



Keteladanan dan Kepemimpinan Bagi ASN Gen Z Di Instansi Publik

Siti Namira Hasanuddin¹, Wahyu Ramadhaning Bekt^{2*}, Syaiful³
Ringo Taufan Laode⁴, Maudhy Satyadharma⁵

¹ Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Tenggara

² UPTB Pengelolaan Pendapatan Provinsi Sulawesi Tenggara Wil. Koltim

^{3,4,5} Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara

E-mail: tety.wahyuramadhaning@gmail.com^{2*}

Article Info

Article history:

Received October 04, 2025

Revised October 10, 2025

Accepted October 16, 2025

Keywords:

ASN Gen Z, Bureaucracy,
Digital Generation,
Leadership, Exemplary
Behavior

ABSTRACT

Generation Z, or Gen Z, individuals born between 1997 and 2012, are entering the workforce, including within government structures as State Civil Apparatus (ASN). Gen Z's unique characteristics, such as digital adaptability, a desire for speed and flexibility, and expectations for an ethical and transparent work environment, demand relevant and effective leadership styles. This article aims to examine the role of leadership and role models in shaping the character, motivation, and performance of Gen Z ASN in government agencies. This research uses a descriptive-qualitative approach with literature studies and observations of organizational behavior. The results of the study indicate that a transformative leadership style supported by real role models from superiors significantly influences the formation of the work ethic and loyalty of Gen Z ASN.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received October 04, 2025

Revised October 10, 2025

Accepted October 16, 2025

Keywords:

ASN Gen Z, Birokrasi,
Generasi Digital,
Kepemimpinan, Keteladanan

ABSTRACT

Generasi Z atau Gen Z, yang merupakan individu kelahiran tahun 1997–2012, mulai memasuki dunia kerja, termasuk dalam struktur pemerintahan sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Karakteristik Gen Z yang unik, seperti kemampuan adaptasi digital, keinginan akan kecepatan dan fleksibilitas, serta harapan terhadap lingkungan kerja yang etis dan transparan, menuntut pola kepemimpinan yang relevan dan efektif. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan dan keteladanan dalam membentuk karakter, motivasi, serta kinerja ASN Gen Z di instansi pemerintahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan studi literatur dan observasi perilaku organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif yang ditopang oleh keteladanan nyata dari atasan sangat berpengaruh terhadap pembentukan etos kerja dan loyalitas ASN Gen Z.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Wahyu Ramadhaning Bekt

UPTB Pengelolaan Pendapatan Provinsi Sulawesi Tenggara Wil. Koltim

E-mail: tety.wahyuramadhaning@gmail.com



Pendahuluan

Transformasi birokrasi di era digital menuntut ASN untuk tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga mampu beradaptasi dengan teknologi, berpikir strategis, dan memberikan pelayanan publik yang lebih responsif (Habibani & Frinaldi, 2025; Johannes, 2024; Sepriano et al., 2023).

Perubahan ini mendorong tata kelola SDM untuk lebih menekankan pada kompetensi digital, fleksibilitas kerja, dan pengembangan kapabilitas individu. ASN dituntut menjadi agen inovasi, bukan sekadar pelaksana kebijakan (Harry, 2024; Sinaga et al., 2025). Dunia kerja, termasuk sektor pemerintahan, tengah mengalami transformasi digital, tuntutan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, dan akuntabel, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi.

Perubahan mindset menjadi hal utama. ASN masa kini dituntut untuk keluar dari zona nyaman dan terus belajar serta berkembang. Mereka tidak hanya menjadi roda penggerak birokrasi, tetapi juga motor perubahan yang mampu membawa institusi pemerintah menjadi lebih adaptif, responsif, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat masa kini dan mendatang (Harry, 2024; Sinaga et al., 2025).

Era disrupsi digital dan pergeseran sosial yang cepat telah membawa dampak besar terhadap struktur tenaga kerja, termasuk di sektor pemerintahan (Halik et al., 2024; Sutrasna, 2023). Salah satu perubahan yang signifikan adalah masuknya generasi baru, yaitu Generasi Z (Gen Z) ke dalam birokrasi sebagai bagian dari ASN.

Generasi Z, yakni individu yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, merupakan kelompok yang tumbuh seiring pesatnya kemajuan teknologi dan telah terbiasa dengan lingkungan digital sejak usia muda (Kansaki et al., 2021). Kini, mereka menjadi segmen terbesar dalam struktur demografis penduduk Indonesia.

Kehadiran Gen Z dalam dunia kerja pemerintahan menghadirkan tantangan dan peluang baru (Balqis et al., 2025; Febrianty & Muhammad, 2023; Fiansi, 2024). Di satu sisi, mereka menawarkan inovasi, efisiensi, dan semangat perubahan. Fleksibilitas kerja menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan yang adaptif, khususnya bagi generasi muda seperti Gen Z yang terbiasa dengan model kerja dinamis. Di sisi lain, mereka juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap gaya kepemimpinan yang terbuka, suportif, dan visioner (Chairunisa, 2025).

Dalam studi kasus ini, kepemimpinan dan keteladanan menjadi dua aspek penting yang berpengaruh besar terhadap bagaimana Gen Z berkembang dan berkontribusi sebagai ASN. Peran kepemimpinan dan keteladanan menjadi krusial. Menjadi pemimpin yang efektif di tengah Generasi Z bukan tugas yang sederhana. Dibutuhkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan zaman, keterampilan dalam membangun komunikasi sosial yang positif, serta rasa empati yang tinggi untuk memberikan bantuan tanpa memandang perbedaan latar belakang (Chairunisa, 2025).

Pemimpin tidak lagi hanya menjadi pengambil keputusan, tetapi juga figur yang diteladani dalam hal integritas, disiplin, dan profesionalisme. ASN Gen Z cenderung responsif terhadap pemimpin yang mampu berkomunikasi terbuka, menghargai pendapat, dan memberikan contoh nyata dalam pelaksanaan tugas (Chairunisa, 2025).

Tulisan ini membahas peran strategis kepemimpinan dan keteladanan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inspiratif bagi ASN Gen Z, serta bagaimana pemerintah dapat mengadaptasi pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi ini.



Kajian Pustaka

Generasi Z dalam Lingkungan Kerja

Gen Z merupakan generasi pertama yang lahir dalam era teknologi informasi dan internet. Mereka terbiasa multitasking, cepat mempelajari hal baru, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap pemimpin yang komunikatif dan adil (Seemiller & Grace, 2016). Dalam konteks ASN, Gen Z menunjukkan minat pada stabilitas kerja, namun juga menginginkan ruang untuk tumbuh, berekspresi, dan memiliki makna dalam pekerjaan mereka. Generasi ini memiliki pemahaman yang kuat terhadap teknologi sejak usia dini dan terbiasa dengan penggunaan perangkat berkualitas tinggi, yang secara tidak langsung membentuk kepribadian mereka.

Bagi Gen Z, teknologi dan informasi merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Mereka lahir di era yang memberikan kemudahan dalam mengakses informasi, terutama melalui internet, yang telah menjadi bagian dari budaya global. Kondisi ini turut memengaruhi cara pandang mereka terhadap nilai-nilai, keyakinan, serta tujuan hidup mereka (Dewi et al., 2023).

Namun demikian, Generasi Z kerap menjadi pusat perhatian karena dianggap kurang menjunjung etika dan tata krama dalam kehidupan sehari-hari. Gaya komunikasi mereka yang lugas dan informal sering kali dinilai tidak sopan oleh generasi sebelumnya (Mandira et al., 2024; Maududi et al., 2023). Dalam situasi dunia pemerintahan dan birokrasi yang menjunjung tinggi hierarki, formalitas, dan norma kesopanan, karakter ini bisa menimbulkan gesekan. Ketidaksiapan ini berpotensi menghambat proses kerja, terutama dalam interaksi antarpegawai lintas generasi.

Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Adiawaty, 2020; Hasina & Satyadharma, 2023; Syahril, 2019). Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kapasitas dan kesiapan seseorang dalam memengaruhi, mendorong, membujuk, membimbing, menggerakkan, serta mengarahkan individu atau kelompok lain. Bahkan, jika diperlukan, pemimpin dapat menggunakan paksaan agar pihak lain menerima pengaruh tersebut dan bertindak sesuai dengan arah yang mendukung tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Dalam situasi pada ASN, hal ini berarti pemimpin harus mampu menjelaskan visi organisasi secara jelas, melibatkan pegawai dalam proses pencapaian target, dan menjadi penggerak perubahan (Mansaray, 2019). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada proses, membina kerja sama, dan membentuk nilai-nilai positif yang mendukung tercapainya pelayanan publik yang berkualitas (Amallia et al., 2025; Dadang, 2023; Setiawan et al., 2025).

Dalam organisasi publik, pemimpin tidak cukup hanya menjalankan fungsi administratif seperti pengawasan dan pelaporan, melainkan harus mampu menjadi sosok inspiratif yang mendorong perubahan positif (Rifdan et al., 2024). Pemimpin yang visioner dapat membangkitkan semangat kerja, membentuk budaya organisasi yang sehat, serta menumbuhkan loyalitas pegawai (Ammar et al., 2024; Lisbet et al., 2024). Dengan visi yang jelas dan inspiratif, pemimpin mampu membangkitkan semangat kerja pegawai, memberikan arah yang tegas, serta memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama.

Keteladanan dalam Organisasi Publik

Keteladanan adalah tindakan nyata dari pemimpin yang mencerminkan nilai dan etika kerja yang tinggi (Norhalimah & Hayati, 2021; Yusuf et al., 2024). Dalam birokrasi, keteladanan sangat penting karena ASN bekerja dalam kerangka etika pelayanan publik. Pemimpin yang menjadi teladan dalam integritas, disiplin, dan tanggung jawab akan menciptakan iklim kerja positif dan menginspirasi pegawai di bawahnya, termasuk Gen Z



(Ferine, 2023).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan metode studi literatur, observasi lapangan terbatas, dan wawancara informal dengan Pejabat dan ASN Gen Z di beberapa OPD di lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara. Literatur yang digunakan mencakup teori kepemimpinan, studi karakteristik Gen Z, serta dokumen kebijakan kepegawaian.

Fokus utama penelitian adalah mengidentifikasi hubungan antara gaya kepemimpinan, keteladanan, dan respons Gen Z terhadap dua hal tersebut. Adapun informan penelitian ini akan diuraikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Nama Informan Penelitian	Jabatan
1	Dr. Muhamad Rajulan, ST.,M.Si	Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara
2	H. Belli, SE.,M.Si	Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Tenggara
3	Asriyati, S.Sos	Kasubag Umum dan Kepegawaian Dishub Sulawesi Tenggara
4	Harnia, S.Sos	Kasubag Umum dan Kepegawaian Dinas Pariwisata Sulawesi Tenggara
5	Syuryani, S.Kom.,M.Si	Kepala Seksi Badan Usaha dan Jasa Terkait Angkutan Pelayaran Dishub Sulawesi Tenggara
6	Rahmawati Sahupala, S.Si	Staf pada Subag Umum dan Kepegawaian Dishub Sulawesi Tenggara
7	Nur Yahni, ST	Staff pada Bidang Angkutan Jalan Dishub Sulawesi Tenggara (Gen Z)
8	Putu Wirayanti, SE	Staff pada Bidang Angkutan Jalan Dishub Sulawesi Tenggara (Gen Z)
9	Qatrunnada Nur Rahmadiani, S.I.Kom	Staff pada Dinas Pariwisata Sulawesi Tenggara (Gen Z)
10	I Komang Sucita Dharma, S.T	Staff pada Dinas Pariwisata Sulawesi Tenggara (Gen Z)

Sumber : Data Primer (2025)

Hasil dan Pembahasan

Kebutuhan ASN Gen Z terhadap gaya kepemimpinan yang modern

Hasil wawancara pada beberapa informan penelitian menemukan bahwa ASN Gen Z menunjukkan kebutuhan akan pemimpin yang:

a. Komunikatif

ASN Gen Z membutuhkan pemimpin yang komunikatif, yakni terbuka terhadap diskusi, masukan, dan membangun komunikasi dua arah. Gaya kepemimpinan yang kaku dan otoriter cenderung tidak efektif untuk generasi ini yang terbiasa mengemukakan pendapat dan bekerja secara kolaboratif. Mereka menghargai transparansi dan keterbukaan dalam proses kerja, termasuk dalam pengambilan keputusan. Melibatkan Gen Z dalam situasi kerja akan mendorong suasana kerja yang sehat, di mana proses pengambilan keputusan menjadi partisipatif dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan inklusif menjadi kunci dalam mengelola potensi Gen Z secara optimal.



Gambar 1. Suasana Keakraban dengan melibatkan dan merangkul ASN Gen Z
Sumber : Data primer (2025)

Dalam situasi birokrasi, hal ini menuntut pemimpin untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap dinamika tim, tanpa mengesampingkan tata aturan yang berlaku.

b. Supportif

Gen Z di lingkungan ASN menunjukkan kebutuhan kuat akan pemimpin yang supportif, yaitu yang memberi ruang untuk belajar, mencoba hal baru, dan berkembang secara profesional. Mereka cenderung memiliki dorongan kuat untuk meningkatkan keterampilan dan mencari makna dalam pekerjaan.

Dalam birokrasi yang kadang terjebak rutinitas, peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan, memberikan bimbingan, serta tidak cepat menghakimi kesalahan. Dukungan seperti ini akan meningkatkan loyalitas dan produktivitas ASN Gen Z secara berkelanjutan.

c. Visioner dan Digital Friendly

Sebagai digital native, ASN Gen Z memerlukan pemimpin yang visioner dan melek teknologi. Mereka lebih termotivasi jika diajak bekerja dengan arah yang jelas, tujuan jangka panjang, serta cara kerja yang efisien berbasis digital. Pemimpin yang tidak adaptif terhadap teknologi akan kesulitan membangun kepercayaan dan semangat kerja Gen Z. Dalam birokrasi, ini menjadi tantangan tersendiri karena masih banyak sistem yang tradisional.

Tantangan yang dihadapi

Beberapa tantangan yang sering menjadi miskomunikasi antara ASN Gen Z dengan ASN yang lama, biasanya adalah sebagai berikut :

a. Perbedaan nilai dan ekspektasi lintas generasi

Gen Z dikenal dengan gaya komunikasi yang cepat, langsung, dan informal, yang cenderung dianggap kurang sopan atau tidak beretika oleh sebagian besar generasi sebelumnya. Hal ini menantang institusi untuk membina etika komunikasi tanpa menghambat keaslian dan kecepatan kerja Gen Z.

b. Kaku dalam struktur organisasi

Struktur birokrasi yang kaku membuat Gen Z merasa terkungkung, padahal mereka cenderung vokal, kritis, dan menyukai ruang untuk berinovasi. Ketika ide mereka tidak dianggap atau dibatasi, sebagian dari mereka menunjukkan sikap sinis, apatis, atau kurang hormat pada sistem yang ada. Ini sering ditafsirkan sebagai kurangnya adab atau kesopanan, padahal merupakan reaksi atas sistem yang tidak adaptif.

**c. Kurangnya program pelatihan kepemimpinan lintas generasi**

Tanpa pelatihan yang menjembatani perbedaan perspektif, Gen Z cenderung bingung menghadapi budaya kerja yang kaku dan hierarkis. Mereka bisa bersikap tidak sesuai norma, seperti terlalu santai terhadap atasan atau kurang memahami tata krama formal. Hal ini memperkuat stereotip negatif terhadap etika kerja mereka.

Keteladanan Pemimpin mendorong etos kerja yang positif

Pemimpin yang menjadi contoh bagi ASN Gen Z untuk menumbuhkan etos kerja yang positif serta berdampak pada peningkatan kinerja ASN Gen Z itu sendiri, terlihat dari :

a. Disiplin waktu

Pemimpin yang disiplin waktu mengajarkan ASN Gen Z pentingnya menghargai setiap detik kerja. Gen Z, yang cenderung fleksibel dan multitasking, sering kali kurang konsisten dalam manajemen waktu. Keteladanan pemimpin menanamkan budaya disiplin yang membantu Gen Z membangun profesionalisme sekaligus meningkatkan produktivitas tanpa kehilangan gaya kerja mereka yang dinamis.

b. Transparansi dalam tugas

Pemimpin yang transparan menunjukkan keterbukaan dan kejujuran dalam menjalankan tugas, membangun kepercayaan dengan Gen Z yang sangat menghargai autentisitas. Sikap ini mendorong Gen Z agar lebih jujur dan bertanggung jawab dalam pekerjaan, sekaligus mengurangi konflik akibat miskomunikasi. Transparansi juga menginspirasi mereka untuk berkontribusi secara terbuka dan inovatif tanpa rasa takut.

c. Etika Pelayanan terhadap publik

Pemimpin yang beretika dalam pelayanan memberi contoh pentingnya sikap hormat, sabar, dan tulus kepada masyarakat atau publik. Gen Z, yang kadang dianggap kurang sabar dan kurang memahami hierarki, belajar dari sikap pemimpin untuk menjaga martabat pelayanan publik. Ini memperkuat kesadaran bahwa pelayanan bukan hanya tugas, tapi amanah yang harus dijalankan dengan integritas dan rasa empati.

Kepemimpinan efektif

Peran pemimpin efektif yang diharapkan oleh ASN Gen Z terutama dalam mendorong motivasi kerja dan berimplikasi pada kinerja mereka terlihat dari :

a. Pemimpin yang menerapkan *coaching leadership*

Pemimpin publik yang menerapkan *coaching leadership* berperan sebagai mentor yang membimbing, mendukung, dan mengembangkan potensi ASN Gen Z, bukan hanya sekadar mengarahkan tugas. Gen Z cenderung mencari makna dan pengembangan diri dalam pekerjaan, sehingga gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan motivasi dan rasa keterlibatan mereka. Dengan pendekatan coaching, pemimpin memberi ruang bagi ASN muda untuk belajar dari pengalaman sekaligus berani berinovasi tanpa takut salah namun tetap memiliki rasa hormat dan respect pada generasi sebelumnya. Hal ini mengurangi kesenjangan komunikasi antara generasi dan membantu menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan produktif.

b. Menampilkan keteladanan dalam pelayanan publik prima dan melekat penggunaan teknologi

Pemimpin yang aktif dan mahir menggunakan teknologi menjadi contoh nyata bagi ASN Gen Z, yang sangat terbiasa dengan kemajuan digital. Keteladanan ini tidak hanya mendorong efisiensi kerja, tetapi juga memperlihatkan bagaimana teknologi dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pemimpin yang inovatif dan terbuka terhadap digitalisasi membangun kepercayaan dan semangat bagi staf muda untuk terus beradaptasi dan berkontribusi dengan cara yang relevan dan modern. Hal ini penting agar pelayanan publik semakin responsif dan dekat dengan kebutuhan masyarakat yang juga terus



berubah.

c. Pemimpin yang mengapresiasi kerja berbasis hasil dan ide

Pemimpin yang menghargai hasil konkret dan ide inovatif, bukan hanya kehadiran fisik atau kepatuhan administratif, mampu memotivasi ASN Gen Z yang haus akan pengakuan atas kontribusinya. Gaya apresiasi ini mengakomodasi karakter Gen Z yang kreatif dan ingin diakui atas inovasi, bukan sekadar rutinitas. Dengan demikian, mereka terdorong untuk bekerja lebih produktif, berani mengemukakan gagasan baru, dan merasa dihargai secara adil. Apresiasi berbasis kinerja juga membantu membangun budaya meritokrasi yang sehat dan mengurangi sikap apatis atau sekadar memenuhi formalitas.

d. Pemimpin yang membuka ruang dialog dan merangkul

Membangun ruang dialog lintas usia lewat forum internal atau tim campuran sangat penting untuk menjembatani kesenjangan nilai dan gaya komunikasi antar generasi. Pemimpin publik dan efektif yang aktif memfasilitasi diskusi ini menciptakan lingkungan inklusif di mana ASN Gen Z dapat menyampaikan pendapatnya dengan nyaman dan menghargai generasi senior, sementara generasi senior dapat memahami perspektif baru dan merangkul ASN Gen Z.



Gambar 2. Rapat Terbuka dengan ASN Gen Z

Sumber : Data primer (2025)

Dialog terbuka ini memperkuat saling pengertian, kolaborasi, dan inovasi bersama dan menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Selain itu, hal ini mengurangi konflik akibat miskomunikasi dan membangun budaya kerja yang harmonis, adaptif, serta menghargai perbedaan lintas generasi.

Kesimpulan

Kepemimpinan dan keteladanan memiliki peran penting dalam membentuk karakter kerja ASN Gen Z. Generasi ini membutuhkan pemimpin yang komunikatif, adil, visioner, dan mampu menjadi teladan dalam tindakan. Kepemimpinan yang bersifat transformatif dan



keteladanan yang konsisten akan memperkuat loyalitas, etos kerja, dan semangat pelayanan ASN Gen Z.

Reformasi kepemimpinan birokrasi harus dilakukan untuk merespon karakteristik dan kebutuhan ASN generasi baru. Hal ini meliputi pelatihan kepemimpinan berbasis nilai, penguatan komunikasi antargenerasi, serta pembentukan budaya kerja yang fleksibel namun tetap berorientasi pada akuntabilitas dan pelayanan publik.

Daftar Pustaka

- Adiawaty, S. (2020). Dimensi dan Indikator Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Pemberdayaan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 397–403.
- Amallia, N., Miranda, Z., & Perdana, M. H. G. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Reformasi Pelayanan Publik di Indonesia. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(3), 3235–3241.
- Ammar, A. M. Z., Basyarudin, A. A., Awaliyah, F. N., Hartanto, W. T., & Febriantina, S. (2024). Literature Review: Peran Strategis Pemimpin dalam Menciptakan Budaya Kerja yang Progresif dan Berkelanjutan. *Jurnal Kajian Dan Penelitian Umum*, 2(6), 170–184.
- Balqis, A., Ambardi, D., Siburian, S. M., & Mulia, I. C. (2025). Analisis Public Service Motivation Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial dan Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Bisnis*, 7(2), 288–299.
- Chairunisa, M. (2025). Preferensi Gaya Kepemimpinan oleh Generasi Z dalam Pelayanan Publik di Bogor Utara Tahun 2025. *Al Khalifah: Jurnal Kajian Sosiopolitik Dan Hukum*, 1(1), 1–17.
- Dadang, A. M. (2023). Pentingnya Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3(1), 133–139.
- Dewi, A. T., Andrena, K. M., & Hellyani, C. A. (2023). Gaya Kepemimpinan Ideal untuk Generasi Z pada Lingkungan Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (JRIME)*, 1(3), 102–111.
- Febrianty, & Muhammad. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Pro Gen Z*. UPPM Universitas Malahayati.
- Ferine, K. F. (2023). *Leadership*. Selat Media.
- Fiansi, F. (2024). Kompetensi Kerja Gen Z di Era Refolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 pada Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tolitoli. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 654–660.
- Habibani, R. A., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi Publik dalam Era Digital: Peluang dan Strategi Implementasi. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 407–421.
- Halik, J. B., Rantererung, I. C. L., & Sutomo, D. A. (2024). *Era Disruptif*. Penerbit Adab.
- Harry. (2024). *Ruang Katalis Perubahan Navigasi Inovasi Generasi Muda ASN*. Bening Media Publishing.
- Hasina, H., & Satyadharna, M. (2023). Peran Pemimpin dalam Pencapaian Tujuan Organisasi: Studi pada PD Pemuda Panca Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 3(1), 25–34.
- Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart ASN dalam Mendukung Transformasi Birokrasi di Era Digital di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151–165.
- Kansaki, T., Nugroho, N., Hutabarat, F. A. M., Ciamas, E. S., & Arwin. (2021). Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus pada Mahasiswa Politeknik Cendana Medan). *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*,



- 2(2), 46–50.
- Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M., & Harto, B. (2024). *Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Mandira, I. M. C., Suparman, S. W., Supriyono, T., Hikmawaty, H., Nuryahya, H. S., Muchlis, M., & Armawi, A. (2024). Pendekatan Etika Terhadap Generasi Z Melalui Media Podcast. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 5(3), 3097–3102.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18–31.
- Maududi, M. M., Romadlan, S., & Rahman, N. (2023). *Meningkatkan Etika Komunikasi Generasi Z dalam Berkomunikasi melalui WhatsApp BT - Nawadeepa: Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
- Norhalimah, N., & Hayati, R. (2021). Peran Lurah Dilihat Dari Aspek Keteladanan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Paringin Timur Kecamatan Paringin Kabupaten Balangan. *JAPB*, 4(2), 926–934.
- Rifdan, R., Haerul, H., & Zainal, H. (2024). *Kepemimpinan Organisasi Publik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *No Title*. John Wiley & Sons.
- Sepriano, S., Hikmat, A., Munizu, M., Nooraini, A., Sundari, S., Afiyah, S., & Indarti, C. F. S. (2023). *Transformasi Administrasi Publik Menghadapi Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Setiawan, M. F., Gazalin, J., Rahmawati, N., Sari, Y. I., & Ramayana, R. (2025). Integritas Pemimpin Terhadap Pelayanan Publik Di Kecamatan Wolio. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 601–609.
- Sinaga, R. C., Sunarto, E. P., Hafiz, Z., & Aji, P. (2025). Reformasi Birokrasi Melalui Regenerasi Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Birokrasi Yang Transformatif Di Era Digital:- *Journal of Social Contemplativa*, 3(2), 114–125.
- Sutrasna, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Disrupsi Teknologi Dan Kesenjangan Generasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Syahril, S. (2019). Teori-Teori Kepemimpinan. *Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 4(02), 208–215.
- Yusuf, M., Mutohar, P. M., & Fuadi, I. (2024). Aktualisasi Nilai-Nilai Etik dalam Membentuk Efektifitas Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 17–36.