

## Persimpangan Generasi dalam Birokrasi: Dinamika dan Tantangan Pengelolaan ASN Muda

**Aula Pambudi**

Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara, Indonesia  
email: aulapambudi14@gmail.com

---

### **Kata Kunci**

ASN muda, generasi Z, reformasi birokrasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, sistem kerja fleksibel, Smart ASN.

### **Keywords**

Young civil servants, Generation Z, bureaucratic reform, transformational leadership, organizational culture, flexible work systems, Smart ASN.

### **Abstrak**

Era birokrasi modern menuntut tata kelola sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan zaman, terutama dalam menghadapi hadirnya ASN generasi muda yang akan mengambil alih kepemimpinan di masa depan. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan pengelolaan ASN muda di instansi pemerintah dengan menggunakan pendekatan narrative literature review terhadap sembilan artikel ilmiah yang relevan. Hasil kajian mengidentifikasi bahwa ketidaksesuaian antara sistem birokrasi yang masih hierarkis, kaku, dan formal dengan nilai-nilai Generasi Z dan milenial menjadi hambatan utama dalam optimalisasi peran mereka. Tiga aspek utama menjadi perhatian: kepemimpinan yang belum transformatif, sistem kerja yang belum fleksibel, dan budaya organisasi yang belum inklusif terhadap perbedaan preferensi antar generasi. Kajian ini juga menyoroti perlunya langkah strategis yang bersifat kolaboratif dan berorientasi pada nilai, melalui penguatan sistem merit, implementasi Smart ASN, serta penciptaan iklim kerja yang mampu menjembatani gap antar generasi. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi penguatan manajemen talenta ASN serta mendukung arah reformasi birokrasi menuju birokrasi yang dinamis, adaptif, dan humanistik.

### **Abstract**

The modern bureaucratic era demands adaptive human resource management that can keep pace with the times, particularly in addressing the emergence of young civil servants who will assume leadership roles in the future. This study aims to analyze the challenges of managing young civil servants in government agencies using a narrative literature review approach applied to nine relevant scientific articles. The study identifies that the mismatch between the bureaucratic system, which remains hierarchical, rigid, and formal, and the values of Generation Z and millennials is the primary obstacle to optimizing their roles. Three key aspects are of concern: leadership that is not yet transformative, a work system that is not yet flexible, and an organizational culture that is not yet inclusive of generational differences in preferences. This study also highlights the need for strategic, collaborative, and value-oriented measures, through strengthening the merit system, implementing Smart ASN, and creating a work environment that bridges the generational gap. The findings of this study are expected to provide conceptual contributions to strengthening ASN talent management and supporting the direction of bureaucratic reform toward a dynamic, adaptive, and humanistic bureaucracy.

---

## **PENDAHULUAN**

Era global saat ini ditandai oleh fenomena Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) yang menyebabkan perubahan cepat dan tidak terprediksi di berbagai sektor, termasuk pemerintahan. Disrupsi teknologi, digitalisasi massal, dan meningkatnya ekspektasi publik menuntut sektor publik untuk bertransformasi dari sistem konvensional menuju birokrasi yang lebih adaptif, responsif, dan inovatif (Mala et al., 2025; Zein, 2023). Perubahan ini tidak hanya menyangkut kebijakan, tetapi juga menyentuh aspek fundamental dalam tata kelola organisasi publik, termasuk sistem dan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Senada dengan Brunetto & Beattie (2020), bahwa seiring dengan perkembangan zaman yang semakin cepat dan kompleks, perubahan besar tidak hanya terjadi

dalam kebijakan pemerintahan, tetapi juga dalam tata kelola sumber daya manusia di sektor publik. Tantangannya adalah disrupsi teknologi yang menyebabkan banyak pekerjaan manusia akan digantikan oleh robot, AI, serta automasi sehingga perlu mengelola Aparatur Sipil Negara (ASN) agar relevan dengan revolusi 4.0 dalam melaksanakan pengabdian dan pelayanan publik (Ferdian, 2021).

Di Indonesia, respons terhadap tantangan tersebut terwujud dalam agenda reformasi birokrasi dan digitalisasi pemerintahan. Pemerintah mendorong penerapan *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)* dan program *Smart ASN* sebagai langkah strategis membentuk birokrasi yang adaptif, akuntabel, dan berbasis kinerja. Arah pengelolaan ASN di Indonesia saat ini didasarkan pada kerangka besar *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025* (Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010), yang bertujuan membangun birokrasi kelas dunia yang bersih, efektif, efisien, dan responsif terhadap perubahan zaman. Untuk mengoperasionalkan desain tersebut, pemerintah menetapkan *Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024* (PermenPANRB No. 25 Tahun 2020), yang menitikberatkan pada penguatan tata kelola, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan pengelolaan sumber daya manusia berbasis sistem merit. Dalam konteks tersebut, kebijakan strategis pengelolaan ASN menjadi sangat penting karena ASN merupakan ujung tombak pelaksana reformasi birokrasi.

Paradigma pengelolaan SDM sektor publik sendiri telah mengalami pergeseran dari pendekatan administratif ke arah manajemen strategis. Pemerintah melalui Undang-Undang ASN terbaru Nomor 23 Tahun 2020 tentang Aparatur Sipil Negara, mengatur pengelolaan manajemen ASN berbasis digital yang profesional, netral, berintegritas, berkeadilan, bebas dari KKN maupun intervensi politik serta memiliki kualitas pelayanan publik yang prima dan nondiskriminatif. Undang-undang ASN Nomor 23 Tahun 2020 menyempurnakan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 yang juga mengedepankan pendekatan strategis dalam mengelola ASN. Undang-Undang ASN mencoba meletakkan beberapa perubahan dasar dalam manajemen SDM. Pertama, perubahan dari pendekatan personel *administration* yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian kepada human resource management yang menganggap sumber daya manusia sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Kedua, perubahan dari pendekatan *closed career system* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada *open career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan (Ayuningtyas, 2022). Sehingga dalam konteks ini, perhatian terhadap keberadaan ASN muda menjadi sangat penting.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara per 31 Desember 2023, total ASN di Indonesia mencapai 4.465.768 orang. Dari jumlah tersebut, hanya sekitar 10% yang berusia 21–30 tahun, sementara Generasi Z baru mencakup sekitar 6% dari total ASN, menjadikannya sebagai kelompok usia dan generasi paling muda dalam struktur birokrasi. Di sisi lain, Generasi Y (milenial) mendominasi dengan 52%, dan Generasi X sebesar 38%. Meskipun secara kuantitas kelompok muda ini masih tergolong minoritas, mereka justru berada di pusran harapan sebagai generasi yang akan mengambil alih estafet kepemimpinan birokrasi ke depan. Generasi muda ASN ini bukan hanya akan menjalankan tugas administratif, melainkan mengemban amanah besar untuk mewujudkan birokrasi yang adaptif, digital, dan berkelas dunia. Namun, tantangan sesungguhnya terletak pada *Gap* antara sistem birokrasi saat ini yang dinilai bertolak belakang dengan karakteristik dan preferensi generasi muda, serta adanya

*generation gap* yang terjadi karena hadirnya beragam generasi di instansi pemerintah saat ini yaitu dari *baby boomer* hingga Generasi Z. Jika kita cermati, sistem birokrasi yang masih rigid, formal, serta masih didominasi pola lama budaya kerja di Indonesia yang masih kental dengan hierarki, di mana senioritas dan kepatuhan terhadap otoritas menjadi elemen penting dalam struktur organisasi (Lee & Ande, 2023), belum sepenuhnya mampu mengakomodasi karakteristik dan kebutuhan ASN generasi baru yang lebih cenderung mencari lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif, di mana ide dan inovasi dihargai tanpa memandang posisi atau usia (Reformasianto & Faizah, 2023) serta memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja (Lestari & Perdhana, 2023). Lebih lanjut, hasil penilaian sistem merit dalam manajemen ASN yang dilakukan oleh Komisi ASN pada tahun 2023 terhadap 587 instansi menggambarkan bahwa aspek promosi dan mutasi serta pengembangan karir masih menjadi aspek paling rendah yaitu 51 % dan 33,5 % dibandingkan dengan aspek lainnya yaitu aspek pengadaan (78,9%), perencanaan kebutuhan (78,4%), penggajian, penghargaan, dan disiplin (67%), perlindungan dan pelayanan (62,6%), manajemen kinerja (60,6%), dan sistem informasi (57,2%). Hasil yang rendah dari kedua aspek tersebut disebabkan oleh masih diterapkannya pendekatan tradisional yang menyisihkan penilaian terhadap kualifikasi, kompetensi, dan prestasi kerja. Selain itu, terdapat penyebab lain seperti dominasi *stakeholder* dan diabaikannya prinsip keadilan dan keterbukaan (Rakhmawanto, 2021).

Fenomena hadirnya beragam generasi di dalam birokrasi berakibat pada munculnya perbedaan preferensi dalam gaya kepemimpinan, bentuk penghargaan, pola komunikasi, hingga budaya kerja antara generasi lama dan muda yang dapat menciptakan *generation gap* yang dapat berimplikasi pada kinerja. Banyak artikel dan buku yang memfokuskan pada asumsi terjadinya bentrokan dan tabrakan antar generasi di tempat kerja, disebabkan oleh perbedaan dalam nilai, sikap terhadap kepemimpinan dan perilaku. Hal ini terjadi akibat kurangnya pemahaman di antara generasi, mengenai perbedaan dan apabila terjadi secara terus menerus maka akan mengarah pada konflik antar generasi dan efek merugikan pada hubungan kerja dan komunikasi di lingkup pekerjaan (Gabriela et al., 2021)

Berdasarkan kondisi tersebut, penting bagi pemerintah untuk mengidentifikasi secara mendalam berbagai tantangan yang muncul dalam pengelolaan ASN generasi muda. Salah satu tantangan utamanya adalah ketidaksesuaian antara sistem birokrasi yang masih rigid dengan nilai-nilai serta preferensi kerja Generasi Z dan Y, yang kini mulai mengambil peran strategis dalam struktur pemerintahan. Oleh karena itu, kajian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan pengelolaan ASN muda di instansi pemerintah dengan menggunakan pendekatan *literature review*. Fokus analisis diarahkan pada aspek-aspek krusial yang saling berkelindan, yaitu manajemen talenta, gaya kepemimpinan, perbedaan karakteristik generasi, serta kesiapan sistem birokrasi dalam mengadopsi nilai-nilai dan cara kerja generasi muda. Melalui pemetaan dan sintesis dari berbagai temuan empiris, diharapkan studi ini dapat memberikan kontribusi konseptual maupun praktis dalam upaya merumuskan strategi pengelolaan SDM birokrasi yang lebih adaptif dan relevan dengan tuntutan zaman.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan metode *Narrative Literature Review (NLR)* untuk mengkaji secara komprehensif tantangan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) muda di instansi pemerintah Indonesia. Pendekatan ini dipilih untuk

menyusun ulasan literatur dengan teliti dan menyeluruh, dengan tujuan mensintesis informasi dan data yang sudah ada mengenai suatu topik, serta memberikan penjelasan yang komprehensif tentang topik tersebut. Tahapan narrative literature review mencakup Identification, Screening, Eligibility, Inclusion (Reformasianto & Faizah, 2023)

Langkah pertama dalam kajian ini adalah proses identifikasi literatur yang relevan. Literatur diperoleh melalui penelusuran menggunakan Google Scholar, dengan batasan waktu publikasi antara tahun 2020 hingga 2025 untuk menjamin keterbaruan dan relevansi data. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci: Aparatur Sipil Negara, ASN, Civil Servant, Generasi Z, Generasi Milenial, Generation Z, Millenials, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Human Resources Management, Manajemen Talenta, Talent Management, Tantangan, Permasalahan, Challenge, Problem, Instansi Pemerintah, Sektor Publik, Public Sector Organization, Gaya Kepemimpinan, Leadership Style, Gaya Komunikasi, Communication Style, Budaya Organisasi, dan Organization Culture.

Selanjutnya dilakukan proses screening untuk memilih artikel jurnal ilmiah yang memiliki keterkaitan substansial dengan isu yang dikaji, serta memberikan kontribusi terhadap analisis tantangan pengelolaan ASN muda di sektor publik dengan membaca judul dan abstrak. Tahap selanjutnya adalah *eligibility* yaitu menyeleksi kembali jurnal yang sudah di screening dengan kriteria jurnal tersebut tersedia dalam bentuk *full text* untuk dilakukan analisa kecocokan serta pembahasan yang tidak melebar dari topik yang berkaitan dengan : (1) perbedaan karakteristik generasi dalam organisasi publik; (2) preferensi gaya kepemimpinan dan komunikasi ASN muda; (3) tantangan budaya organisasi birokrasi yang masih *hierarchical* dan rigid; serta (4) kesiapan sistem birokrasi dalam mengakomodasi nilai-nilai generasi muda, khususnya dalam konteks reformasi SDM dan agenda Smart ASN. Langkah terakhir yaitu inclusion yaitu terpilihnya artikel jurnal ilmiah yang memenuhi kriteria dari topik yang diangkat. Hasilnya terpilih sebanyak 9 artikel yang memenuhi kriteria topik yang akan dikaji dalam penelitian ini.

**Tabel 1. Daftar Artikel**

No	Penulis	Tahun	Judul Artikel	Metode Penelitian	Temuan Utama
1	Komang Jaka Ferdian, Dodi Faedlulloh, dan Ibrahim	2021	Birokrasi, Disrupsi, dan Anak Muda: Mendorong Birokrat Muda menciptakan Dynamic Governance	desk study dengan teknik pengumpulan data library search	Penelitian ini menunjukkan bahwasannya agen perubahan yang tepat untuk mengubah sistem kerja birokrasi yaitu anak muda. Sedangkan konsepsi reformasi birokrasi perlu menerapkan flexible working yang akan memunculkan global governance, digital governance dan knowledge based governance. Reformasi birokrasi ini akan mengubah sistem kerja yang mengarah pada pemanfaatan teknologi sehingga birokrat dapat

				dengan leluasa melakukan inovasi pelayanan yang bermanfaat langsung kepada masyarakat.	
2	Pustaka Chandra Kasih	2023	Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y dan Gen Z?	Metode penelitian kualitatif Interpretatif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa perbedaan karakter dan cara pandang dari ketiga generasi yaitu gen x, gen y dan gen z mengalami kendala dan menimbulkan konflik, namun masih dapat diselesaikan dengan adaptasi dan kompromi. Perkembangan teknologi ikut mendorong perubahan budaya organisasi yang merupakan hasil afiliasi dari Gen X, Gen Y dan Gen Z dalam birokrasi pemerintahan, khususnya di Kementerian PUPR.
3	Ryan Aji Johannes	2024	Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara	metode deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Smart ASN di Provinsi Sulawesi Utara menjadi langkah strategis dalam memperkuat transformasi birokrasi digital yang sedang digalakkan pemerintah pusat. Sebagai bagian dari upaya menciptakan birokrasi yang lebih modern dan efisien, Smart ASN berperan signifikan dalam mendukung pelaksanaan e-Government, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan mempercepat proses administrasi di berbagai sektor pemerintahan. Temuan utama dari penelitian ini adalah pendekatan integratif untuk menjembatani kesenjangan literasi teknologi antar generasi ASN melalui program mentoring kolaboratif antara ASN milenial dan senior di Provinsi Sulawesi Utara
4	Ahmad Juwari , Novi Savarianti Fahrani , Sughron Jazila	2020	Millenial Dalam Birokrasi: Akselerasi Pegawai Millenial dalam Instansi Pemerintah	kualitatif dengan analisa data kuantitatif dan deskriptif kualitatif	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa generasi millenial masih menjadi minoritas dengan komposisi sekitar 16,35% dan 1,23% diantaranya berakselerasi ke

				struktural eselon IV dan III di birokrasi. Karakter millennial yang connected, confident dan creative memunculkan tantangan dan resistensi yang perlu dilihat pemerintah dalam strategi pembangunan aparatur negara.
5	Zahroh Firdaus Taufik & Cucu Hayati	2023 Gaya Komunikasi Aparatur Sipil Negara Generasi Z di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur	metode kualitatif	Berdasarkan temuan lapangan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur, dapat disimpulkan bahwa ASN Generasi Z memiliki gaya komunikasi yang dikenal sebagai "The Relinquishing Style." Mereka cenderung suka bekerja dalam tim, berbagi ide, pemikiran, dan informasi, serta menerima umpan balik dari rekan-rekan mereka. Pertemuan tatap muka di tempat kerja dianggap lebih efektif daripada komunikasi melalui media digital seperti WhatsApp atau email. ASN Generasi Z juga cenderung berbicara terus terang dan langsung ketika diminta pendapat atau saran, yang bisa berbeda dari gaya komunikasi beberapa rekan kerja lainnya yang lebih santai.
6	Diah Sofiah	2025 Inspiring the New Workforce: Transformational Leadership and Job Satisfaction as Drivers of Organizational Citizenship Behavior in Generation Z Civil Servants	metode Kuantitatif	Hasil Temuan Penelitian ini menunjukkan bahwa baik Kepemimpinan Transformasional maupun Kepuasan Kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) pada pegawai ASN Generasi Z. Seluruh hipotesis yang diajukan didukung. Hasil ini menekankan peran penting Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dalam meningkatkan OCB di kalangan ASN Generasi Z.
7	Prinindia Rizky Setyoningtyas	2024 Assessing The Readiness of Flexible Working Systems And	metode mix kuantitatif dan kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel memiliki pengaruh positif

& Hary Febriansyah	Employee Engagement : The Significance of Transformational Leadership in Millennial and Generation Z at The DJKN Scretariat	signifikan terhadap keterikatan karyawan, terutama di kalangan Generasi Milennial dan Z. Selain itu, kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan efektivitas sistem kerja fleksibel. Pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi anggota tim mereka mampu memperkuat efek positif dari pengaturan kerja fleksibel terhadap keterikatan karyawan.	
8 Atika Ayuningtyas	2023 Kepemimpinan efektif pada aparatur sipil negara “Generasi Z” (Studi kasus alumni Latsar CPNS tahun 2021 di wilayah kerja Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta)	metode kualitatif deskriptif	Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ialah bahwa generasi “Z” yang praktis, kompetitif, spontan dan memiliki kecakapan teknologi digital berpendapat bahwa kepemimpinan efektif terwujud melalui pemimpin yang demokratis, terbuka, terpercaya dan dapat diandalkan. Generasi “Z” menyukai pimpinan yang memiliki kualitas kepemimpinan yang proaktif, partisipatif dan suportif sehingga mereka merasa dihargai saat dilibatkan dalam penyelesaian pekerjaan dan pengambilan keputusan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Transformasional dan Ekspektasi ASN Muda

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan ekspektasi generasi muda, khususnya ASN dari Generasi Z. Dalam berbagai studi, generasi ini dikenal lebih menghargai lingkungan kerja yang partisipatif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan diri. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh inspirasi, perhatian individual, dan motivasi terhadap visi bersama, terbukti memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas ASN muda seperti hasil penelitian terbaru yang dilakukan oleh Sofiah (2025) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan ASN Generasi Z.

Penelitian oleh Acheampong (2021) dan sejumlah studi lainnya menunjukkan bahwa ASN Generasi Z cenderung lebih termotivasi dan merasa dihargai ketika dipimpin oleh sosok yang memberikan perhatian personal dan dukungan emosional. Judge dan Piccolo (2004) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk

memaknai pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang selaras dengan nilai pribadi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Temuan lain mengungkap bahwa pemimpin dengan perhatian individual yang tinggi mendorong keterlibatan pegawai dalam tujuan organisasi serta meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Podsakoff et al., 2000). Hal ini mengarah pada penguatan civic virtue, yakni rasa tanggung jawab dan kepedulian ASN terhadap keberlangsungan organisasi dan kualitas pelayanan publik. ASN Generasi Z, yang mengutamakan kesejahteraan emosional dan pertumbuhan pribadi, menunjukkan peningkatan motivasi ketika dipimpin oleh pemimpin yang tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga memperhatikan kebutuhan individu mereka (Bass, 1990; Twenge, 2017). Gaya kepemimpinan semacam ini membentuk iklim kerja yang kolaboratif dan terbuka, sekaligus menjembatani potensi konflik antargenerasi yang timbul akibat perbedaan nilai dan gaya kerja.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan efektif yang dinilai mampu menciptakan situasi dan lingkungan kerja yang sesuai dengan ekspektasi Generasi Z adalah kepemimpinan demokratis, seperti yang dikemukakan oleh Ayuningtyas (2023) bahwa Tipikal generasi “Z” yang cenderung lebih praktis dan tidak mengacu kepada formalitas batas antar jabatan dalam lingkungan kerja, berpendapat bahwa karakter kepemimpinan efektif bagi mereka ialah pimpinan yang demokratis. Dimana pemimpin dengan karakter ini memberikan ruang bagi generasi “Z” sebagai anggota kelompok untuk berkontribusi lebih bagi kemajuan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, generasi “Z” menginginkan pimpinan yang terpercaya, dapat diandalkan dan terbuka. Generasi “Z” menyukai pimpinan yang memiliki kualitas kepemimpinan yang proaktif, partisipatif dan suportif sehingga mereka merasa dihargai saat dilibatkan dalam penyelesaian pekerjaan dan pengambilan keputusan

Namun, tantangan utama terletak pada realita birokrasi Indonesia yang masih didominasi oleh gaya kepemimpinan konvensional yang hierarkis. Ketidaksesuaian ini dapat menghambat potensi optimal generasi muda ASN, terutama dalam hal inovasi, loyalitas, dan semangat komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung terbuka, menghargai kolaborasi, menginginkan umpan balik langsung, serta menuntut lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan mendorong pengembangan diri, dibutuhkan sosok pemimpin yang tidak hanya mampu menginspirasi dan memotivasi, tetapi juga memberikan ruang partisipasi dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis menjadi kunci dalam menjembatani ekspektasi tersebut, sekaligus menjadi strategi adaptif dalam memperkuat keterlibatan dan loyalitas ASN muda di tengah tantangan birokrasi yang terus berkembang.

### **Sistem Kerja Fleksibel dan Kolaborasi Antar Generasi**

Flexible working system (FWS) telah menjadi salah satu pendekatan kerja paling relevan dalam mengakomodasi kebutuhan generasi muda, terutama Generasi Z dan milenial. Karakter mereka yang mengutamakan otonomi, fleksibilitas, dan keseimbangan kehidupan kerja mendorong lahirnya ekspektasi baru terhadap pola kerja yang lebih adaptif dan berbasis kepercayaan (Davis et al., 2023). Perkembangan teknologi informasi pasca pandemi COVID-19 juga mempercepat adopsi FWS, menjadikannya bagian dari transformasi digital global, termasuk dalam kerangka reformasi birokrasi di Indonesia.

Di sektor publik, penerapan FWS mulai mendapat perhatian serius karena dianggap sejalan dengan arah kebijakan reformasi birokrasi digital dan program Smart ASN. Sistem kerja ini tidak hanya berpotensi meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat keterikatan

pegawai terhadap organisasi. Studi oleh Febriansyah dan Setyoningtyas (2024) menunjukkan bahwa FWS memiliki pengaruh positif signifikan terhadap employee engagement, terutama di kalangan ASN muda. Bahkan, efektivitasnya akan lebih kuat apabila dipadukan dengan gaya kepemimpinan transformasional—pemimpin yang mampu menginspirasi, memahami kebutuhan individu, dan mendorong partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Temuan-temuan ini diperkuat oleh pandangan Acheampong (2021) yang menyatakan bahwa Generasi Z mengharapkan sistem kerja yang kompetitif, fleksibel, mendukung work-life balance, serta memberikan peluang pengembangan diri yang nyata. Artikel dari *Stanford Social Innovation Review* oleh Whistler dan Gherardini (2024) menegaskan bahwa daya tarik birokrasi terhadap Gen Z dapat ditingkatkan melalui perubahan budaya kerja: penguatan flexible working, keterbukaan terhadap inovasi, dan perampingan proses birokrasi.

Namun demikian, implementasi FWS dalam birokrasi Indonesia masih dihadapkan pada tantangan kultural dan struktural. Inovasi melalui Flexible working setidaknya memerlukan penghapusan gaya organisasi tradisional yang mengharuskan karyawan datang ke kantor. Birokrasi perlu mengubah pola tradisional tersebut untuk lebih terbuka, adaptif, dan juga responsif terhadap perubahan (Ferdian, Faedlulloh, Ibrahim, 2021). Sesuatu yang cukup kontradiktif dengan budaya birokrasi kita yang masih rigid, hierarkis, dan formal. Birokrasi Indonesia, secara umum, belum sepenuhnya siap meninggalkan paradigma administratif-konvensional yang mengutamakan prosedur dibandingkan kinerja. Padahal, agar flexible working dapat berfungsi efektif, organisasi harus memiliki kepercayaan pada ASN untuk bekerja secara mandiri, fokus pada capaian (outcome), dan mendukung penggunaan teknologi sebagai alat utama kolaborasi. Hal ini menuntut perubahan bukan hanya pada sistem, tetapi juga pada pola pikir para pelakunya.

Dalam konteks ini, peran ASN muda menjadi sangat penting. Mereka tidak hanya sebagai objek dari kebijakan reformasi, tetapi juga sebagai aktor perubahan yang membawa semangat kolaboratif, pemanfaatan teknologi, dan tuntutan terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan fleksibel. Ferdian, Faedlulloh, dan Ibrahim (2021) menyatakan bahwa Birokrat muda generasi millenials dan baby boomers yang lahir bersamaan dengan kemunculan teknologi digital tentunya dapat dijadikan motor penggerak bagi perubahan pola kerja birokrasi menuju flexible working. Apalagi dengan hadirnya generasi Z yang lahir pada era disrupsi teknologi, tentu saja perubahan pola kerja birokrasi menuju sistem kerja yang lebih fleksibel dan efisien dapat diwujudkan. Kolaborasi lintas generasi, bila difasilitasi dengan baik, akan menjadi kekuatan utama dalam mengakselerasi transformasi ini. Pemimpin birokrasi dituntut untuk mampu merumuskan sistem kerja fleksibel yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga sesuai dengan nilai dan preferensi lintas generasi. Kolaborasi antar generasi menjadi kunci dalam mengimplementasikan sistem kerja fleksibel yang sesuai dengan kerangka reformasi birokrasi yang menuju kelas dunia.

### **Budaya Organisasi Birokrasi dan Gap Generasi**

Salah satu tantangan mendasar dalam pengelolaan ASN muda di instansi pemerintah terletak pada belum selarasnya budaya organisasi birokrasi dengan nilai-nilai dan preferensi kerja generasi muda. Birokrasi Indonesia umumnya masih berorientasi pada pola kerja yang hierarkis, prosedural, dan formal, di mana loyalitas sering kali dinilai berdasarkan senioritas dan kepatuhan terhadap struktur (Reformasiyanto & Faizah, 2023). Sebaliknya, Generasi Z dan milenial sebagai mayoritas ASN muda saat ini memiliki karakter yang lebih partisipatif,

kolaboratif, dan menghargai keterbukaan komunikasi serta fleksibilitas dalam bekerja (Acheampong, 2021; Davis et al., 2023). Ketimpangan nilai ini menimbulkan potensi benturan dalam pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan keterlibatan pegawai dalam proses organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja ASN muda. Preferensi dan nilai kerja generasi muda tersebut dapat dirangkum dalam tabel berikut untuk menegaskan perbedaannya dengan sistem birokrasi yang ada:

**Tabel 2. Perbandingan Nilai ASN Muda & Budaya Birokrasi**

<b>Nilai ASN Muda (Gen Z &amp; Y)</b>	<b>Budaya Birokrasi Saat Ini</b>
Kolaboratif dan terbuka	Hierarkis dan sektoral
Menghargai fleksibilitas	Jam kerja kaku dan berbasis kehadiran
Ingin makna dan kontribusi nyata	Fokus administratif dan formalitas
Melek digital, adaptif	Sistem manual atau semi-digital
Ingin partisipasi dan apresiasi	Komunikasi satu arah dan birokratis

Tidak hanya pada nilai dan preferensi kerja, kesenjangan juga muncul pada aspek komunikasi antar generasi. Penelitian yang dilakukan oleh Pustika (2023) menyimpulkan bahwa komunikasi lintas generasi dalam budaya organisasi pemerintah antara Gen X, Gen Y, dan Gen Z mengalami berbagai kendala. Kesenjangan ini terjadi pada aspek teknologi, etos kerja, hak privasi, gaya komunikasi, hingga perbedaan topik pembicaraan. Gabriela et al. (2021) juga menekankan bahwa perbedaan nilai yang tidak dikelola dengan baik dapat memicu konflik, menurunkan kohesi tim, dan menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Meski wajar mengingat perbedaan zaman, perbedaan ini tetap perlu dijumpatani melalui kesadaran lintas generasi serta pembentukan budaya kerja yang lebih inklusif dan adaptif terhadap keberagaman nilai.

Ketidaksesuaian budaya organisasi birokrasi secara umum ini memperjelas bahwa keberhasilan implementasi sistem kerja fleksibel maupun kepemimpinan transformasional tidak akan optimal jika tidak diikuti oleh reformasi nilai dan pola pikir organisasi. Upaya membangun birokrasi yang adaptif dan berkinerja tinggi tidak cukup dengan kebijakan teknis semata, namun harus dimulai dari perubahan internal: pembaruan budaya kerja dan manajemen ASN yang mampu menjembatani perbedaan nilai antargenerasi secara strategis. Namun demikian, tantangan ini tidak dibiarkan tanpa respons karena Pemerintah telah menunjukkan keseriusan dalam mentransformasi budaya kerja birokrasi melalui berbagai agenda reformasi, seperti penerapan **Smart ASN**, percepatan digitalisasi pelayanan publik, hingga penguatan sistem merit berbasis kinerja. Reformasi birokrasi tidak lagi hanya membahas efisiensi prosedural, tetapi juga menyentuh dimensi nilai, budaya organisasi, dan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi era digital. Meskipun begitu, implementasi budaya kerja baru ini masih menghadapi tantangan besar di lapangan, terutama dalam menggeser paradigma kerja lama menuju tata kelola birokrasi yang lebih dinamis dan inklusif terhadap nilai-nilai generasi muda. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya akan menyoroti bagaimana peran ASN muda menjadi kunci dalam mengakselerasi reformasi tersebut dalam membangun birokrasi masa

depan yang tidak hanya modern dan efisien, tetapi juga selaras dengan aspirasi dan karakter generasi penerus bangsa.

### **Peran Strategis ASN Muda dalam Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan akan birokrasi yang tidak hanya efisien secara struktural, tetapi juga adaptif secara nilai dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen kuat melalui berbagai program strategis, seperti penerapan Smart ASN, percepatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), serta penguatan sistem merit yang menekankan kompetensi, integritas, dan kinerja aparatur. Inisiatif ini menandai transisi paradigma birokrasi dari yang semula administratif menjadi lebih dinamis, berorientasi pada hasil, dan berbasis pada nilai-nilai profesionalisme. Sebagai arah jangka panjang, pemerintah kini juga tengah menyusun dokumen Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional (GDRBN) 2025–2045. Visi utama dari GDRBN adalah menciptakan birokrasi yang kolaboratif, kapabel, dan berintegritas, dengan pendekatan *human-based* yang menempatkan kesejahteraan masyarakat sebagai titik pusat pelayanan publik. Di dalamnya, transformasi digital, kompetensi SDM, dan kelembagaan yang lincah menjadi fondasi utama. GDRBN secara eksplisit mendorong perubahan budaya kerja birokrasi menuju model yang lebih inklusif, adaptif, dan partisipatif—yang secara tidak langsung mencerminkan nilai-nilai generasi muda birokrasi, khususnya generasi Z dan milenial.

Dalam konteks ini, ASN muda tidak hanya menjadi subjek perubahan, tetapi juga aktor kunci dalam mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Karakteristik generasi muda yang kolaboratif, terbuka terhadap inovasi, melek teknologi, dan menghargai makna kerja sangat selaras dengan visi GDRBN dan semangat reformasi birokrasi berbasis digital. Beberapa studi menyatakan bahwa ketika ASN muda diberikan ruang untuk berinovasi, difasilitasi secara digital, dan dibimbing dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan transformatif, mereka mampu menjadi motor penggerak perubahan (Acheampong, 2021; Davis et al., 2023; Whistler, 2024).

Namun, keberhasilan ini sangat bergantung pada sejauh mana organisasi birokrasi dapat menciptakan ekosistem yang mendukung. Sistem dan aktor harus bertransformasi secara bersamaan. Jika gaya kepemimpinan birokrasi masih konvensional dan budaya organisasi masih kaku, maka strategi sebesar apa pun seperti Smart ASN atau GDRBN akan berjalan lambat dan sulit untuk diwujudkan. Oleh karena itu, penguatan sinergi lintas generasi, penerapan nilai-nilai kepemimpinan transformatif, serta adaptasi terhadap kebutuhan ASN muda menjadi strategi fundamental untuk memastikan reformasi birokrasi berjalan secara berkelanjutan dan tidak elitis. Dengan pemetaan peran strategis ASN muda, maka dapat ditegaskan bahwa masa depan birokrasi Indonesia bergantung pada keberhasilan pemerintah dalam mengelola generasi ini muda tidak hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai penggagas dan penjaga nilai-nilai birokrasi yang progresif dan humanistik untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia.

## **KESIMPULAN**

Kajian ini menunjukkan bahwa pengelolaan ASN muda dalam birokrasi Indonesia menghadapi tantangan yang kompleks, terutama dalam konteks ketidaksesuaian antara sistem birokrasi yang rigid dengan karakteristik, nilai, dan preferensi generasi muda. Melalui penelusuran literatur, ditemukan bahwa Generasi Z dan milenial sebagai bagian dari ASN membawa aspirasi baru terhadap lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan

bermakna. Namun, sistem birokrasi saat ini masih berorientasi pada struktur hierarkis, komunikasi satu arah, serta pengambilan keputusan yang kurang inklusif, yang berpotensi menghambat kontribusi optimal generasi muda. Tantangan tersebut teridentifikasi dalam beberapa aspek kunci: gaya kepemimpinan yang belum responsif terhadap kebutuhan ASN muda; sistem kerja yang belum fleksibel; serta budaya organisasi yang belum menjembatani kesenjangan nilai dan komunikasi antar generasi. Padahal, keberhasilan implementasi kebijakan reformasi birokrasi, termasuk Smart ASN, SPBE, dan GDRBN 2025–2045, sangat bergantung pada integrasi sistem dan kualitas aktor birokrasi, dalam hal ini ASN muda sebagai pemimpin masa depan. Dengan demikian, transformasi birokrasi tidak cukup dilakukan melalui pendekatan teknokratik dan digitalisasi semata, tetapi harus dibarengi dengan pendekatan humanistik yang mengedepankan keterlibatan generasi baru. Diperlukan langkah strategis untuk membangun iklim kerja yang suportif dan adaptif melalui kepemimpinan transformasional, sistem kerja fleksibel, dan pembaruan budaya organisasi yang inklusif. Hanya dengan kolaborasi lintas generasi serta keberanian untuk mereformasi nilai dan pola kerja, birokrasi Indonesia dapat berkembang menjadi institusi publik yang dinamis, modern, dan berdaya saing global.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Acheampong, N. A. A. (2021). *Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations*. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Ayuningtyas, T. (2022). *Pengembangan SDM ASN di era Smart ASN: Sebuah kajian manajemen talenta*. *Jurnal Manajemen Aparatur Negara*, 12(1), 55–67.
- Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). *Public sector management and HRM reform: Looking back and moving forward*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 435–456.
- Davis, J., Lee, A., & Thomas, R. (2023). *Flexible work and the digital generation: Exploring work preferences of Generation Z*. *Journal of Public Administration Research*, 25(1), 33–49.
- Febriansyah, M. R., & Setyoningtyas, F. (2024). *Transformational leadership and flexible work system on employee engagement*. *Jurnal Inovasi Administrasi Publik*, 9(1), 15–29.
- Ferdian, K. J., Faedlulloh, D., & Ibrahim, A. M. (2021). *Birokrasi dan anak muda: Menyambut era digital dalam pemerintahan*. *Jurnal Birokrasi dan Transformasi*, 4(2), 80–95.
- Gabriela, M., Anisa, R., & Mahardika, D. (2021). *Intergenerational conflict in government organizations: A communication study*. *Jurnal Komunikasi Pemerintahan*, 3(1), 1–13.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kementerian PANRB. (2025, April 30). *Dua dekade menuju Indonesia Emas: GDRBN 2025–2045 fokus pada transformasi birokrasi*. Kompas.com. <https://kilaskementerian.kompas.com/kementerian-panrb/read/2025/04/30/15192051/dua-dekade-menuju-indonesia-emas-gdrbn-2025-2045-fokus-pada-transformasi>
- Lestari, D., & Perdhana, D. (2023). *Work-life balance preferences of Gen Z civil servants in Indonesia*. *Jurnal Administrasi Publik Digital*, 7(2), 102–115.

- Mala, I. K., Titing, A. S., IP, S., & Fajri, I. (2025). Strategi Pemasaran Digital di Era Disrupsi Teknologi. Takaza Innovatix Labs.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2000). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 1(1), 107–142.
- Pustika, C. K. (2023). *Mampukah budaya organisasi pemerintah menyatukan Gen Z?*. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 5(2), 101–115.
- Reformasianto, H., & Faizah, N. (2023). *Gaya komunikasi dan budaya organisasi dalam mengelola ASN muda*. *Jurnal Administrasi Negara*, 18(3), 215–229.
- Sofiah, S. (2025). *Transformational leadership and job satisfaction among Generation Z civil servants*. *Journal of Leadership and Public Service*, 9(1), 60–72.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Whistler, C., & Gherardini, T. (2024). *Transforming workplace culture to attract Gen Z to the public sector*. Stanford Social Innovation Review. <https://ssir.org/articles/entry/workplace-culture-public-sector-gen-z>
- Zein, M. H. M. (2023). *Transformasi Birokrasi Pada Abad 4.0*. Sada Kurnia Pustaka.



This work is licensed under a **Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License**.