta dimodifikasi selama proses untuk mengejar kedalaman data yang dibutuhkan (Creswell, 2015).

Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik. Peneliti mengidentifikasi tema-tema utama dari hasil wawancara, seperti pola otoriter dan kolaboratif, peran teknologi dalam pengambilan keputusan, dan pendekatan pengembangan kepemimpinan yang generasi-sensitif. Analisis dilakukan secara induktif, dengan menghubungkan pola-pola yang muncul ke dalam kerangka teori kepemimpinan seperti teori kepemimpinan transformasional, situasional, dan digital leadership (Northouse, 2021).

Untuk menjaga validitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara dari dua informan berbeda. Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking* dengan meminta klarifikasi dari informan terhadap interpretasi transkrip, guna memastikan akurasi makna dan

keabsahan data (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Validitas dalam penelitian kualitatif tidak bergantung pada jumlah informan, tetapi pada kedalaman dan keabsahan data yang diperoleh.

Dengan metode ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai perbedaan gaya kepemimpinan lintas generasi serta menyumbangkan alternatif strategi pelatihan kepemimpinan yang lebih relevan dengan kebutuhan generasi milenial dan Gen Z.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan antar generasi bukan sekadar perbedaan dalam cara memimpin, tetapi merupakan cerminan dari perbedaan nilai, pola pikir, serta pengalaman sosial yang membentuk identitas kepemimpinan setiap generasi. Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap dua informan utama Hanifah, M.Pd. dan Ahmad Hilaludin, M.Pd. terungkap bahwa gaya kepemimpinan generasi Baby Boomers, milenial, dan Gen Z memiliki karakteristik yang kontras, namun saling melengkapi apabila dikelola

dengan pendekatan lintas generasi yang tepat.

Generasi Baby Boomers cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang berbasis hierarki, disiplin tinggi, dan struktur komando yang kuat. Mereka lebih menghargai loyalitas, stabilitas, dan pengambilan keputusan yang sentralistik. Hal ini berakar dari kondisi sosial-ekonomi masa mereka tumbuh, yang menekankan pentingnya keteraturan dan kepercayaan terhadap otoritas (Rohman, 2023). Sejalan dengan itu, dalam wawancara, informan menyebutkan bahwa pemimpin dari generasi ini kerap mengandalkan pengalaman pribadi dan pendekatan top-down dalam membuat keputusan. Komunikasi bersifat satu arah, dengan struktur kerja yang cenderung formal dan terpisah secara vertikal antara pemimpin dan tim.

Sementara itu, generasi milenial dan Gen Z memperlihatkan pendekatan yang berbeda secara radikal. Gaya kepemimpinan mereka lebih terbuka terhadap kolaborasi, dialog, serta partisipasi aktif dari anggota tim. Hanifah menyampaikan bahwa generasi ini cenderung memimpin dengan pendekatan horizontal, di mana pengambilan

keputusan melibatkan anggota tim secara langsung. Mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, dinamis, serta mendukung inovasi dan keseimbangan kehidupan kerja (Hanifah, 2025). Kepemimpinan mereka berorientasi pada nilai-nilai seperti keberagaman, keadilan sosial, dan tanggung jawab lingkungan, mencerminkan pendekatan *values-based leadership* yang berkembang pesat dalam literatur kontemporer (Aulia & Kurniawan, 2022).

Informan juga menyoroti bagaimana perkembangan teknologi telah memperkuat perbedaan ini. Generasi muda terbiasa menggunakan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan, membangun komunikasi lintas tim, serta menjalankan pelatihan dan pengembangan diri secara daring. Ahmad Hilaludin menekankan bahwa generasi milenial dan Gen Z cenderung memilih pelatihan kepemimpinan yang berbasis digital dan interaktif, seperti pelatihan virtual, webinar, serta simulasi berbasis aplikasi (Hilaludin, 2025). Ini menunjukkan bahwa generasi muda menuntut model kepemimpinan yang tidak hanya adaptif terhadap

teknologi, tetapi juga responsif terhadap dinamika global.

Perbedaan ini semakin terlihat pada bagaimana masing-masing generasi merespons krisis atau perubahan. Baby Boomers cenderung memilih pendekatan yang konservatif dan terencana secara jangka panjang, sementara generasi milenial dan Gen Z lebih fleksibel dan cepat dalam mengambil keputusan. Generasi baru tidak takut mencoba pendekatan baru yang mungkin belum teruji sepenuhnya, karena mereka tumbuh dalam konteks sosial yang sangat cepat berubah dan menuntut kecepatan dalam adaptasi (Susanti, 2023). Dalam konteks organisasi pendidikan, hal ini mencerminkan kebutuhan akan pemimpin yang tidak hanya memiliki ketegasan, tetapi juga kelincahan berpikir.

Dari sudut pandang manajerial, perbedaan gaya kepemimpinan ini menunjukkan pentingnya membangun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjembatani perbedaan generasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan kepemimpinan saat ini masih terlalu terpaku pada metode konvensional seperti ceramah atau pelatihan klasikal, yang kurang efektif

untuk generasi muda yang lebih menyukai pembelajaran berbasis pengalaman langsung (*experiential learning*) dan reflektif (Saputro, 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan pelatihan yang mengintegrasikan kecerdasan emosional, literasi digital, dan kemampuan kolaboratif dalam kerangka kerja kepemimpinan yang relevan dengan dunia kerja masa kini.

Kesenjangan antara pendekatan kepemimpinan tradisional dan ekspektasi generasi baru dapat menimbulkan konflik di lingkungan kerja jika tidak dikelola secara tepat. Dalam jangka panjang, hal ini bisa berdampak pada rendahnya retensi karyawan muda, penurunan produktivitas tim, serta stagnasi inovasi dalam organisasi. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Darmawan dan Wahyuni (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengembangkan pelatihan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi muda memiliki tingkat kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi.

Lebih jauh, kepemimpinan lintas generasi bukan hanya tentang menyesuaikan gaya memimpin, tetapi juga tentang membangun jembatan

antar nilai. Generasi Baby Boomers dapat menjadi mentor bagi generasi muda, memberikan kebijaksanaan berdasarkan pengalaman, sementara generasi muda membawa energi baru dan kemampuan adaptif yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan global. Model kolaboratif ini sejalan dengan konsep *intergenerational leadership*, di mana sinergi antar generasi menjadi kekuatan strategis organisasi (Setiadi, 2022).

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa memahami dan mengelola perbedaan gaya kepemimpinan antar generasi merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan organisasi di era transformasi digital. Organisasi perlu mendesain ulang pelatihan kepemimpinan dengan pendekatan yang lebih personal, inklusif, serta berbasis teknologi dan nilai. Program pelatihan tersebut tidak hanya harus mentransfer keterampilan teknis, tetapi juga membentuk karakter pemimpin yang adaptif, reflektif, dan inspiratif bagi semua generasi.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan gaya

kepemimpinan antar generasi khususnya antara generasi Baby Boomers, milenial, dan Gen Z merupakan kenyataan yang tidak dapat dihindari dalam dinamika organisasi modern. Gaya kepemimpinan generasi Baby Boomers ditandai dengan pendekatan yang hierarkis, formal, dan konservatif, yang mengedepankan stabilitas, loyalitas, dan pengalaman sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, generasi milenial dan Gen Z cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif, fleksibel, partisipatif, serta adaptif terhadap perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang cepat.

Perbedaan tersebut tidak hanya bersumber dari usia atau latar belakang biologis, melainkan dipengaruhi oleh kondisi sosial, budaya, dan ekonomi yang membentuk nilai-nilai dasar masing-masing generasi. Generasi baru lebih terbuka terhadap keberagaman, teknologi digital, serta isu-isu sosial seperti keadilan, lingkungan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Sebaliknya, generasi lama masih cenderung menekankan struktur, ketertiban, dan kepatuhan. Perbedaan

ini memengaruhi cara mereka memimpin, berkomunikasi, hingga menyusun strategi organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa model pelatihan kepemimpinan yang bersifat konvensional sudah tidak lagi efektif untuk menjawab kebutuhan generasi muda. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan pelatihan yang bersifat generasi-sensitif, yaitu program yang berbasis teknologi, experiential learning, kecerdasan emosional, serta dialog lintas generasi. Jika tidak dikelola dengan tepat, perbedaan gaya kepemimpinan ini berpotensi menimbulkan konflik internal dan menghambat kinerja organisasi. Namun, jika dikelola secara strategis, perbedaan tersebut justru dapat menjadi kekuatan sinergis yang memperkaya kapasitas kepemimpinan kolektif.

Dengan memahami dan mengintegrasikan kekuatan setiap generasi, organisasi pendidikan maupun sektor lainnya dapat membangun budaya kerja yang harmonis, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, kepemimpinan lintas generasi bukan sekadar tantangan, tetapi peluang

besar dalam membangun organisasi masa depan yang inklusif, visioner, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, R. N., & Kurniawan, T. (2022). *Values-Based Leadership di Era Milenial: Studi Kepemimpinan pada Sektor Pendidikan*. Bandung: Insan Mandiri.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, A., & Wahyuni, R. (2022). "Desain Program Pelatihan Kepemimpinan untuk Generasi Milenial di Lingkungan Pendidikan". *Jurnal Pengembangan SDM*, 4(2), 115–128.
- Fauji, I., Setiabudi, D. I., Baihaki, A. A., & Ruswandi, U. (2025). *Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Eksternal di Sekolah Dasar*. 14(1).
- Fitriani, R. (2022). "Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional di Kalangan Generasi Milenial". *Jurnal*

- Manajemen dan Organisasi Indonesia*, 10(1), 35-48.
- Hanifah, M.Pd. (2025). *Wawancara mengenai gaya kepemimpinan antar generasi*. [Transkrip Wawancara].
- Hilaludin, A., M.Pd. (2025). *Wawancara tentang pengembangan kepemimpinan generasi muda*. [Transkrip Wawancara].
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Edisi ke-9. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Edisi ke-9. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nuryanti, D. (2023). *Kepemimpinan Transformasional dalam Era Digital: Tantangan dan Peluang*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Pratama, Y. (2021). *Digital Leadership: Kepemimpinan Masa Kini dalam Menghadapi Tantangan VUCA*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.