

Adaptasi Gaya Kepemimpinan Birokrasi terhadap Pegawai Generasi Z di Dunia Kerja

*Venti Mayranda Silalahi¹⁾, Syamsir²⁾

¹⁾Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Indonesia;
Ventimayranda@gmail.com

²⁾Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Indonesia;
syamsir@fis.unp.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi dalam menghadapi karakteristik pegawai generasi Z, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan dan pegawai generasi Z, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan triangulasi sumber untuk menjaga keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi kepemimpinan dilakukan melalui penyesuaian pola komunikasi menjadi lebih terbuka dan intensif, pendekatan personal sesuai karakter pegawai, pembinaan dan pendampingan berkelanjutan, pemberian apresiasi atas kinerja, serta penguatan kolaborasi antargenerasi. Model kepemimpinan yang terbentuk mengarah pada perpaduan kepemimpinan transformasional dan situasional tanpa mengesampingkan aturan dan nilai birokrasi. Faktor pendukung meliputi kompetensi digital generasi Z, keterbukaan komunikasi, budaya kolaboratif, dan dukungan pelatihan; sedangkan faktor penghambat meliputi kesenjangan karakter antargenerasi, hambatan komunikasi, pelanggaran disiplin kerja, serta belum meratanya penerapan gaya kepemimpinan adaptif pada setiap unit kerja. Adaptasi tersebut juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih komunikatif, fleksibel, dan mendukung pengembangan potensi pegawai. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan adaptasi kepemimpinan birokrasi terhadap generasi Z ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan cara berkomunikasi, membimbing, dan memotivasi tanpa mengurangi profesionalisme, disiplin, dan efektivitas birokrasi.

Kata Kunci: Adaptasi Kepemimpinan; Gaya Kepemimpinan Birokrasi; Generasi Z; Kepemimpinan Adaptif; Transformasi Digital.

Abstract

This study aims to analyze the adaptation of bureaucratic leadership styles in responding to the characteristics of Generation Z employees and identify the supporting and inhibiting factors at the Department of Communication and Informatics of Padang City. This study employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving leaders and Generation Z employees. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, while source triangulation was applied to ensure data validity. The findings indicate that leadership adaptation is implemented through open and intensive communication, personalized approaches based on employee characteristics, continuous coaching and mentoring, performance appreciation, and strengthened intergenerational collaboration. This adaptation creates a leadership model that combines transformational and situational leadership while maintaining bureaucratic regulations, professionalism, and organizational values. Supporting factors include Generation Z's digital competence, open communication, a collaborative organizational culture, and training

support. Meanwhile, inhibiting factors include differences in characteristics between generations, communication barriers, work discipline violations, and uneven implementation of adaptive leadership across organizational units. The study concludes that effective bureaucratic leadership adaptation to Generation Z requires leaders to adjust communication, coaching, and motivational approaches while maintaining professionalism, discipline, and organizational effectiveness.

Keywords: Leadership Adaptation; Bureaucratic Leadership Style; Generation Z; Adaptive Leadership; Digital Transformation.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan digitalisasi telah mengubah pola kerja tradisional menuju sistem yang semakin terotomatisasi, fleksibel, dan berbasis teknologi. Pemanfaatan platform digital seperti *cloud computing* dan komunikasi *real-time* memungkinkan organisasi bekerja secara lebih dinamis, sementara otomatisasi pekerjaan administratif turut menggeser tuntutan kompetensi tenaga kerja ke arah kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan *problem solving* (Westlund et al., 2024). Konsep *Work 4.0* menegaskan bahwa perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi merupakan transformasi struktural dan jangka panjang yang memengaruhi cara kerja, struktur organisasi, serta peran sumber daya manusia (Baptista et al., 2020). Kondisi tersebut sekaligus menuntut peningkatan kompetensi secara berkelanjutan agar tenaga kerja mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja (Rainnie & Dean, 2020).

Transformasi tersebut berlangsung bersamaan dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja, termasuk ke dalam lingkungan birokrasi pemerintahan. Generasi Z, yang umumnya merujuk pada individu yang lahir sekitar tahun 1997–2012, tumbuh dalam lingkungan yang dekat dengan teknologi digital sehingga memiliki pengalaman dan pola interaksi yang berbeda dari generasi sebelumnya (Kahraman, 2020). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa sebagian pegawai Generasi Z memiliki kecenderungan mengharapkan komunikasi yang terbuka, kesempatan untuk menyampaikan pendapat, pemanfaatan teknologi, serta hubungan kerja yang lebih interaktif. Namun, karakteristik tersebut tidak dapat dipandang sebagai karakter yang seragam pada seluruh pegawai Generasi Z. Perbedaan latar belakang,

pengalaman kerja, karakter individu, serta lingkungan organisasi dapat menghasilkan pengalaman dan respons yang berbeda terhadap kepemimpinan. Dalam lingkungan birokrasi yang secara struktural cenderung hierarkis dan formal, perbedaan tersebut dapat menjadi tantangan bagi pimpinan dalam menentukan pendekatan kepemimpinan yang sesuai (Hanim et al., 2025). Di sisi lain, kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan kecenderungan inovatif yang dimiliki sebagian pegawai Generasi Z dapat menjadi potensi dalam mendukung modernisasi birokrasi (Nayak et al., 2025).

Fenomena tersebut terlihat di Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Padang yang memiliki komposisi pegawai multigenerasi. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, terdapat 69 aparatur sipil negara (ASN), dengan 10 orang atau 14,49% termasuk Generasi Z dan 59 orang atau 85,51% berasal dari Generasi Milenial dan Generasi X. Komposisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mempertemukan pegawai dengan pengalaman, pola komunikasi, dan karakter kerja yang berbeda. Kondisi empiris di Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Padang menunjukkan bahwa dinamika perubahan generasi serta perkembangan teknologi telah hadir dalam praktik keseharian organisasi. Berdasarkan wawancara awal dengan salah satu Kepala Subbagian dan pegawai Generasi Z, pegawai muda dinilai memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perkembangan teknologi informasi dan cepat tanggap dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan tersebut terlihat dari keterlibatan mereka dalam berbagai pekerjaan berbasis digital, seperti pengelolaan media sosial, pembuatan konten digital, pengelolaan *website*, hingga *editing* konten

multimedia. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai Generasi Z memiliki potensi untuk mendukung pelaksanaan tugas Dinas Kominfo yang berkaitan erat dengan teknologi dan digitalisasi pemerintahan.

Meskipun demikian, kemampuan tersebut tidak secara otomatis menghasilkan pengalaman kerja dan kebutuhan kepemimpinan yang sama pada seluruh pegawai Generasi Z. Hasil penelitian Almhariat (2025) menunjukkan adanya perbedaan pengalaman antarpegawai. Sebagian pegawai Generasi Z merasakan adanya dukungan, komunikasi terbuka, kesempatan berdiskusi, dan ruang untuk mengembangkan kompetensi. Namun, pada unit kerja tertentu masih terdapat pegawai yang merasakan pola kepemimpinan yang cenderung formal, kurang memberikan ruang diskusi, dan belum sepenuhnya menyesuaikan pendekatan dengan karakter pegawai muda. Perbedaan pengalaman tersebut menunjukkan bahwa persoalan kepemimpinan terhadap Generasi Z tidak dapat dijelaskan hanya berdasarkan karakteristik generasinya, tetapi juga perlu melihat bagaimana pimpinan menerapkan pendekatan yang berbeda sesuai dengan konteks unit kerja dan karakter individu pegawai.

Permasalahan tersebut menjadi semakin kompleks ketika pegawai Generasi Z berhadapan dengan gaya kepemimpinan birokrasi yang masih memiliki karakter hierarkis, formal, dan *top-down*. Pola tersebut diperlukan untuk menjaga keteraturan, disiplin, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi pada kondisi tertentu dapat membatasi ruang dialog dan partisipasi pegawai (Almhariat, 2025). Pola hubungan yang terlalu formal juga berpotensi menciptakan jarak psikologis antara pimpinan dan pegawai muda (Martinus, 2022). Pada saat yang sama, tuntutan reformasi birokrasi dan transformasi digital membutuhkan kepemimpinan yang mampu beradaptasi, membangun komunikasi dua arah, mendorong kolaborasi, dan memberikan ruang bagi pengembangan kompetensi pegawai (Fannur et al., 2023). Oleh karena itu, pemimpin perlu

menyesuaikan pendekatan dengan situasi organisasi dan karakteristik bawahan tanpa mengabaikan prinsip dasar birokrasi (Bwalya, 2023). Pendekatan kepemimpinan yang suportif dan memberikan ruang partisipasi juga dapat mendukung motivasi serta keterlibatan pegawai muda (Sarwar et al., 2023).

Secara *state of the art*, penelitian mengenai Generasi Z di dunia kerja telah banyak membahas karakteristik, ekspektasi, motivasi, pola komunikasi, serta preferensi mereka terhadap lingkungan kerja. Sementara itu, penelitian mengenai kepemimpinan dalam organisasi publik berkembang dengan menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, partisipatif, dan kolaboratif dalam menghadapi perubahan organisasi dan perkembangan teknologi. Meskipun demikian, kajian mengenai Generasi Z dan kepemimpinan birokrasi masih cenderung membahas kedua aspek tersebut secara terpisah. Kajian mengenai Generasi Z lebih banyak menempatkan karakteristik generasi sebagai dasar untuk memahami perilaku kerja, sedangkan kajian kepemimpinan birokrasi lebih banyak membahas kemampuan pemimpin beradaptasi terhadap perubahan organisasi secara umum.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya *research gap*, khususnya dalam menjelaskan bagaimana proses adaptasi kepemimpinan berlangsung ketika pimpinan birokrasi menghadapi pegawai Generasi Z yang memiliki pengalaman dan respons kerja yang beragam, sementara organisasi tetap terikat pada aturan, struktur hierarki, prosedur, disiplin, dan akuntabilitas. Dengan demikian, persoalan yang perlu dikaji bukan sekadar apakah gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik Generasi Z, tetapi bagaimana pemimpin menyesuaikan cara berkomunikasi, memberikan arahan, melakukan pembinaan, memberikan ruang partisipasi, mengembangkan kompetensi, dan memberikan apresiasi terhadap pegawai dengan kebutuhan yang berbeda. Selain itu, masih diperlukan pemahaman mengenai mengapa adaptasi kepemimpinan dapat dirasakan

secara berbeda antarunit kerja meskipun berada dalam organisasi yang sama.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, *novelty* penelitian ini terletak pada penjelasan mengenai mekanisme adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi yang bersifat kontekstual dan tidak seragam dalam menghadapi pegawai Generasi Z. Penelitian ini tidak menempatkan Generasi Z sebagai kelompok yang homogen, tetapi melihat adanya perbedaan pengalaman pegawai dalam menerima dan merespons praktik kepemimpinan. Adaptasi kepemimpinan dipahami sebagai proses penyesuaian cara memimpin yang tetap berada dalam batas-batas struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi tersebut diwujudkan melalui komunikasi yang lebih terbuka, pendekatan personal sesuai karakter pegawai, pembinaan dan pendampingan berkelanjutan, pemberian kesempatan pengembangan kompetensi, apresiasi terhadap kinerja, serta kolaborasi antargenerasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa adaptasi kepemimpinan bukan berarti menghilangkan karakter formal birokrasi atau menggantinya dengan pola kepemimpinan yang sepenuhnya fleksibel. Sebaliknya, adaptasi berlangsung melalui penyesuaian cara pemimpin berinteraksi dan mengelola pegawai, sementara regulasi, hierarki, disiplin, dan akuntabilitas organisasi tetap dipertahankan. Di sisi lain, belum meratanya penerapan adaptasi pada setiap unit kerja menunjukkan bahwa karakter pimpinan dan konteks unit kerja turut memengaruhi pengalaman pegawai Generasi Z terhadap kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan birokrasi adaptif merupakan proses yang bersifat kontekstual, bukan pendekatan yang diterapkan secara sama kepada seluruh pegawai.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian kepemimpinan adaptif dalam organisasi publik dengan menunjukkan bahwa proses adaptasi kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan teknologi dan

karakteristik generasi, tetapi juga oleh interaksi antara karakter individu pegawai, konteks unit kerja, dinamika antargenerasi, serta batasan struktural dan regulatif birokrasi. Secara empiris, penelitian ini memberikan gambaran mengenai praktik adaptasi kepemimpinan pada organisasi pemerintah daerah yang berada dalam lingkungan transformasi digital. Temuan mengenai kolaborasi antargenerasi juga menunjukkan bahwa kemampuan digital dan inovasi pegawai Generasi Z dapat dipadukan dengan pengalaman serta pemahaman prosedural pegawai senior untuk mendukung pelaksanaan tugas organisasi.

Landasan normatif penelitian ini diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025, serta Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menegaskan pentingnya profesionalisme, adaptabilitas, dan pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan aparatur negara. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk-bentuk adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi dalam merespons karakteristik dan pengalaman kerja pegawai Generasi Z, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses adaptasi tersebut di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Baker, 2022). Dalam organisasi publik, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memberikan arahan, tetapi juga mencakup kemampuan membangun hubungan kerja, memberikan motivasi, memberdayakan pegawai, serta menyesuaikan pendekatan dengan perubahan lingkungan organisasi. Perkembangan teori kepemimpinan menunjukkan adanya

pergeseran dari pendekatan yang menekankan karakteristik dan perilaku pemimpin menuju pendekatan yang lebih kontekstual, yaitu mempertimbangkan situasi organisasi dan kebutuhan bawahan.

Dalam penelitian ini, konsep gaya kepemimpinan digunakan untuk memahami bagaimana pemimpin menjalankan fungsi komunikasi, pemberian arahan, pengambilan keputusan, motivasi, pemberdayaan, dan adaptasi terhadap pegawai. Tipologi kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, *laissez-faire*, transformasional, dan situasional diposisikan sebagai perkembangan konseptual yang membantu memahami variasi gaya kepemimpinan, tetapi bukan sebagai teori utama penelitian. Fokus utama penelitian diarahkan pada kemampuan pemimpin melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan dan karakteristik pegawai melalui perspektif *Adaptive Leadership*.

***Adaptive Leadership* sebagai Teori Utama**

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Adaptive Leadership*. Heifetz et al., (2009) memandang kepemimpinan adaptif sebagai kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui prosedur atau solusi teknis yang telah tersedia. Kepemimpinan adaptif menuntut pemimpin untuk memahami perubahan lingkungan, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi organisasi, serta mendorong proses penyesuaian dan pembelajaran secara berkelanjutan.

Konsep tersebut relevan dengan lingkungan birokrasi yang menghadapi perubahan akibat digitalisasi dan masuknya generasi baru ke dalam dunia kerja. Dalam konteks ini, pemimpin tidak harus mengubah tujuan, regulasi, maupun struktur organisasi, tetapi perlu menyesuaikan cara berkomunikasi, memberikan arahan, membangun hubungan kerja, memberdayakan pegawai, dan merespons kebutuhan bawahan. Dengan demikian, adaptasi kepemimpinan dipahami sebagai proses mengubah pendekatan kepemimpinan tanpa

menghilangkan prinsip dasar organisasi publik seperti aturan, hierarki, disiplin, dan akuntabilitas.

Perspektif tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pimpinan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang melakukan penyesuaian melalui komunikasi dua arah, pendekatan personal, pembinaan dan pendampingan, pemberian ruang untuk menyampaikan ide dan inovasi, pengembangan kompetensi, serta apresiasi terhadap kinerja pegawai. Adaptasi tersebut tetap dilakukan dalam batas regulasi dan tanggung jawab birokrasi. Dengan demikian, *Adaptive Leadership* digunakan sebagai kerangka utama untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana pemimpin melakukan penyesuaian terhadap perubahan karakteristik pegawai dan tuntutan lingkungan organisasi.

***Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai Teori Pendukung**

Untuk memperkuat analisis mengenai hubungan antara pimpinan dan pegawai, penelitian ini menggunakan perspektif *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai teori pendukung. LMX memandang kepemimpinan sebagai proses yang berkembang melalui hubungan antara pemimpin dan masing-masing anggota organisasi. Kualitas hubungan tersebut dapat ditunjukkan melalui kepercayaan, komunikasi, penghargaan, dukungan, dan keterbukaan antara pimpinan dan bawahan.

Dalam penelitian ini, LMX tidak digunakan untuk menjelaskan keseluruhan proses adaptasi kepemimpinan, tetapi untuk menjelaskan dimensi hubungan interpersonal yang terbentuk ketika pemimpin melakukan adaptasi terhadap pegawai Generasi Z. Pendekatan personal, komunikasi terbuka, pemberian umpan balik, pendampingan, dan apresiasi terhadap kinerja merupakan aspek yang dapat dilihat melalui kualitas hubungan pemimpin dan pegawai. Hubungan yang lebih terbuka dan saling menghargai dapat menciptakan kepercayaan serta mendukung motivasi dan keterlibatan pegawai.

Dengan demikian, hubungan antara kedua teori dalam penelitian ini bersifat komplementer.

Adaptive Leadership menjadi kerangka utama untuk menjelaskan proses dan mekanisme penyesuaian kepemimpinan terhadap perubahan dan tantangan organisasi, sedangkan LMX digunakan untuk menjelaskan bagaimana proses adaptasi tersebut diwujudkan dalam kualitas hubungan antara pemimpin dan pegawai. Posisi ini membuat analisis tidak sekadar mencocokkan setiap temuan dengan teori yang berbeda, tetapi menggunakan satu teori utama yang diperkuat oleh perspektif hubungan pemimpin-anggota.

Kepemimpinan dalam Birokrasi Publik

Birokrasi publik dibangun atas prinsip rasionalitas, legalitas, struktur hierarkis, dan aturan formal (Langer, 2022). Kondisi tersebut memberikan kepastian dalam pelaksanaan tugas, tetapi pada saat yang sama dapat membatasi fleksibilitas pemimpin dalam merespons perubahan. Perkembangan birokrasi menuju lingkungan yang semakin terdigitalisasi menuntut pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengawas kepatuhan, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia (Plesner et al., 2018).

Dalam konteks birokrasi modern, kepemimpinan perlu mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan formal organisasi dengan kebutuhan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Komunikasi dua arah, keterbukaan terhadap masukan, pemberdayaan pegawai, dan kemampuan membangun kolaborasi menjadi penting dalam menciptakan organisasi publik yang responsif (Marbun et al., 2023). Oleh karena itu, perspektif *Adaptive Leadership* menjadi relevan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin melakukan penyesuaian tanpa menghilangkan prinsip dasar birokrasi.

Dalam penelitian ini, birokrasi tidak dipandang sebagai struktur yang harus ditinggalkan ketika menghadapi Generasi Z. Sebaliknya, adaptasi kepemimpinan dipahami sebagai upaya menemukan keseimbangan antara fleksibilitas dalam pendekatan kepemimpinan

dengan kepatuhan terhadap aturan, hierarki, disiplin, dan akuntabilitas organisasi.

Karakteristik Generasi Z di Dunia Kerja

Generasi Z umumnya merujuk pada individu yang lahir sekitar tahun 1997–2012 dan tumbuh dalam lingkungan yang dekat dengan teknologi digital. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pegawai dari generasi ini memiliki pengalaman dan preferensi kerja yang berkaitan dengan penggunaan teknologi, komunikasi, fleksibilitas, pengembangan kompetensi, serta hubungan kerja yang lebih terbuka (Chang, C.-W., & Chang, 2023; Cazan, 2024; Pietropaoli, 2025). Namun, karakteristik tersebut tidak dapat diperlakukan sebagai karakter yang sepenuhnya seragam. Perbedaan pengalaman, latar belakang, karakter individu, serta lingkungan organisasi dapat menghasilkan respons yang berbeda terhadap pekerjaan maupun kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak menggunakan karakteristik Generasi Z sebagai asumsi bahwa seluruh pegawai memiliki kebutuhan yang sama, tetapi sebagai konteks untuk memahami mengapa pemimpin perlu melakukan penyesuaian pendekatan terhadap pegawai yang memiliki pengalaman dan respons berbeda.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terbuka, umpan balik, dukungan pemimpin, serta kesempatan untuk berkembang menjadi aspek yang penting bagi pegawai Generasi Z (Purbaningrum & Sudarmanti, 2022; Revuru & Bandaru, 2024). Dalam penelitian ini, aspek tersebut digunakan sebagai konteks untuk menganalisis bentuk adaptasi kepemimpinan, bukan sebagai indikator yang mengharuskan seluruh pegawai Generasi Z memiliki perilaku atau preferensi yang sama.

Adaptasi Kepemimpinan dalam Organisasi

Adaptasi organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan melalui penyesuaian budaya kerja, pola komunikasi, struktur hubungan, serta praktik kepemimpinan (Odeh et al., 2023). Dalam konteks kepemimpinan, proses adaptasi dapat diwujudkan

melalui kemampuan pemimpin membaca perubahan, membangun komunikasi dua arah, memberikan dukungan, serta memberdayakan pegawai (Modise, 2023). Faktor pendukung adaptasi kepemimpinan antara lain keterbukaan pimpinan, kompetensi digital pegawai, budaya organisasi yang kondusif, kesempatan pengembangan kompetensi, dan kolaborasi antargenerasi. Sebaliknya, proses adaptasi dapat menghadapi hambatan berupa struktur birokrasi yang kaku, kesenjangan komunikasi, perbedaan ekspektasi antara pimpinan dan pegawai muda, serta belum meratanya kemampuan pimpinan dalam menerapkan pendekatan yang sesuai.

Dalam penelitian ini, faktor pendukung dan penghambat tersebut diposisikan sebagai kondisi yang memengaruhi keberhasilan penerapan *Adaptive Leadership*. Artinya, kemampuan pemimpin untuk beradaptasi tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh konteks organisasi dan hubungan yang terbentuk antara pimpinan dengan pegawai.

Kerangka Integrasi Teoretis

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menempatkan *Adaptive Leadership* sebagai teori utama karena fokus penelitian adalah menjelaskan proses penyesuaian gaya kepemimpinan dalam menghadapi perubahan karakteristik pegawai dan tuntutan transformasi digital. LMX digunakan sebagai teori pendukung untuk menjelaskan kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan pegawai dalam proses adaptasi tersebut.

Hubungan kedua perspektif tersebut dapat dipahami sebagai berikut: perubahan lingkungan kerja dan keberadaan pegawai Generasi Z menciptakan kebutuhan adaptasi bagi pimpinan. Pemimpin kemudian melakukan penyesuaian melalui komunikasi, pendekatan personal, pemberdayaan, pembinaan, pemberian apresiasi, dan pelibatan pegawai. Proses tersebut dijelaskan melalui *Adaptive Leadership*. Sementara itu, kualitas hubungan yang terbentuk melalui komunikasi, kepercayaan, dukungan, dan penghargaan dianalisis dengan perspektif LMX. Seluruh proses

tersebut tetap berlangsung dalam batas regulasi, hierarki, disiplin, dan akuntabilitas birokrasi.

Dengan kerangka tersebut, penelitian tidak memandang kepemimpinan transformasional, situasional, dan adaptif sebagai teori yang berdiri sejajar. Transformasional dan situasional hanya digunakan sebagai bagian dari perkembangan pemikiran kepemimpinan apabila diperlukan untuk memberikan konteks, sedangkan analisis utama penelitian menggunakan *Adaptive Leadership* dan diperkuat oleh LMX. Kerangka ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa kepemimpinan di Dinas Kominfo Kota Padang berkembang menuju kepemimpinan birokrasi adaptif yang tetap mempertahankan regulasi dan akuntabilitas, tetapi menyesuaikan pendekatan dengan karakteristik pegawai dan tuntutan transformasi digital

Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pegawai Generasi Z membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi, pengembangan diri, fleksibilitas, dan umpan balik. Purbaningrum, D., & Sudarmanti (2022) menunjukkan pentingnya iklim komunikasi suportif dalam pengembangan diri Generasi Z, sedangkan Revuru & Bandaru (2024) menekankan pentingnya praktik kepemimpinan dan komunikasi dalam mempertahankan keterlibatan kerja Generasi Z. Kajian mengenai birokrasi juga menunjukkan bahwa organisasi birokratis tetap dapat berkembang dengan menyesuaikan praktik pengelolaan organisasi terhadap perubahan lingkungan (Monteiro & Adler (2022).

Penelitian-penelitian tersebut memberikan dasar bahwa kebutuhan pegawai Generasi Z dan kemampuan adaptasi kepemimpinan merupakan aspek penting dalam organisasi modern. Namun, penelitian ini memfokuskan perhatian pada proses adaptasi kepemimpinan dalam konteks birokrasi publik yang tetap terikat pada aturan dan hierarki. Fokus tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan bagaimana pemimpin menyeimbangkan kebutuhan adaptasi dengan tuntutan formal birokrasi serta mengapa

pengalaman pegawai Generasi Z terhadap kepemimpinan dapat berbeda antarunit kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi terhadap Generasi Z di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, pandangan, dan interpretasi informan terkait gaya kepemimpinan serta proses adaptasi yang berlangsung dalam organisasi. Lokasi penelitian dipilih secara *purposive* pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang karena instansi tersebut memiliki karakteristik organisasi yang berkaitan dengan transformasi digital dan memiliki pegawai lintas generasi.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan relevansinya terhadap fenomena yang diteliti. Penelitian melibatkan lima informan, yang terdiri atas dua pimpinan dan tiga pegawai Generasi Z. Dua informan dari unsur pimpinan adalah Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang serta Kepala Bidang E-Government. Tiga informan lainnya merupakan pegawai Generasi Z yang telah memenuhi kriteria penelitian, yaitu berada pada rentang kelahiran Generasi Z, telah bekerja minimal satu tahun, dan berinteraksi langsung dengan pimpinan. Pemilihan pegawai Generasi Z juga mempertimbangkan variasi unit kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, serta keterlibatan dalam pekerjaan yang berkaitan dengan teknologi.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang memungkinkan peneliti tetap berfokus pada permasalahan penelitian sekaligus memberikan ruang kepada informan untuk mengembangkan jawaban berdasarkan pengalaman dan pandangannya. Wawancara kepada pimpinan diarahkan pada gaya kepemimpinan, pola

komunikasi, bentuk pembinaan, pemberian dukungan, pemberdayaan, serta faktor yang mendukung dan menghambat adaptasi kepemimpinan. Wawancara kepada pegawai Generasi Z diarahkan pada pengalaman mereka dalam berinteraksi dengan pimpinan, menerima arahan dan umpan balik, menyampaikan pendapat, memperoleh dukungan, mengikuti pembinaan, serta merespons pendekatan kepemimpinan yang diterapkan.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi dan interaksi yang berlangsung di lingkungan kerja, terutama yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan dan hubungan antara pimpinan dengan pegawai. Dokumentasi digunakan sebagai data pelengkap dan pendukung hasil wawancara serta sebagai bahan triangulasi. Instrumen yang digunakan meliputi pedoman wawancara semi-terstruktur, alat perekam suara, catatan lapangan, dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi data, informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dipilih, difokuskan, dan dikelompokkan berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian. Data kemudian diorganisasikan berdasarkan tema yang berkaitan dengan bentuk adaptasi gaya kepemimpinan dan faktor pendukung serta penghambatnya. Tema yang muncul dalam proses analisis meliputi komunikasi, pendekatan personal, pembinaan dan pendampingan, pemberdayaan, apresiasi, kolaborasi antargenerasi, serta faktor pendukung dan penghambat adaptasi kepemimpinan.

Pada tahap penyajian data, data yang telah dikondensasikan disusun dalam bentuk uraian untuk melihat pola dan hubungan antartemuan. Informasi dari pimpinan dibandingkan dengan pengalaman pegawai Generasi Z untuk melihat kesesuaian maupun perbedaan perspektif mengenai praktik kepemimpinan. Selanjutnya, penarikan

kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola dan makna dari data yang telah dianalisis. Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi dengan membandingkan kembali data dari berbagai informan dan teknik pengumpulan data agar temuan yang dihasilkan tetap sesuai dengan data penelitian.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member check*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan, pegawai Generasi Z, dan sumber informan lain yang relevan dalam penelitian. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk melihat konsistensi informasi. *Member check* dilakukan untuk memastikan kesesuaian informasi dan interpretasi peneliti dengan keterangan yang diberikan oleh informan.

Penelitian ini tidak mencantumkan secara spesifik durasi setiap wawancara maupun tanggal atau bulan pelaksanaan pengumpulan data dalam naskah skripsi. Oleh karena itu, kedua informasi tersebut tidak dicantumkan dalam artikel untuk menghindari penambahan informasi yang tidak terdokumentasi dalam penelitian. Demikian pula, kecukupan data tidak dinyatakan berdasarkan titik *saturation* tertentu, tetapi diperkuat melalui perbandingan informasi antar-informan dan antar-teknik pengumpulan data. Prosedur tersebut digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan konsistensi temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Karakteristik Pegawai Generasi Z di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang

Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang memiliki lingkungan kerja multigenerasi yang terdiri atas Generasi Z, Generasi Milenial, dan Generasi X. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah ASN sebanyak 69 orang, terdiri atas 10 pegawai Generasi Z atau 14,49% dan 59 pegawai non-Generasi Z yang terdiri atas Generasi Milenial dan Generasi X atau 85,51%. Kondisi tersebut menjadi

konteks penting dalam memahami proses adaptasi gaya kepemimpinan terhadap pegawai Generasi Z.

Tabel 1. Komposisi Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang Berdasarkan Generasi

Kategori Pegawai	Jumlah	Persentase
Generasi Z (lahir 1997–2012)	10 orang	14,49%
Non-Generasi Z (Generasi Milenial dan Generasi X)	59 orang	85,51%
Total ASN	69 orang	100%

Sumber: Data kepegawaian Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang, 2025.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai Generasi Z memiliki beberapa karakteristik yang mendukung pelaksanaan tugas organisasi, terutama dalam pemanfaatan teknologi informasi, kemampuan belajar, dan adaptasi terhadap perubahan. Kepala Dinas menyampaikan bahwa pegawai Generasi Z relatif mudah beradaptasi dengan aturan dan lingkungan kerja baru serta memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan teknologi.

Temuan tersebut diperkuat oleh Kepala Bidang E-Government yang menyatakan bahwa pegawai Generasi Z lebih mudah memahami penggunaan aplikasi, sistem informasi, dan teknologi baru yang digunakan dalam pekerjaan. Kemampuan tersebut relevan dengan karakteristik Dinas Kominfo yang banyak menjalankan pekerjaan berbasis teknologi digital.

Kemampuan digital tersebut juga terlihat dari keterlibatan pegawai Generasi Z dalam pekerjaan yang berkaitan dengan teknologi. ID, pegawai Generasi Z pada bidang persandian, terlibat dalam pengamanan sistem persandian daerah, verifikasi tanda tangan elektronik, dan penanganan insiden keamanan siber. Sementara itu, AS, pegawai Generasi Z sebagai Pengendali Konten Internet, terlibat dalam pembuatan konten kreatif dan publikasi digital.

Selain kemampuan teknologi, pegawai Generasi Z menunjukkan kemampuan belajar dan beradaptasi yang relatif cepat. Kepala Bidang E-Government menjelaskan bahwa mereka mengikuti

perkembangan teknologi dan relatif cepat mempelajari hal-hal baru. Kepala Dinas juga menyampaikan bahwa pegawai Generasi Z cenderung dapat bekerja dengan cepat dan memahami pekerjaan yang diberikan.

Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keunggulan tersebut tidak selalu diikuti dengan kemampuan interpersonal yang sama. Salah satu tantangan yang ditemukan adalah komunikasi interpersonal, khususnya keberanian menyampaikan kendala pekerjaan kepada pimpinan. Beberapa pegawai Generasi Z cenderung memilih diam ketika menghadapi kesulitan dan belum terbiasa menyampaikan kendala secara langsung.

Temuan tersebut memperlihatkan adanya perbedaan pengalaman di antara pegawai Generasi Z. TPN, pegawai Generasi Z, mengungkapkan bahwa dirinya terkadang merasa segan menyampaikan kesulitan kepada pimpinan dan lebih memilih memendam persoalan atau bertanya kepada rekan kerja. Sebaliknya, AS menyatakan bahwa dirinya merasa nyaman berdiskusi dengan pimpinan dan pegawai di lingkungan kerjanya.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman pegawai Generasi Z tidak sepenuhnya beragam. Dengan demikian, karakteristik Generasi Z dalam penelitian ini tidak hanya berkaitan dengan usia atau kemampuan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan pola hubungan antara pimpinan dengan pegawai.

Bentuk Adaptasi Gaya Kepemimpinan terhadap Pegawai Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang telah melakukan beberapa bentuk penyesuaian dalam memimpin pegawai Generasi Z. Penyesuaian tersebut meliputi pola komunikasi, pendekatan personal, pembinaan dan pendampingan, pemberian kesempatan pengembangan kompetensi, pemberian apresiasi, serta pelibatan pegawai dalam inovasi.

a. Penyesuaian Pola Komunikasi

Penyesuaian pola komunikasi menjadi salah satu bentuk adaptasi yang paling terlihat. Pimpinan tidak hanya menyampaikan instruksi melalui mekanisme formal, tetapi juga meningkatkan komunikasi langsung dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berdiskusi.

Kepala Dinas menyampaikan:

“Kalau dengan pegawai Gen Z, saya merasa perlu lebih banyak bertatap muka dan berkomunikasi secara langsung. Kalau dengan pegawai yang lebih senior, mereka umumnya sudah memahami karakter saya sebagai pimpinan dan sudah terbiasa dengan pola kerja yang ada.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan menyadari adanya perbedaan kebutuhan komunikasi antara pegawai Generasi Z dan pegawai senior. Pegawai muda dinilai masih membutuhkan interaksi yang lebih intensif untuk memahami arahan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan birokrasi.

Selain komunikasi formal, Kepala Dinas juga membangun hubungan yang lebih informal dengan pegawai melalui interaksi di luar pekerjaan. Pendekatan tersebut digunakan untuk menciptakan hubungan yang lebih akrab sehingga komunikasi antara pimpinan dan pegawai tidak sepenuhnya dibatasi oleh hubungan struktural.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa penyesuaian komunikasi belum dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai Generasi Z. TPN menyampaikan bahwa pola kepemimpinan pada unit kerjanya masih dirasakan sama untuk seluruh pegawai sehingga dirinya lebih sering belajar secara mandiri atau bertanya kepada rekan kerja.

b. Pendekatan Personal

Pimpinan berusaha mengenali karakter masing-masing sebelum menentukan cara memberikan arahan maupun pembinaan.

Kepala Bidang E-Government menyampaikan:

“Penyesuaian yang saya lakukan lebih kepada cara berkomunikasi dan pendekatan secara personal. Saya berusaha mengenali karakter masing-masing pegawai terlebih dahulu karena setiap orang berbeda.”

Pendekatan personal juga diwujudkan melalui perhatian terhadap kebutuhan pengembangan pegawai. ID menjelaskan bahwa pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai muda untuk mengikuti pelatihan sesuai bidang pekerjaannya.

Akan tetapi, pengalaman tersebut berbeda dengan yang dialami TPN. TPN menyampaikan bahwa dirinya belum sepenuhnya merasakan pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan dengan karakter pegawai Generasi Z. Perbedaan pengalaman ini menunjukkan bahwa penerapan pendekatan personal belum konsisten pada setiap unit kerja.

c. Pembinaan dan Pendampingan

Pimpinan juga melakukan pembinaan dan pendampingan secara berkelanjutan. Pembinaan diarahkan pada pemahaman tugas dan tanggung jawab, kedisiplinan, etika, serta penyesuaian terhadap budaya kerja birokrasi.

Kepala Dinas melakukan evaluasi terhadap pekerjaan pegawai dan memberikan arahan apabila terdapat kendala. Pembinaan tersebut tidak hanya dilakukan ketika terjadi kesalahan, tetapi juga digunakan sebagai bagian dari proses pengembangan pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan menjadi penting karena pegawai Generasi Z memiliki kemampuan teknis dan digital yang baik, tetapi masih membutuhkan pendampingan dalam aspek komunikasi, etika, disiplin, dan pemahaman terhadap mekanisme kerja birokrasi.

d. Pemberian Kesempatan Pengembangan Kompetensi

Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai Generasi Z untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan dan penugasan sesuai bidang pekerjaan. ID mengungkapkan

bahwa pimpinan memberikan dukungan terhadap pelatihan yang berkaitan dengan bidang persandian dan keamanan siber.

Pemberian kesempatan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi digital dan potensi pegawai Generasi Z tidak hanya dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan.

e. Pemberian Apresiasi

Bentuk adaptasi lainnya adalah pemberian apresiasi terhadap kinerja pegawai. Kepala Bidang E-Government menjelaskan bahwa terdapat sistem *reward* bagi pegawai yang menunjukkan kinerja baik. Selain itu, evaluasi kinerja juga dilakukan melalui pemilihan pegawai teladan sebagai bentuk umpan balik dan penghargaan.

Pemberian apresiasi tersebut menunjukkan bahwa motivasi pegawai tidak hanya diberikan melalui instruksi atau pengawasan, tetapi juga melalui pengakuan terhadap hasil kerja.

f. Pemberian Ruang untuk Inovasi dan Kolaborasi

Hasil penelitian juga menemukan bahwa pegawai Generasi Z diberikan ruang untuk menyampaikan gagasan dan mengembangkan inovasi. Kepala Bidang E-Government menyampaikan bahwa pegawai muda sering memberikan ide mengenai cara kerja yang lebih praktis, khususnya dalam pemanfaatan teknologi.

AS juga menunjukkan bentuk keterlibatan tersebut melalui pengembangan sistem *reminder* hari-hari besar. Temuan ini memperlihatkan bahwa ketika diberikan ruang, kompetensi digital pegawai Generasi Z dapat digunakan untuk menghasilkan inovasi dalam pekerjaan.

Selain itu, pimpinan mendorong kolaborasi antara pegawai Generasi Z dan pegawai senior. Kolaborasi tersebut memungkinkan pertukaran pengalaman dan pengetahuan, sehingga kemampuan digital Generasi Z dapat dilengkapi

dengan pengalaman birokrasi yang dimiliki pegawai senior.

Tantangan Adaptasi Kepemimpinan terhadap Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi kepemimpinan masih menghadapi beberapa tantangan, yaitu perbedaan karakter antargenerasi, hambatan komunikasi, kedisiplinan kerja, perbedaan ekspektasi terhadap kepemimpinan, serta kebutuhan untuk menyeimbangkan fleksibilitas dengan aturan birokrasi.

a. Perbedaan Karakter Antargenerasi

Perbedaan cara berpikir, berkomunikasi, menyelesaikan pekerjaan, dan memandang hubungan antara pimpinan dan pegawai menyebabkan pimpinan tidak dapat menggunakan pendekatan yang sepenuhnya sama kepada seluruh pegawai.

b. Hambatan Komunikasi

Meskipun pegawai Generasi Z membutuhkan komunikasi terbuka dan dua arah, sebagian pegawai masih merasa segan menyampaikan kendala kepada pimpinan. Kondisi tersebut menjadi tantangan karena keberadaan saluran komunikasi belum selalu menjamin bahwa pegawai merasa nyaman untuk menyampaikan persoalan.

Pada sisi lain, terdapat pegawai yang merasakan hubungan komunikasi yang lebih terbuka. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hambatan komunikasi tidak terjadi secara seragam pada seluruh pegawai Generasi Z.

c. Kedisiplinan dan Penyesuaian terhadap Budaya Birokrasi

Aspek kedisiplinan, tanggung jawab, etika, dan pemahaman terhadap budaya organisasi masih membutuhkan pembinaan. Pegawai Generasi Z perlu menyesuaikan kemampuan dan pola kerja yang mereka miliki dengan mekanisme birokrasi yang mengutamakan aturan dan prosedur.

d. Belum Meratanya Adaptasi Kepemimpinan

Tantangan lain adalah belum konsistennya penerapan adaptasi pada seluruh unit kerja. TPN menyampaikan bahwa dirinya masih merasakan pola kepemimpinan yang sama kepada seluruh pegawai dan belum sepenuhnya disesuaikan dengan karakter pegawai muda.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi kepemimpinan telah berlangsung, tetapi tingkat penerapannya berbeda antarunit kerja. Perbedaan tersebut terutama berkaitan dengan karakter pimpinan dan pola hubungan yang dibangun dengan pegawai.

Model Konseptual Adaptasi Kepemimpinan Birokrasi terhadap Generasi Z

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian, adaptasi kepemimpinan di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang dapat dirumuskan dalam enam komponen, yaitu komunikasi terbuka, pendekatan personal, kolaborasi antargenerasi, pemberdayaan melalui pengembangan kompetensi, apresiasi terhadap kinerja, serta penegakan disiplin dan kepatuhan terhadap aturan birokrasi. Keenam komponen tersebut telah ditemukan dalam hasil penelitian.

PEMBAHASAN

Bentuk Adaptasi Gaya Kepemimpinan Birokrasi dalam Menghadapi Karakteristik Generasi Z di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang dilakukan melalui perubahan pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel tanpa menghilangkan prinsip-prinsip dasar birokrasi, seperti kepatuhan terhadap aturan, akuntabilitas, dan tanggung jawab organisasi. Adaptasi tersebut diwujudkan melalui komunikasi dua arah yang lebih terbuka, pendekatan personal kepada pegawai, pemberdayaan melalui pelatihan dan pendampingan, pemberian ruang bagi penyampaian ide dan inovasi, serta penerapan sistem penghargaan sebagai bentuk apresiasi

terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam kepemimpinan tidak berarti mengurangi ketegasan birokrasi, tetapi lebih pada penyesuaian cara pimpinan berinteraksi dengan pegawai. Hal ini menjadi penting karena karakteristik Generasi Z yang terbiasa dengan komunikasi cepat, terbuka, dan berbasis teknologi membutuhkan pola hubungan kerja yang tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga memberikan ruang untuk berpartisipasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori *Adaptive Leadership* yang dikemukakan oleh Heifetz et al., (2009) yang menjelaskan bahwa pemimpin dituntut mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya terhadap perubahan lingkungan, tantangan organisasi, serta karakter bawahan. Dalam konteks penelitian ini, penyesuaian tersebut terlihat bukan pada perubahan aturan atau tujuan organisasi, melainkan pada cara pimpinan menjalankan fungsi kepemimpinannya. Komunikasi yang lebih intensif, diskusi informal, dan pembinaan secara personal menunjukkan bahwa pimpinan berupaya mengatasi perbedaan karakter dan ekspektasi antara lingkungan birokrasi dengan pegawai Generasi Z. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan adaptif dapat dipahami sebagai upaya untuk menjembatani tuntutan struktur birokrasi yang formal dengan kebutuhan pegawai muda yang lebih terbuka dan partisipatif. Hal ini sejalan dengan pandangan Uhl-Bien & Marion (2009) bahwa tantangan adaptif membutuhkan perubahan pola interaksi, bukan hanya penerapan prosedur yang telah tersedia.

Selain itu, penerapan prinsip *Leader-Member Exchange* (LMX) terlihat dari adanya upaya membangun hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, komunikasi terbuka, dan saling menghargai. Brhane & Zewdie (2018) menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat mendukung motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, hubungan yang lebih terbuka memberikan kesempatan kepada pegawai Generasi Z untuk

menyampaikan gagasan, menerima umpan balik, dan terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan pimpinan dan pegawai menjadi bagian penting dalam proses adaptasi kepemimpinan. Artinya, keberhasilan adaptasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan gaya komunikasi, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan membangun hubungan kerja yang membuat pegawai merasa dihargai dan dilibatkan.

Namun, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa adaptasi tersebut belum berlangsung secara merata pada seluruh unit kerja. Masih terdapat pimpinan yang menerapkan pendekatan birokrasi yang cenderung formal dan memberikan ruang diskusi yang terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa adaptasi kepemimpinan masih dipengaruhi oleh kemampuan dan karakter masing-masing pimpinan. Perbedaan penerapan tersebut dapat menyebabkan pengalaman kerja Generasi Z berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Oleh karena itu, adaptasi gaya kepemimpinan di Dinas Kominfo Kota Padang tidak cukup hanya mengandalkan inisiatif individu pimpinan, tetapi perlu didukung oleh penguatan kapasitas kepemimpinan adaptif secara lebih sistematis. Dengan demikian, bentuk adaptasi yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan adanya proses pergeseran dari kepemimpinan birokrasi yang dominan hierarkis menuju kepemimpinan yang tetap berlandaskan aturan, tetapi lebih komunikatif, partisipatif, dan responsif terhadap karakteristik Generasi Z.

Faktor-Faktor yang Mendukung dan Menghambat Adaptasi Gaya Kepemimpinan Birokrasi dalam Menghadapi Generasi Z di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi dipengaruhi oleh faktor pendukung maupun faktor penghambat. Faktor pendukung yang ditemukan meliputi kemampuan digital pegawai Generasi Z, keterbukaan pimpinan terhadap perubahan, komunikasi yang lebih fleksibel, serta budaya kolaborasi yang dibangun dalam lingkungan kerja.

Kombinasi faktor tersebut memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik pegawai tanpa mengabaikan prinsip-prinsip birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi kepemimpinan tidak dapat dipahami hanya sebagai kemampuan pimpinan dalam mengubah gaya memimpin, tetapi juga sebagai proses yang dipengaruhi oleh kesiapan pegawai dan lingkungan organisasi. Dengan adanya keterbukaan terhadap perubahan dan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri, penerapan gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel menjadi lebih mudah dilakukan.

Kemampuan pegawai Generasi Z dalam memanfaatkan teknologi informasi menjadi salah satu faktor pendukung utama. Kompetensi digital yang dimiliki pegawai mempermudah organisasi dalam mengimplementasikan transformasi digital, terutama pada penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Pemanfaatan teknologi tersebut sejalan dengan pendapat Prensky (2001) yang menyatakan bahwa Generasi Z merupakan kelompok *digital natives* yang tumbuh bersama perkembangan teknologi sehingga memiliki kemampuan beradaptasi terhadap sistem digital lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam konteks organisasi birokrasi, kemampuan tersebut tidak hanya memberikan keuntungan dalam penyelesaian pekerjaan berbasis teknologi, tetapi juga membantu pimpinan dalam mengarahkan proses kerja yang semakin terdigitalisasi. Dengan demikian, kompetensi digital Generasi Z dapat menjadi modal organisasi dalam melakukan perubahan tanpa harus mengubah prinsip dasar birokrasi.

Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai juga menjadi faktor yang mendukung proses adaptasi kepemimpinan. Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan ide, saran, maupun kendala yang dihadapi selama melaksanakan pekerjaan. Pola komunikasi tersebut menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses organisasi. Temuan ini

mendukung penelitian Purbaningrum & Sudarmanti (2022) yang menjelaskan bahwa komunikasi yang suportif mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas pegawai Generasi Z dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi dua arah memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar menyampaikan informasi, karena dapat menjadi sarana bagi pimpinan untuk memahami kebutuhan pegawai sekaligus mengurangi kesenjangan komunikasi antargenerasi. Oleh karena itu, keterbukaan komunikasi menjadi salah satu mekanisme penting dalam menjalankan kepemimpinan yang adaptif.

Di samping faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat dalam proses adaptasi kepemimpinan. Perbedaan karakteristik antargenerasi menjadi tantangan utama karena setiap generasi memiliki nilai, pola komunikasi, dan cara kerja yang berbeda. Pegawai Generasi Z cenderung mengharapkan komunikasi yang lebih cepat, fleksibel, dan terbuka, sedangkan budaya birokrasi masih didominasi oleh prosedur formal dan hubungan kerja yang hierarkis. Perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan komunikasi apabila tidak diimbangi dengan kemampuan adaptasi dari kedua belah pihak. Hal ini menunjukkan bahwa persoalan adaptasi bukan hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi juga membutuhkan kesiapan pegawai untuk memahami aturan dan karakteristik lingkungan birokrasi. Dengan demikian, keseimbangan antara fleksibilitas dan kepatuhan terhadap aturan menjadi penting agar proses adaptasi tidak menimbulkan pertentangan antara kebutuhan pegawai Generasi Z dan tuntutan organisasi.

Aspek kedisiplinan dan penyesuaian terhadap budaya organisasi juga menjadi hambatan yang ditemukan selama penelitian. Beberapa pegawai Generasi Z masih memerlukan pembinaan dalam memahami etika kerja, mekanisme birokrasi, serta tanggung jawab sebagai aparatur sipil negara. Temuan tersebut sejalan dengan teori *Adaptive*

Leadership yang menyatakan bahwa perubahan perilaku memerlukan proses pembelajaran, pendampingan, dan penyesuaian secara berkelanjutan agar individu mampu menghadapi tantangan adaptif yang muncul dalam organisasi (Heifetz et al., 2009). Dalam kondisi tersebut, pembinaan tidak hanya berfungsi untuk memperbaiki kekurangan pegawai, tetapi juga menjadi cara bagi organisasi untuk membantu Generasi Z memahami tuntutan kerja birokrasi. Artinya, pendekatan kepemimpinan yang adaptif perlu menggabungkan arahan yang jelas dengan pendampingan agar proses penyesuaian berlangsung secara bertahap.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa faktor pendukung dan faktor penghambat saling memengaruhi keberhasilan adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi. Kemampuan digital, komunikasi terbuka, dan kolaborasi antargenerasi menjadi kekuatan organisasi dalam menghadapi perubahan, sedangkan perbedaan karakteristik, budaya kerja birokrasi, dan kebutuhan pembinaan menjadi tantangan yang harus dikelola secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi kepemimpinan bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola kedua sisi tersebut secara bersamaan. Organisasi tidak cukup hanya memanfaatkan keunggulan Generasi Z dalam teknologi, tetapi juga perlu memperkuat aspek komunikasi, kedisiplinan, dan pemahaman terhadap budaya birokrasi. Dengan demikian, adaptasi kepemimpinan merupakan proses yang berlangsung secara dinamis dan memerlukan keterlibatan seluruh unsur organisasi agar perubahan dapat berjalan tanpa menghilangkan prinsip-prinsip dasar birokrasi. Temuan mengenai kemampuan digital sebagai faktor pendukung serta kesenjangan komunikasi, kedisiplinan, dan belum meratanya adaptasi pimpinan juga sesuai dengan temuan penelitian dalam dokumen kamu.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan birokrasi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang telah mengalami penyesuaian dalam menghadapi karakteristik pegawai Generasi Z. Adaptasi tersebut diwujudkan melalui komunikasi yang lebih terbuka, pendekatan personal, pembinaan dan pendampingan secara berkelanjutan, pemberian kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan menyampaikan gagasan, pemberian apresiasi, serta penguatan kolaborasi antargenerasi. Penyesuaian tersebut menunjukkan adanya upaya pimpinan untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik pegawai Generasi Z tanpa mengabaikan prinsip, aturan, dan tanggung jawab dalam birokrasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa proses adaptasi gaya kepemimpinan didukung oleh kompetensi digital pegawai Generasi Z, keterbukaan pimpinan terhadap perubahan, komunikasi yang lebih fleksibel, kesempatan pengembangan kompetensi, serta budaya kolaboratif dalam organisasi. Sementara itu, perbedaan karakteristik antargenerasi, jarak komunikasi yang masih dirasakan oleh sebagian pegawai, budaya kerja birokrasi yang formal dan hierarkis, serta kebutuhan peningkatan kedisiplinan dan pemahaman terhadap mekanisme birokrasi menjadi faktor yang menghambat proses adaptasi. Dengan demikian, adaptasi gaya kepemimpinan di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang dapat dipahami sebagai proses penyesuaian antara kebutuhan pegawai Generasi Z dengan tuntutan dan karakteristik birokrasi, terutama melalui komunikasi, pembinaan, pengembangan kompetensi, dan pemberian ruang partisipasi.

Saran

Pimpinan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang disarankan untuk terus mengembangkan pola kepemimpinan yang adaptif melalui penguatan komunikasi dua arah, pembinaan yang berkesinambungan, serta

peningkatan kolaborasi antargenerasi agar potensi pegawai Generasi Z dapat dimanfaatkan secara optimal tanpa mengurangi penerapan nilai-nilai birokrasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada organisasi perangkat daerah lainnya atau menggunakan pendekatan kuantitatif maupun *mixed methods* sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas adaptasi gaya kepemimpinan birokrasi dalam menghadapi karakteristik Generasi Z. Selain itu, penelitian berikutnya dapat mengkaji pengaruh adaptasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, inovasi, maupun keberhasilan transformasi digital pada sektor pemerintahan.

REFERENSI

- Almhariat, M. (2025). Bureaucratic leadership styles and generational clashes: Assessing the impact of top-down structures on Generation Z employee creativity and engagement. *Journal of Public Sector Governance and Innovation*, 12(1).
- Baker, E. L. (2022). Influence—A core leadership skill. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(5), 578–579.
- Baptista, J., Newell, S., & Holmstrom, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent digital/human work configurations in modern organisations. *Journal of Management Information Systems*, 29(2).
- Bwalya, A. (2023). Leadership styles. *Global Scientific Journal*, 11(8), 181–195.
- Brhane, H., & Zewdie, S. (2018). A literature review on the effects of employee relation on improving employee performance. *International Journal in Management and Social Science*, 6(4), 66–76.
- Cazan, I.-R. (2024). Generation Z and their personal relationships. *Cactus-The Tourism Journal for Research, Education, Culture and Soul*, 6(1), 54–64.
- Chang, C.-W., & Chang, S.-H. (2023). The impact of digital disruption: Influences of digital media and social networks on forming digital natives' attitude. *SAGE Open*, 13(3).
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43, 27262–27281.
- Fannur, F., Sabaruddin, I., & Ramdhani, N. (2023). Innovative leadership approaches for enhancing digital governance and collaborative networks in public administration. *Journal Social Civilecial*, 1(2), 85–100.
- Hanim, S., Ringko, A., & Sahrah, A. (2025). A systematic review of the literature on work engagement and learning agility in increasing Generation Z employee loyalty. *Jurnal Pendidikan Sosiologi Dan Humaniora*, 16(3), 536–548.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Iskandar, D. (2025). Beyond traditional bureaucracy: Building agile public organizations in an era of disruption. *Journal of Public Policy and Local Government*, 46, 56.
- Kahraman, A. (2020). The relationship of Generation Z with digital technology. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 113–134.
- Langer, J. (2022). Bureaucracy and the imaginal realm: Max Weber, rationality and the substantive basis of public administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 122–134.
- Marbun, T. O., Antarani, P., & Putri, M. A. (2023). Effective communication results in effective leadership. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(4), 571–578.
- Martinus, B. (2022). Membedah jarak psikologis dalam hubungan kerja hierarkis: Tantangan komunikasi antara birokrat senior dan aparatur sipil negara milenial/Gen-Z. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 14(2), 112–128.
- Modise, J. M. (2023). Analyze leadership from an epistemological perspective. *International*

- Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(12), 2627–2643.
- Monteiro, P., & Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. *Academy of Management Annals*, 16(2), 427–475.
- Nayak, M. M., Neupane, P., Pahurkar, P. P., & Shrimal, D. (2025). Developing competencies of Gen Z: Role of organizational learning culture and learning agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 13(2), 278–296.
- Niezurawska, J. (2023). Motivation of Generation Z. In *Managing Generation Z* (pp. 7–30). Routledge.
- Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468.
- Pietropaoli, M. (2025). New aspects of well-being in the crisis era: Emotions, generations, anxieties, and work. *PuntOorg International Journal*, 10(2), 194–210.
- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176–1190.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Purbaningrum, D., & Sudarmanti, R. (2022). Supportive communication climate in the self-development of Generation Z. *Bricolage: Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 8(1), 29–40.
- Rainnie, A., & Dean, M. (2020). Industry 4.0 and the future of quality work in the global digital economy. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 30(1), 16–33.
- Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership practices for sustaining work engagement: A Gen-Z perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(2).
- Sarwar, U., Aamir, M., Bichao, Y., & Chen, Z. (2023). Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector. *Frontiers in Psychology*, 3, 1084963.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650.
- Vallentin, S. (2022). *Trust, power and public sector leadership: A relational approach*. Routledge.
- Westlund, O., Bélair-Gagnon, V., Graves, L., Larsen, R., & Steensen, S. (2024). What is the problem with misinformation? Fact-checking as a sociotechnical and problem-solving practice. *Journalism Studies*, 25(8), 898–918.