

## Preferensi Gaya Kepemimpinan oleh Generasi Z dalam Pelayanan Publik di Bogor Utara Tahun 2025

Mutiara Chairunisa

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka,  
Indonesia  
email: mutiarachairunisa54@gmail.com

### ***Abstract***

*The development of the modern-era generations, especially Generation Z (Gen Z), has brought significant changes to various aspects of life, including leadership and public service. Generation Z, also known as the "tech-savvy" generation, has its own views on the ideal leader. They are open to diversity and value participation. Their opinions play an important role in shaping the characteristics and qualities of leaders expected to advance public services. This study aims to identify the preferred leadership style of Gen Z in the context of public service delivery in North Bogor. The study employs a quantitative descriptive method, collecting data via a digital questionnaire (Google Form). Bass and Avolio's transformational leadership theory and Lewin's democratic, authoritarian, and laissez-faire leadership theories are used as the analytical framework. The results show that transformational leadership is the most preferred style, with an average of 4.47. Democratic, laissez-faire, and authoritarian styles follow with averages of 3.66, 3.46, and 3.34, respectively.*

**Keywords:** Leadership Style, Gen Z, Public Service



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

---

### **Pendahuluan**

Di negara Indonesia generasi muda, khususnya Generasi Z memiliki karakteristik dan harapan yang berbeda dalam hal kepemimpinan. Generasi Z dikenal sebagai kelompok yang melek akan teknologi, menginginkan transparansi, serta menghargai kolaborasi dalam kepemimpinan. Gen Z tidak hanya menjadi penerima layanan publik, tetapi juga mulai terlibat sebagai agen perubahan, termasuk dalam posisi kepemimpinan. "Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Generasi Z ini pun berbeda dari model kepemimpinan generasi yang ada pada sebelumnya, karena adanya pergeseran dalam hal keterampilan dan kemampuan" (Peramesti & Kusmana, 2018). Penting bagi kita untuk memahami gaya kepemimpinan seperti apa yang dianggap ideal dan disukai

oleh Gen Z, terutama dalam konteks pelayanan publik yang mana akan berdampak langsung pada kehidupan yang kita rasakan di tengah masyarakat.

Kepemimpinan dalam pelayanan publik memainkan peranan penting dalam menciptakan kinerja yang efektif juga efisien dan pada setiap generasi memiliki gaya serta ciri khasnya tersendiri dalam menentukan gaya hidup dan pola kepemimpinannya. Generasi Z yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersama perkembangan teknologi dan akrab dengan dunia digital sejak usia diri (Timori Kansaki et al,2021). Saat ini, mereka menjadi kelompok terbesar dalam populasi Indonesia. Menjadi pemimpin yang efektif di kalangan Generasi Z ini bukanlah hal yang mudah. Diperlukan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika zaman, menjalin komunikasi sosial yang baik, serta memiliki kepedulian tinggi untuk membantu sesama tanpa membedakan latar belakang. Generasi ini paham betul akan teknologi sejak dulu dan mengenal perangkat-perangkat yang memiliki kualitas tinggi yang secara tidak langsung mempengaruhi kepribadian mereka. Bagi Gen Z, informasi dan teknologi adalah bagian dari kehidupan mereka yang tidak dapat dipisahkan, karena mereka ini lahir di tempat yang mudah dalam menerima akses informasi, khususnya internet dan telah menjadi budaya global yang mana hal tersebut mempengaruhi nilai, keyakinan, dan tujuan hidup mereka. (Dewi A. T et al, 2023).

Sunarso, B. (2023) menyatakan pengertian kepemimpinan secara umum adalah kemampuan dan kesiapan bagi seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing, menggerakkan, mengarahkan, bahkan jika diperlukan, memaksa individu atau kelompok lain agar menerima pengaruh tersebut lalu melakukan tindakan yang mendukung tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Terdapat berbagai macam teori tipe kepemimpinan, berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin yang dimana melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya akan menimbulkan gaya dan tipe kepemimpinan yang berbeda antara satu pimpinan dengan yang lainnya. Dalam menjalankan kepemimpinannya seseorang akan memiliki gaya-gaya nya tersendiri. Gaya adalah suatu cara berperilaku khas dari seorang pemimpin terhadap anggotanya. Pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang baik dan efektif akan membuat orang melakukan pekerjaan dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinannya tidak efektif maka kebanyakan orang akan bekerja di bawah tekanan dan mencapai hasil yang kurang optimal. Oleh sebab itu, kerjasama yang baik antara pemimpin dan pegawai itu sangat diperlukan dan akan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi termasuk dalam pelayanan publik (Saputro, 2022).

Digunakan dua teori utama mengenai gaya kepemimpinan dalam penelitian ini , yaitu teori Bass & Avolio dan teori Kurt Lewin. Bass & Avolio dalam mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan

---

akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Bass juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pembentukan komitmen di antara anggota organisasi serta memberikan kepercayaan kepada mereka untuk meraih target yang telah ditetapkan. Di samping itu, gaya kepemimpinan ini juga menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan anggota dan mendorong pencapaian tujuan secara kolektif. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional berperan sebagai teladan bagi bawahannya. Bass & Avolio menjelaskan bahwa transformational leadership terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu karisma atau pengaruh ideal (idealized influence), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), perhatian yang bersifat individual (individualized consideration), dan motivasi inspirasional (inspirational motivation). Ciri pengaruh ideal tercermin dari kemampuan seorang pemimpin dalam merancang misi secara akurat serta menyampaikannya secara jelas dan terstruktur.

Motivasi inspirasional ditunjukkan melalui upaya pemimpin dalam menumbuhkan kepercayaan diri pegawai terhadap kinerjanya, melalui komunikasi yang efektif dan pemberian umpan balik yang nyata. Sementara itu, stimulasi intelektual terlihat dari dorongan yang diberikan pemimpin agar pegawai mampu berpikir kritis dan menyesuaikan diri terhadap dinamika perubahan. Perhatian individual diwujudkan dalam bentuk dukungan personal oleh pemimpin kepada setiap pegawai, melalui kegiatan pelatihan, pembinaan, penugasan yang sesuai, serta pengawasan yang disesuaikan dengan kompetensi masing-masing (Khan et al., 2020). Pengaruh ideal dapat diartikan sebagai proses di mana pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan membangkitkan emosi yang kuat serta menciptakan identifikasi diri terhadap pemimpin tersebut. Dalam hal ini, pemimpin bertindak sebagai teladan dengan menunjukkan keteguhan, konsistensi terhadap tujuan, tanggung jawab penuh atas tindakannya, serta kepercayaan tinggi terhadap visinya, bahkan siap untuk berkorban. Stimulasi intelektual merupakan cara pemimpin membangkitkan kesadaran pengikut terhadap berbagai persoalan dan mendorong mereka untuk melihat permasalahan dari sudut pandang baru. Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi serta menantang pengikut untuk berpikir melampaui batas-batas yang lazim diterima dalam sistem sosial. Sementara itu, perhatian yang bersifat individual menggambarkan bagaimana pemimpin menciptakan suasana yang mendukung perkembangan pribadi pengikutnya, seperti dengan memberikan dukungan, semangat, serta pengalaman belajar yang membangun (Enceng et al. 2022).

Menurut Kurt Lewin, terdapat tiga tipe gaya kepemimpinan. Pertama, gaya kepemimpinan otokratis (autocratic leadership style), di mana pemimpin membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan pendapat dari

---

bawahannya. Gaya ini bersifat otoriter dan cenderung diktator, yang dapat menimbulkan tingkat ketidakpuasan yang tinggi di kalangan pengikut. Kedua, gaya kepemimpinan demokratis (democratic leadership style), yaitu ketika pemimpin melibatkan anggota atau pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga, gaya kepemimpinan laissez-faire, di mana pemimpin memberikan kebebasan sepenuhnya kepada pengikut dan hanya sedikit terlibat dalam proses pengambilan keputusan (Siswoyo, 2015). Dalam konteks organisasi, gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan jalannya proses kerja, gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan pemuatan kekuasaan secara penuh pada pemimpin, di mana seluruh kebijakan dan pembagian tugas ditentukan sepihak tanpa mempertimbangkan inisiatif dari bawahan, sehingga bawahan hanya berperan sebagai pelaksana instruksi semata. Sebaliknya, gaya kepemimpinan demokratis menekankan pada kolaborasi antara pemimpin dan bawahan, dengan ciri adanya pelimpahan wewenang, komunikasi dua arah, serta pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama, sehingga bawahan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi aktif dan menyampaikan pendapat. Sementara itu, gaya kepemimpinan laissez faire memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tugas, dengan keterlibatan pemimpin yang sangat minimal, sehingga efektivitas gaya ini sangat bergantung pada tingkat kompetensi dan tanggung jawab individu yang dipimpin (Mattayang, 2019).

Dalam konteks pelayanan publik, gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas, efisiensi, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Kepemimpinan memainkan peran yang penting dalam pelayanan publik. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi kinerja pelayanan publik melalui berbagai mekanisme, seperti meningkatkan kepuasan masyarakat, motivasi pegawai, dan efisiensi operasional. Kepemimpinan yang efektif dan kompeten memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Dadang, A.M, 2023). Kepemimpinan transformasional, misalnya, mampu mendorong aparatur untuk bekerja dengan semangat inovasi dan orientasi pada perubahan positif yang berkelanjutan. Di sisi lain, gaya demokratis menciptakan iklim kerja yang partisipatif, di mana aspirasi bawahan dan masyarakat lebih diperhatikan dalam pengambilan keputusan publik. Namun, dalam situasi tertentu, kepemimpinan otoriter dapat digunakan untuk memastikan ketertiban dan ketegasan, terutama ketika pelayanan harus dilakukan secara cepat dan terpusat. Disisi lain, gaya kepemimpinan laissez-faire bisa mendorong anggota untuk lebih berinisiatif, oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat menentukan keberhasilan tata kelola pelayanan publik, terutama di era yang menuntut adaptabilitas dan keterlibatan generasi muda seperti Gen Z. Penelitian tentang kepemimpinan yang sesuai dengan gen Z sudah diteliti oleh beberapa peneliti.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Dewi, Andrena dan Hellyani (2023) tentang "Gaya kepemimpinan ideal untuk generasi Z pada lingkungan

---

organisasi" diperoleh hasil bahwa Gaya kepemimpinan transformasional ideal diterapkan untuk Generasi Z. Karena Kepemimpinan transformasional berguna untuk meningkatkan semangat, efisiensi dan keterikatan organisasi baik pada organisasi publik, organisasi perusahaan maupun organisasi di lingkungan sosial. Selanjutnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Agustriyana, Taruna dan Fatriza (2024) tentang "Analisa Konsep Kepemimpinan dari Persepsi Gen-Z dalam Menentukan Role Model Kepemimpinan di Masa Mendatang" menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai untuk Generasi Z menitikberatkan pada kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang cepat, khususnya dalam hal informasi, serta menggambarkan konsep kepemimpinan ideal yang relevan bagi pemimpin dari kalangan Generasi Z.

Berikutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Hardian & Hermawan, (2022) yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Transformatif" membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dinilai efektif untuk diterapkan pada Generasi Z. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, kinerja, serta partisipasi dalam berbagai jenis organisasi, baik publik, bisnis, maupun sosial. Generasi Z sendiri dikenal akrab dengan teknologi, ponsel, dan beragam saluran informasi digital. Berbeda dari generasi sebelumnya yang gemar membaca buku cetak, Generasi Z lebih menyukai eksplorasi informasi melalui internet, khususnya dalam format visual dan gambar. Pemaparan penelitian diatas tentang kepemimpinan yang sesuai dengan gen Z sudah banyak diteliti, namun dalam konteks pelayanan publik masih jarang ditemukan untuk itu berdasarkan latar belakang diatas penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan preferensi gaya kepemimpinan Gen Z sebagai dasar pengembangan kepemimpinan masa depan di sektor publik wilayah tersebut.

## Metode

Penelitian ini menggunakan Metode penelitian kuantitatif deskriptif dengan teknik survei. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience sampling, yaitu pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Generasi Z yang berdomisili di Bogor Utara, dengan kriteria usia antara 15–30 tahun. Partisipan penelitian sebanyak 75 responden, penetapan jumlah ini merujuk pada pendapat Sugiyono (2017) bahwa penelitian deskriptif kuantitatif dengan populasi besar dapat menggunakan sampel antara 30–100 orang untuk memperoleh data yang cukup representatif. Teknik pengumpulan data adalah data primer, diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner digital (Google Form). Proses pengumpulan dilakukan dengan menyebarkan tautan kuesioner melalui media sosial dan jaringan pertemanan responden yang memenuhi kriteria. Penelitian dilaksanakan di wilayah Bogor Utara, waktu pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Mei 2025 hingga selesai pada bulan Juni 2025.

---

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Memahami preferensi gaya kepemimpinan yang disukai bagi Gen Z menjadi sangat penting di era modern sekarang ini. Berdasarkan kerangka teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, gaya kepemimpinan transformasional dioperasionalkan melalui empat indikator utama, yang kemudian diterjemahkan ke dalam sembilan butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Setiap indikator diwakili oleh dua hingga tiga item pernyataan guna menggambarkan karakteristik yang dimaksud secara lebih terukur, hasil survei dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan Transformasional

No. Soal	Indikator	Skor	Rata-Rata	Kategori
Soal 1	Pengaruh yang Ideal- Rasa Hormat	370	4.93	Sangat Tinggi
Soal 2	Pengaruh yang Ideal- Kepercayaan	298	3.97	Tinggi
Soal 3	Motivasi Inspirasional- Motivator	360	4.80	Sangat Tinggi
Soal 4	Motivasi Inspirasional - Penetapan Tujuan	336	4.48	Sangat Tinggi
Soal 5	Stimulasi Intelektual - Ide Kreatif	346	4.61	Sangat Tinggi
Soal 6	Stimulasi Intelektual - Problem Solver	315	4.20	Tinggi
Soal 7	Stimulasi Intelektual - Problem Solver	319	4.25	Tinggi
Soal 8	Pertimbangan Individual- Perhatian	346	4.61	Sangat Tinggi
Soal 9	Pertimbangan Individual – Penasehat	330	4.40	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil rekapitulasi dari sembilan pernyataan yang mewakili empat indikator gaya kepemimpinan transformasional, Indikator Pengaruh yang Ideal diukur melalui (Soal 1) dan (Soal 2), dengan fokus pada aspek rasa hormat dan kepercayaan. (Soal No.1) memperoleh skor tertinggi dalam keseluruhan transformasional yaitu 4.93 menandakan bahwa responden sangat setuju bahwa

pemimpin ideal harus menjadi panutan dan dihormati. Sementara (Soal No.2) mencerminkan tingkat kepercayaan terhadap pemimpin, dengan skor 3.97 yang tetap masuk kategori tinggi. Pengaruh yang Ideal (idealized influence) ini menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi pengikutnya melalui emosi positif yang kuat, membangun rasa hormat, serta kepercayaan yang mendalam. Pemimpin dengan pengaruh yang ideal menunjukkan empati, memiliki visi yang jelas dan inspiratif, menjunjung tinggi nilai-nilai moral, menetapkan tujuan yang menantang, dan menjadi teladan atau panutan bagi para pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal dicirikan oleh kepercayaan yang kuat terhadap visi, cita-cita, dan prinsip hidupnya. Sikap tersebut menjadikannya sosok yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh bawahannya. Pemimpin dengan karakter ini menunjukkan integritas, memiliki visi yang kuat, serta menjadi teladan yang menginspirasi dan dipercaya oleh pengikutnya. Ia mengutamakan kepentingan bersama, berbagi risiko secara adil, dan menghindari penggunaan kekuasaan demi kepentingan pribadi. Gaya kepemimpinan seperti ini sangat sesuai dengan preferensi Generasi Z, yang cenderung menghargai pemimpin yang autentik, terbuka, visioner, serta peduli terhadap kesejahteraan tim. Gen Z menginginkan sosok pemimpin yang tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menunjukkan keteladanan melalui tindakan nyata, sehingga mampu membangun kepercayaan dan loyalitas. Dalam perannya sebagai panutan, pemimpin dengan pengaruh ideal menunjukkan keteguhan hati, tanggung jawab penuh atas tindakannya, serta kesediaan untuk berkorban demi mencapai tujuan bersama (Fitriani,2019).

Indikator Motivasi Inspirasional, yang mencakup aspek motivator dan penetapan tujuan (Soal No.3 dan 4), mendapatkan nilai rata-rata yang juga tinggi, yaitu 4.80 dan 4.48. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden sangat menghargai pemimpin yang mampu membangkitkan semangat kerja serta memberikan arah dan visi yang jelas. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) merupakan salah satu ciri penting dalam kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mampu membangkitkan semangat, memberikan inspirasi, dan menanamkan makna dalam setiap tugas yang dilakukan oleh para pengikutnya. Pemimpin tidak hanya menyampaikan visi yang menarik dan optimis tentang masa depan organisasi, tetapi juga mengkomunikasikannya secara jelas dan transparan sehingga menumbuhkan harapan serta keyakinan bahwa tujuan tersebut dapat dicapai bersama. Dalam prosesnya, pemimpin memberikan ruang bagi partisipasi aktif, mendorong munculnya ide-ide segar, serta memberikan tantangan yang membangun. Gaya ini sangat sesuai dengan karakteristik Generasi Z, yang cenderung menyukai pemimpin yang komunikatif, supportif, dan terbuka terhadap kolaborasi. Gen Z menginginkan pemimpin yang mampu membangun koneksi emosional, memberikan makna dalam pekerjaan, serta mendorong pencapaian tujuan melalui semangat tim yang positif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi, mengutamakan keterlibatan, dan memupuk rasa percaya diri, pemimpin dengan motivasi inspirasional mampu menumbuhkan komitmen

---

tinggi dari para pengikutnya dalam mewujudkan visi bersama. Pemimpin seperti ini juga mencerminkan teladan dan harapan yang mampu mendorong kinerja serta loyalitas bawahan dalam konteks pelayanan publik (Fitriani, 2019).

Selanjutnya, indikator Stimulasi Intelektual terdiri dari tiga (Soal No.5,6,dan7) yang mengukur kemampuan pemimpin dalam mendorong ide-ide kreatif dan menyelesaikan masalah. Skor yang diperoleh dari indikator ini berkisar antara 4.20 – 4.61, menunjukkan bahwa responden menilai pemimpin transformasional sebagai sosok yang mendorong pemikiran kritis dan kreatif dalam menyelesaikan tugas. Generasi Z cenderung menyukai ruang kerja yang menstimulasi kreativitas, dan gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan dalam menyampaikan gagasan tanpa takut dikritik sangat dihargai. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation) yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk membangun pola pikir inovatif dan kreatif di antara para pengikutnya. Mereka mendorong para anggota untuk tidak hanya menerima cara lama dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga untuk melihat masalah dari berbagai perspektif baru dan membingkainya kembali dengan pendekatan yang lebih segar dan adaptif. Dalam proses ini, pemimpin memberikan kebebasan kepada pengikutnya untuk menyampaikan ide-ide tanpa takut dikritik secara terbuka apabila berbeda pandangan. Justru, perbedaan pandangan dihargai sebagai bentuk kontribusi terhadap pemecahan masalah yang lebih luas. Lingkungan kerja yang tercipta menjadi lebih terbuka terhadap eksperimen dan perbaikan berkelanjutan, di mana para pengikut merasa aman untuk mencoba sesuatu yang berbeda tanpa khawatir akan kesalahan (Harsoyo, 2022).

Terakhir, indikator Pertimbangan Individual, yang mencakup perhatian dan peran pemimpin sebagai penasehat (Soal No.8 dan 9), juga memperoleh skor sangat tinggi, yaitu 4.61 dan 4.40. Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan perhatian personal dan membimbing secara individual sangat diapresiasi oleh responden. Para responden menghargai pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang suportif dan memahami karakter individu dalam tim. Temuan ini mengkonfirmasi pentingnya hubungan interpersonal dalam membangun motivasi kerja, sebagaimana ditegaskan dalam teori Bass dan Avolio. Individual (Individualized consideration) merupakan salah satu ciri penting dalam gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan perhatian dan dukungan secara personal kepada setiap individu dalam tim. Pemimpin dengan pendekatan ini berperan sebagai pembimbing atau mentor yang membantu pengikut mengembangkan potensi diri mereka secara maksimal. Ia menciptakan suasana kerja yang mendukung proses belajar dan pertumbuhan individu, serta menghargai perbedaan karakter dan kebutuhan tiap orang. Setiap anggota diperlakukan sebagai pribadi yang unik dan bernilai, bukan sekadar pekerja. Pemimpin juga memberikan tugas yang disesuaikan sebagai sarana pengembangan diri, sambil tetap memantau secara bijak untuk memastikan apakah diperlukan bantuan atau arahan tambahan. Pendekatan ini membuat pengikut merasa dihargai, didukung, dan tidak tertekan oleh

---

pengawasan yang berlebihan, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih positif dan produktif. (Harsoyo, 2022).

Sementara itu, mengacu pada teori gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Lewin, indikator gaya kepemimpinan yang diharapkan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori indikator yaitu Otoriter, Demokratis dan Laissez-Faire yang masing-masing direpresentasikan oleh enam butir pernyataan, sehingga secara keseluruhan mencakup delapan belas item pernyataan, hasil survei dapat dilihat pada Tabel 2,3 dan 4.

**Tabel 2.** Rekapitulasi Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter

No. Soal	Pernyataan	Skor	Rata-Rata	Kategori
Soal 10	Pemimpin dalam pelayanan publik harus mengawasi pegawainya secara ketat agar tugas dilakukan dengan baik	256	3.41	Tinggi
Soal 13	Adil (fair) untuk mengatakan bahwa mayoritas pegawai publik yang secara umum adalah pemalas	221	2.95	Cukup
Soal 16	Sebagai aturan, pegawai harus diberi penghargaan atau hukuman untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi	256	3.41	Tinggi
Soal 19	Banyak pegawai Gen Z merasa tidak aman terhadap pekerjaannya dan membutuhkan arahan dari pemimpin	246	3.28	Cukup
Soal 22	Pemimpin adalah penentu utama dalam mencapai tujuan layanan publik	248	3,31	Cukup
Soal 25	Pemimpin yang efektif memberi perintah dan mengklarifikasi prosedur	276	3.68	Tinggi

Berdasarkan hasil rekapitulasi dari enam pernyataan yang mewakili indikator gaya kepemimpinan otoriter, secara umum responden Generasi Z menunjukkan kecenderungan cukup mendukung terhadap elemen-elemen tertentu dalam gaya kepemimpinan, artinya gaya otoriter tidak sepenuhnya ditolak, namun hanya diterima dalam batas tertentu. Pernyataan pertama (Soal No.10) menyatakan bahwa “pemimpin dalam pelayanan publik harus mengawasi pegawainya secara ketat agar tugas dilakukan dengan baik.”

Pernyataan ini memperoleh rata-rata skor sebesar 3.41, yang masuk dalam kategori Tinggi, hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z masih cukup menerima pentingnya pengawasan dalam kepemimpinan, terutama dalam menjaga tanggung jawab dan kedisiplinan kerja meskipun mereka tidak menyukai pendekatan yang terlalu dominan. Pernyataan kedua (Soal No.13) yaitu "adil untuk mengatakan bahwa mayoritas pegawai publik secara umum adalah pemalas," mendapatkan rata-rata 2.95 yang termasuk dalam kategori Cukup, ini menandakan bahwa Generasi Z tidak sepenuhnya setuju dengan pernyataan yang bernuansa negatif atau menyamaratakan. Penolakan terhadap sikap menghakimi bawahan menunjukkan bahwa mereka tidak mendukung pendekatan otoriter yang bersandar pada generalisasi atau stereotip. Pernyataan ketiga (Soal No.16), "pegawai harus diberi penghargaan atau hukuman untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi," memiliki rata-rata skor yang sama dengan (Soal No.10) yaitu 3.41 dan juga masuk kategori Tinggi. Respon ini menunjukkan bahwa sistem reward and punishment dianggap sebagai bagian dari kepemimpinan yang tegas dan terukur bukan sebagai kontrol represif tetapi sebagai bentuk keadilan dalam pengelolaan organisasi.

Pada pernyataan keempat (Soal No.19) yang menyatakan "banyak pegawai Gen Z merasa tidak aman terhadap pekerjaannya dan membutuhkan arahan dari pemimpin," diperoleh rata-rata sebesar 3.28, yang termasuk kategori Cukup. Skor ini mengindikasikan bahwa meskipun Generasi Z dikenal mandiri, mereka tetap menghargai kehadiran pemimpin sebagai pemberi arahan terutama di lingkungan kerja yang menuntut kepastian dan struktur. Namun kebutuhan tersebut tidak berarti mereka menyukai kontrol yang berlebihan. Selanjutnya, pernyataan kelima (Soal No.22), "pemimpin adalah penentu utama dalam mencapai tujuan layanan publik," memperoleh rata-rata 3.31 dan juga dikategorikan Cukup. Respon ini menandakan bahwa meskipun Generasi Z mengakui pentingnya peran pemimpin dan mereka tetap mengharapkan keterlibatan tim dalam pengambilan keputusan, bukan sepenuhnya ditentukan oleh satu orang. Pernyataan terakhir (Soal No.25), "pemimpin yang efektif memberi perintah dan mengklarifikasi prosedur," memperoleh rata-rata tertinggi yaitu 3.68, dan termasuk dalam kategori Tinggi. Ini menunjukkan bahwa kejelasan instruksi dan struktur kerja sangat dihargai oleh responden. Meskipun hal ini merupakan bagian dari gaya otoriter, namun responden mengartikannya sebagai kebutuhan akan sistem kerja yang jelas, bukan dominasi personal. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter masih dianggap relevan pada aspek tertentu, seperti pengawasan, kejelasan prosedur, dan sistem penghargaan-hukuman, namun Generasi Z cenderung menolak aspek yang bersifat represif atau menyamaratakan. Mereka lebih menyukai gaya kepemimpinan yang tegas namun tetap komunikatif, memberi arahan tanpa menekan, serta memadukan struktur dengan partisipasi. Kepemimpinan otoriter juga dinilai menghambat munculnya kreativitas dan inovasi yang menjadi karakter khas generasi ini. Selain itu, gaya ini cenderung membatasi komunikasi yang terbuka, yang justru sangat dibutuhkan oleh

---

Generasi Z. Ketika pemimpin menerapkan gaya otoriter yang penuh tuntutan, hal tersebut menjadi kurang sejalan dengan prinsip keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dijunjung tinggi oleh generasi ini. Terlebih lagi, kemampuan adaptasi Generasi Z terhadap perubahan, terutama dalam aspek teknologi, sulit diakomodasi oleh pendekatan kepemimpinan yang kaku dan sentralistik seperti ini (Agustriyana, Taruna, & Faritzal, 2024).

**Tabel 3.** Rekapitulasi Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

No. Soal	Pernyataan	Skor	Rata-Rata	Kategori
Soal 11	Saya lebih suka jika pegawai Gen Z dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan kerja publik	273	3.64	Tinggi
Soal 14	Memberikan bimbingan tanpa tekanan adalah hal penting bagi pemimpin di lingkungan pelayanan publik	266	3.55	Tinggi
Soal 17	Pegawai Gen Z menginginkan komunikasi terbuka dan dukungan dari pemimpin di instansi pelayanan publik	260	3.47	Tinggi
Soal 20	Pemimpin dalam pelayanan publik perlu membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka	248	3.31	Cukup
Soal 23	Tugas pemimpin adalah membantu pegawai Gen Z menemukan minat atau "passion" mereka dalam bekerja	264	3.52	Tinggi
Soal 26	Semua orang termasuk Gen Z, memiliki potensi jika diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik	334	4.45	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil rekapitulasi dari enam pernyataan yang mewakili indikator gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung menyukai gaya kepemimpinan demokratis ini, karena gaya kepemimpinan demokratis menekankan partisipasi, komunikasi terbuka, dan pemberian kepercayaan kepada anggota tim. Pernyataan pertama (Soal No.11) yaitu "pegawai Gen Z dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan kerja publik," memperoleh rata-rata 3.64 kategori Tinggi, hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam proses pengambilan keputusan merupakan nilai penting bagi Generasi Z. Mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta terlibat langsung dalam dinamika organisasi. Pernyataan kedua (Soal No.14)

menyatakan bahwa "memberikan bimbingan tanpa tekanan adalah hal penting bagi pemimpin di pelayanan publik," dengan rata-rata skor 3.55 kategori Tinggi. Respon ini menunjukkan bahwa Generasi Z lebih menghargai pemimpin yang bersifat membina, bukan mendikte. Pendekatan ini mencerminkan budaya kerja yang lebih suportif dan menghargai otonomi individu. Pernyataan ketiga (Soal No.17), yaitu "pegawai Gen Z menginginkan komunikasi terbuka dan dukungan dari pemimpin," memperoleh rata-rata 3.47, yang juga termasuk kategori Tinggi, hal ini memperkuat karakteristik Gen Z sebagai generasi yang menilai pentingnya komunikasi dua arah dan empati dari pemimpin mereka. Dukungan moral dan akses terhadap informasi merupakan hal yang mereka anggap krusial dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sementara itu, pernyataan keempat (Soal No.20), "pemimpin perlu membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka," memperoleh rata-rata skor 3.31, yang masuk kategori Cukup. Meskipun nilainya masih positif, pernyataan ini menunjukkan bahwa Generasi Z mungkin tidak selalu membutuhkan bantuan langsung dalam pelaksanaan tugas, melainkan lebih menginginkan pemimpin yang hadir sebagai fasilitator atau pendamping, bukan sebagai pengarah secara sepenuhnya. Pernyataan kelima (Soal No.23), "tugas pemimpin adalah membantu pegawai menemukan passion mereka dalam bekerja," mendapatkan rata-rata 3.52 kategori Tinggi, menandakan bahwa responden menghargai pemimpin yang mampu mengembangkan potensi individu terutama dalam membantu mereka menemukan makna dan arah dalam pekerjaan. Pernyataan terakhir (Soal No.26), "semua orang termasuk Gen Z memiliki potensi jika diberikan kepercayaan," memperoleh skor tertinggi, yaitu 4.45 kategori Sangat Tinggi, ini menunjukkan bahwa kepercayaan adalah aspek yang sangat dihargai oleh responden. Mereka ingin diberi ruang dan tanggung jawab dengan keyakinan bahwa mereka mampu menyelesaikannya tanpa diawasi secara ketat. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangat dihargai oleh Generasi Z terutama dalam aspek partisipasi, pemberdayaan, komunikasi terbuka, dan kepercayaan. Meskipun beberapa aspek seperti bantuan langsung dalam pekerjaan mendapat respon yang lebih moderat, preferensi umum tetap mengarah pada gaya yang kolaboratif, suportif, dan menghormati kemandirian individu. Selain itu, gaya ini dinilai relevan bagi Generasi Z karena dapat mengembangkan keterampilan interaksi sosial melalui kolaborasi tim. Akhirnya, kepemimpinan demokratis juga memfasilitasi tercapainya kesepakatan kolektif mengenai arah dan tujuan bersama dalam organisasi atau kelompok (Agustriyana, Taruna, & Faritzal, 2024).

**Tabel 4.** Rekapitulasi Indikator Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

No. Soal	Pernyataan	Skor	Rata-Rata	Kategori
Soal 12	Pemimpin membiarkan pegawai menyelesaikan masalah sendiri.	250	3.33	Cukup
Soal 15	Pemimpin memberi ruang gerak agar pegawai dapat bekerja secara mandiri.	267	3.56	Tinggi
Soal 18	Pemimpin mengizinkan pegawai Gen Z menilai hasil kerja mereka sendiri.	260	3.47	Tinggi
Soal 21	Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam memecahkan masalah.	250	3.33	Cukup
Soal 24	Pegawai lebih nyaman diberi masukan daripada arahan ketat.	263	3.51	Tinggi
Soal 27	Pemimpin memberikan kebebasan bekerja mandiri dalam pelayanan publik.	266	3.55	Tinggi

Berdasarkan hasil rekapitulasi terhadap enam pernyataan yang mewakili indikator gaya kepemimpinan laissez-faire menunjukkan bahwa responden Generasi Z cukup menyetujui gaya kepemimpinan yang memberi ruang kebebasan kepada pegawai meskipun tidak secara mutlak mendukung pendekatan yang pasif atau tanpa keterlibatan. Pernyataan pertama (Soal No.12), yaitu "pemimpin membiarkan pegawai menyelesaikan masalah sendiri," memperoleh rata-rata skor 3.33 kategori Cukup, ini mengindikasikan bahwa responden masih mempertimbangkan pentingnya pendampingan dari pemimpin dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks meskipun tetap menghargai kemandirian. Pernyataan kedua (Soal No.15) yaitu "pemimpin memberi ruang gerak kepada pegawai agar dapat bekerja secara mandiri," mendapatkan rata-rata 3.56 kategori Tinggi. Responden menilai positif pentingnya keleluasaan dalam bekerja terutama bagi Gen Z yang dikenal menyukai fleksibilitas dan otonomi dalam lingkungan kerja. Pernyataan ketiga (Soal No.18), "pemimpin sebaiknya mengizinkan pegawai Gen Z menilai hasil kerja mereka sendiri," memperoleh rata-rata 3.47 kategori Tinggi, ini menunjukkan bahwa Gen Z merasa cukup mampu untuk mengevaluasi hasil kerjanya sendiri serta menghargai kepercayaan dari pemimpin terhadap kapasitas mereka. Pernyataan keempat (Soal No.21), "pemimpin sebaiknya memberikan kebebasan penuh kepada pegawai Gen Z dalam memecahkan permasalahan pekerjaan," mendapatkan rata-rata 3.33 kategori Cukup, hal ini menandakan bahwa meskipun kebebasan dihargai, responden masih

menginginkan adanya arahan atau batasan dalam menghadapi situasi kerja demi menjaga arah dan konsistensi kinerja.

Pernyataan kelima (Soal No.24), "pegawai Gen Z merasa lebih nyaman jika diberi masukan daripada arahan ketat dari pemimpin," memperoleh rata-rata 3,51 kategori Tinggi, Ini menggambarkan bahwa responden lebih menyukai masukan yang sifatnya kolaboratif daripada instruksi yang kaku mencerminkan gaya kepemimpinan yang fleksibel namun tetap hadir. Pernyataan terakhir (Soal No.27), "pemimpin memberikan kebebasan kepada pegawai untuk bekerja secara mandiri," juga memperoleh rata-rata 3,55 kategori Tinggi yang menegaskan bahwa kebebasan dalam bekerja menjadi hal yang penting bagi responden, selama tetap dalam kerangka tanggung jawab. Secara keseluruhan meskipun gaya laissez-faire sering diartikan sebagai kepemimpinan pasif, Generasi Z menunjukkan apresiasi terhadap aspek-aspek kebebasan kerja dan kepercayaan selama tetap diimbangi dengan komunikasi dan kehadiran pemimpin dalam bentuk bimbingan atau masukan. Ini berarti bahwa gaya laissez-faire yang diinginkan bukanlah kepemimpinan yang "lepas tangan," melainkan lebih ke arah kepemimpinan yang mempercayai kapasitas tim sambil tetap menyediakan ruang reflektif dan dukungan. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ini memberikan dorongan kepada anggota untuk lebih mandiri dalam mengambil inisiatif. Pemimpin cenderung minim dalam melakukan interaksi maupun pengawasan, sehingga pendekatan ini hanya efektif jika para bawahan memiliki tingkat kompetensi yang memadai dan percaya diri dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam praktiknya, pemimpin dengan gaya ini jarang menggunakan otoritasnya, bahkan cenderung memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk bertindak sesuai keinginan mereka (Mattayang, 2019).

**Tabel 5.** Gaya Kepemimpinan yang Disukai Generasi Z dalam Pelayanan Publik di Bogor Utara

Gaya Kepemimpinan	Item Pernyataan	Total Skor Akhir	Rata-Rata Akhir	Kategori
Transformasional	9	3,020	4,47	Sangat Tinggi
Demokratis	6	1,645	3,66	Tinggi
Laissez-Faire	6	1,556	3,46	Tinggi
Otoriter	6	1,503	3,34	Cukup

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Generasi Z di Bogor Utara menunjukkan preferensi yang kuat terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan rata-rata skor tertinggi sebesar 4,47, yang dikategorikan dalam tingkat "Sangat Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai sosok pemimpin yang mampu menjadi panutan,

menginspirasi, mendorong pemikiran kritis, serta memberikan perhatian individual. Gaya kepemimpinan ini dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif, suportif, dan mendorong pengembangan potensi diri, sehingga sangat selaras dengan karakteristik Gen Z yang menghargai kolaborasi, transparansi, dan pendekatan humanistik dalam kepemimpinan. Gaya kepemimpinan demokratis menempati posisi kedua dengan rata-rata 3,66, yang termasuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini mencerminkan adanya apresiasi terhadap pola kepemimpinan yang melibatkan partisipasi, keterbukaan, dan proses pengambilan keputusan bersama. Sementara itu, gaya kepemimpinan laissez-faire memperoleh skor rata-rata 3,46 yang juga termasuk dalam kategori "Tinggi", menunjukkan bahwa sebagian responden menyukai keleluasaan dalam bekerja, tetapi tetap membutuhkan arahan dan keterlibatan pemimpin secara proporsional. Di sisi lain, gaya kepemimpinan otoriter menunjukkan rata-rata skor terendah sebesar 3,34 yang dikategorikan "Cukup", menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat instruktif dan sentralistik tidak sepenuhnya sesuai dengan nilai-nilai kerja yang dianut oleh Generasi Z. Hasil ini mengindikasikan bahwa generasi muda masa kini lebih menyukai pemimpin yang mengedepankan inklusivitas, komunikasi dua arah, dan pemberdayaan individu dibandingkan pendekatan yang menekankan kontrol ketat dan dominasi tunggal. Oleh karena itu, adaptasi gaya kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan dan karakteristik generasi ini menjadi penting dalam rangka memperkuat efektivitas pelayanan publik yang melibatkan peran aktif Gen Z.

## Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Generasi Z lebih menyukai gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, inklusif, dan mendorong pengembangan diri, dibandingkan dengan gaya yang otoriter dan pasif. Hasil penelitian ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai transparansi, kolaborasi, inovasi, dan pendekatan personal dalam kepemimpinan, khususnya dalam sektor pelayanan publik yang menuntut efektivitas dan partisipasi aktif dari seluruh pihak. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penguatan literatur mengenai preferensi kepemimpinan lintas generasi, khususnya dalam lanskap pelayanan publik di Indonesia. Temuan mengenai dominasi preferensi terhadap gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam teori Bass dan Avolio tetap relevan dan aplikatif dalam konteks kepemimpinan generasi digital, yakni Generasi Z. Hal ini menegaskan bahwa nilai-nilai kepemimpinan yang menekankan pada pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual, masih menjadi pendekatan yang efektif dalam menjawab dinamika kebutuhan kepemimpinan kontemporer dan juga menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang bersifat kaku, top-down, dan minim partisipasi tidak lagi relevan dengan harapan generasi muda dalam sektor pelayanan publik. Dalam sektor pelayanan

---

publik, formulasi kebijakan kelembagaan perlu mempertimbangkan keseimbangan antara struktur birokrasi yang stabil dan kebutuhan fleksibilitas kerja yang menjadi karakteristik utama Generasi Z.

## Daftar Pustaka

- Sunarso, B. (2023). *Teori Kepemimpinan* : IAIN Salatiga.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Siswoyo. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Intermedia Personalia Utama. Bekasi.
- Enceng, Lilik Aslichati, Florentina Ratih Wulandari, Agus Joko Purwanto, Aceng, Arryta Canty, Benny Sigit. (2022). *Kepemimpinan*. Edisi 3. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Millennial. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73–84.
- 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.
- Timori Kansaki, Ngajudin Nugroho, Fauzi Akbar Maulana Hutabarat, Elserra Siemin Ciamas, & 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.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan Gaya Kepemimpinan : Suatu Tinjauan Teoritis. *Journal of Economic, Management and Accounting (JEMMA)*, 2 (2), 45-52.
- Saputro, R. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Yang Ideal Untuk Generasi Milineal. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 212.
- Dadang, A. M. (2023). Pentingnya Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Governance and Politics (JGP)*. 3(1). 133-139.
- Agustriyana, D., Taruna, I., & Faritzal, A. (2024). Analisa konsep kepemimpinan dari persepsi Gen-Z dalam menentukan role model kepemimpinan di masa mendatang. *Jurnal Darma Agung*, 32(1), 171–180.

- Hardian, V., & Hermawan, E. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformatif. *Jurnal KENDALI:Economics and Social Humanities*, 1(1), 32–38.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13.
- Fitriani, L. (2019). Kepemimpinan dan pelayanan dalam organisasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 4(4),
- Harsoyo, R. (2022). Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262.