

# Akankah Gen-Z Menjadi Masalah Bagi Birokrasi Jateng ke Depan?:

## Langkah Transisional Menutup Gap Antar Generasi

### Ringkasan Eksekutif (Executive Summary)

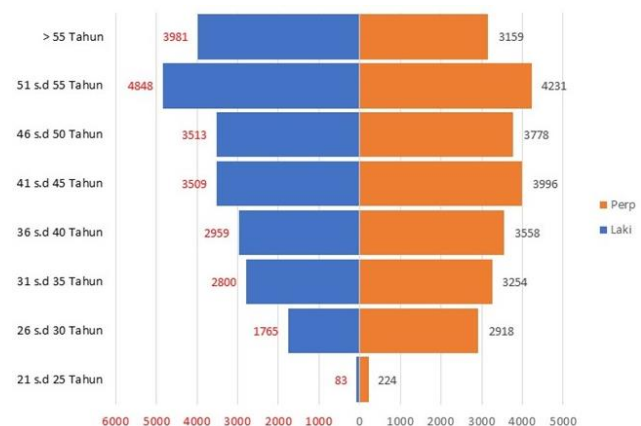
Riset BRIDA Jawa Tengah Tahun 2023 menemukan fakta adanya fenomena gap generasi (*generation gap*) di lingkungan birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Fenomena ini muncul dalam persepsi saling menuduh satu dengan yang lain terkait kekurangan dan kelemahan pada generasi yang berbeda. Gen-Z menilai generasi senior serba lambat, kurang egaliter, dan sedikit membuka ruang aspirasi, sebaliknya generasi senior menilai gen-Z kurang memiliki kesantunan, tidak komunikatif, dan terlalu menuntut. Jika situasi ini tidak disikapi dengan bijak, maka dampak buruknya akan semakin membesar. Teridentifikasi setidaknya ada 4 (empat) potensi masalah dari tidak terkelolanya gap antar generasi ini. *Pertama*, kemampuan penggunaan teknologi digital yang tersia-siakan dan tidak termanfaatkan dengan baik dari pegawai gen-Z. *Kedua*, suasana kerja tidak nyaman karena kurangnya kepercayaan (*trust*) antar generasi. *Ketiga*, tidak berkembangnya kreativitas dan produktivitas karena suasana kerja yang kurang nyaman dan egaliter. *Keempat*, dalam jangka panjang, birokrasi akan kekurangan SDM gen-Z yang berkualitas unggul. *Policy brief* ini merekomendasikan: (1) mendorong model kepemimpinan fasilitatif di masing-masing OPD; (2) mengembangkan model pelatihan, pembekalan, bahkan *mentorship* yang sensitif terhadap dinamika lintas generasi (*cross-generation*); (3) menciptakan lingkungan kerja yang inklusif; dan (4) mengujicobakan kebijakan kerja fleksibel.

### Pendahuluan

Riset BRIDA Provinsi Jawa Tengah tahun 2023 yang berjudul *Strategi Percepatan Transformasi Birokrasi Menuju Birokrasi Berkelas Dunia: Analisis Reformasi Birokrasi dengan Pendekatan Dynamic Governance* menemukan fakta menarik. Salah satu fakta itu adalah muncul gap generasi (*generation gap*) dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Jawa Tengah. *Generation gap* merujuk pada perbedaan yang cukup tajam perhal pandangan, nilai, etika kerja, dan keterampilan di antara kelompok usia yang berbeda di lingkungan birokrasi. Artinya, antara Aparatur Sipil Negara (ASN) gen-Z dengan generasi yang lebih tua terdapat gap generasi yang dapat berdampak pada kinerja organisasi.

Beberapa gejala yang menunjukkan adanya gap generasi antara lain, gen-Z melihat seniornya bekerja terlalu lambat dan konvensional, sebaliknya generasi senior melihat gen-Z tidak memiliki kesantunan dan komunikasi yang buruk. Temuan lain, gen-Z melihat seniornya tidak membuka ruang aspirasi, sebaliknya generasi senior menilai gen-Z terlalu banyak menuntut dan lebih *moody* dalam bekerja. Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian, yakni komposisi ASN di

Jawa Tengah yang timpang, dimana jumlah gen-Z sangat sedikit, sebaliknya generasi di atasnya sangat besar. Artinya, akan ada peralihan yang sangat cepat dan tiba-tiba pada saat generasi senior memasuki usia pensiun. Jika proses transisi tersebut tidak dipersiapkan maka dapat menimbulkan guncangan pada birokrasi.



Gambar 1  
Piramida ASN Pemprov Jawa Tengah  
Sumber: BKD Provinsi Jawa Tengah, 2023



**Gambar 2**  
**Karakteristik Gen-Z dan Generasi Diatasnya**  
Sumber: Analisis Tim Penulis, 2024

Fakta bahwa gen-Z telah menciptakan guncangan budaya kerja sudah muncul dalam berbagai riset. Beberapa riset menunjukkan banyak perusahaan swasta mulai merasakan guncangan budaya kerja karena para calon pekerjanya (yang sudah memasuki pangsa kerja usia gen-Z) memiliki nilai kerja yang seringkali bertentangan dengan karakter gen-Z. Survei terbaru Majalah *Intelligent* terhadap 800 pimpinan perusahaan di tahun 2023 dan 966 pemimpin perusahaan di tahun 2024 memperlihatkan fakta bahwa 4 dari 10 perusahaan menghindari merekrut gen-Z dan memilih generasi yang lebih tua (*Intelligent.com*, 2023), serta 6 dari 10 perusahaan sudah melakukan pemecatan terhadap beberapa gen-Z yang bahkan baru direkrut setahun terakhir (*Intelligent.com*, 2024). Sebagian besar alasan tersebut bermuara pada karakter gen-Z yang tidak cocok dengan cara kerja perusahaan menjalankan organisasinya.

Hal serupa juga terjadi di lingkungan pemerintahan. Sebuah Laporan berjudul "*Retaining My Generation: Retention Strategies for Generation X and Generation Z Federal Employees*," yang dirilis *Partnership for Public Service* di Amerika Serikat menunjukkan fenomena sejenis. Dalam laporan tersebut, ada temuan bahwa di Amerika Serikat muncul kecenderungan gen-Z tidak terlalu tertarik untuk menjadi pegawai pemerintah (*civil servant*), bahkan jumlah gen-Z mengundurkan diri (*resign*) dari pekerjaannya di pemerintahan jumlahnya lebih dari 2 kali lipat dibanding gen-X (Hyman *et al.*, 2022). Kondisi seperti di atas sepertinya terjadi secara global, termasuk di Indonesia. Meskipun menjadi ASN masih menjadi pilihan favorit masyarakat Indonesia, tetapi fakta menunjukkan penurunan minat gen-Z yang konsisten dari waktu ke waktu (Dzulfikar, 2022).

## Deskripsi Masalah

*Generation gap* yang terjadi pada tubuh birokrasi jika tidak dikelola dengan baik dapat menciptakan setidaknya 4 (empat) masalah di masa depan. *Pertama*, potensi besar pegawai dari gen-Z tidak akan termanfaatkan dengan baik. Mereka seharusnya adalah *digital natives* (warga asli digital) yang memiliki

kemampuan penggunaan teknologi digital yang tinggi. Kecepatan dalam memahami perkembangan dunia digital ini seharusnya menjadi potensi besar untuk melakukan akselerasi terhadap kultur birokrasi yang serba lambat. Artinya, dengan adanya banyak pegawai gen-Z, mestinya kemampuan terbaik mereka bisa mendorong akselerasi kinerja birokrasi.

*Kedua*, suasana kerja menjadi tidak nyaman dimana masing-masing generasi cenderung akan melihat bahwa generasi lainnya yang memiliki kekurangan. Jika suasana kerja semakin tidak nyaman, maka akan berimplikasi pada memburuknya relasi personal antar pegawai. Hal ini dapat menghambat lahirnya pola kerja kolaboratif dalam menyelesaikan tugas-tugas penting organisasi yang membutuhkan kepercayaan (*trust*) antar pegawai.

*Ketiga*, kreativitas dan produktivitas akan menurun dan mengganggu upaya penciptaan suasana kerja yang nyaman dan egaliter. Munculnya dampak ini terindikasi jika para pegawai sudah masuk pada perilaku kerja *quiet quitting* atau "bekerja alakadarnya" yang akhir-akhir ini cukup populer dikalangan gen-Z.

*Keempat*, dalam jangka panjang, secara tidak langsung birokrasi akan berpotensi kehilangan SDM gen-Z berkualitas karena menghindari bekerja sebagai ASN. Hal ini terjadi karena suasana kerja di kantor pemerintahan dinilai tidak cocok bagi gen-Z yang lebih mengedepankan *work life balance* dan suasana kerja yang mampu menghargai sesama. Akibatnya, organisasi pemerintahan hanya akan mendapat SDM yang kurang berkualitas.

Empat masalah itulah yang berpotensi dihadapi organisasi pemerintahan jika tidak cepat merespon persoalan gap antar generasi. Untuk itu, gap generasi dalam birokrasi perlu mendapat perhatian serius dan solusi penanganan agar kedepan tidak muncul masalah sebagaimana dijelaskan sebelumnya.

Gap generasi ini muncul akibat perbedaan karakteristik yang cukup tajam antar generasi. Oleh karena itu, perlu dipahami karakteristik gen-Z sebelum mengajukan solusi pemecahan. Berikut ringkasan karakteristik yang disarikan dari berbagai sumber.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Gen-Z Perihal Pekerjaan**

Kecenderungan umum gen-Z	Kelebihan	Kekurangan
Penguasaan teknologi yang lebih unggul dibanding generasi sebelumnya.	Berorientasi kecepatan, cocok untuk melakukan akselerasi bagi proses birokrasi yang lambat.	Terlalu bergantung teknologi, kurang bagus dalam komunikasi <i>face-to-face</i> , dan memiliki rentang perhatian yang pendek.
Menjunjung keseimbangan kerja ( <i>work life balance</i> ) dibanding keamanan penghasilan sebagaimana generasi sebelumnya.	Mampu beradaptasi dengan model kerja yang fleksibel dan berorientasi hasil.	Tidak cocok untuk pekerjaan monoton, menolak lembur, dan menolak kerja tidak sesuai keahliannya.
Berorientasi tujuan dan nilai etis tertentu (seperti keadilan sosial, pro lingkungan, inklusif, dsb.).	Sangat sesuai dengan nilai-nilai yang menjadi tujuan organisasi pemerintahan di masa mendatang.	Dianggap cenderung mudah tersinggung jika muncul situasi tidak sesuai dengan nilai etis gen-Z.
Pragmatis dan mandiri.	Bisa belajar cepat mencari jalan keluar.	Menciptakan guncangan bagi cara-cara lama (konvensional) dalam menyelesaikan pekerjaan.
Harapan tinggi terhadap kemajuan karir.	Ekspektasi terhadap penghargaan yang tinggi dapat memicu kreatifitas dan produktifitas.	Peluang karir yang rendah bisa menciptakan frustrasi dan keengganan bahkan untuk bekerja secara alakadarnya.

Sumber: diolah dan diadaptasi dari berbagai sumber (Deloitte, 2024; Johns Hopkins University, 2023; RippleMatch, 2019; Workable, 2024)

Beberapa karakter di atas dapat menjadi masalah bagi organisasi pemerintahan atau birokrasi apabila tidak dimanajemen dengan baik. Pendekatan yang kurang tepat dapat memperbesar masalah gap generasi dibanding menciptakan solusi. Agar hal

demikian tidak terjadi, *policy brief* ini mengajukan beberapa rekomendasi sebagai langkah transisional untuk mengelola gap antar generasi yang sudah mulai dirasakan di lingkungan pemerintahan di Jawa Tengah.

## Rekomendasi Kebijakan

Rekomendasi kebijakan yang disampaikan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah terkait langkah transisional untuk mengatasi persoalan *Generation Gap* di organisasi pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

### 1. Mendorong model kepemimpinan fasilitatif di Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

Kepemimpinan fasilitatif adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya memfasilitasi pemberdayaan tim dan lingkungan kerja yang kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini bukan model hirarki dan instruksional yang kaku, tetapi berperan sebagai fasilitator yang membimbing dan mendukung anggota organisasi untuk mencapai tujuannya secara mandiri. Upaya yang bisa dilakukan adalah:

- Menjadikan kepemimpinan fasilitatif sebagai variabel penting dalam seleksi pimpinan OPD (kepala dinas/badan).
- Kepemimpinan fasilitatif menjadi salah satu variabel evaluasi kepemimpinan kepala OPD sehingga mampu melahirkan perubahan signifikan.

### 2. Mengembangkan model pelatihan, pembinaan/pembekalan, maupun *mentorship* yang sensitif terhadap dinamika multi generasi (*cross-generation*)

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah perlu menciptakan terobosan pelatihan atau pembekalan ASN yang berupaya mengurangi masalah *gap-generation*. Pelatihan atau pembekalan fokus pada peningkatan komunikasi, empati, dan pemahaman atas perbedaan generasi. Terobosan lainnya adalah menciptakan ruang komunikasi dua arah dan bertukar pikiran antar generasi yang berbeda. Upaya yang bisa dilakukan antara lain:

- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah mengembangkan model pelatihan dan pembekalan yang berupaya mengurangi gap antar generasi (pemahaman antar generasi, menghargai perbedaan, dan memperkuat kohesi tim di lingkungan kerja yang multigenerasi).
- Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah mengembangkan model komunikasi dua arah yang membantu mengurangi *gap-generation* sebagai bagian dari pembinaan kepegawaian.

### 3. Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif

Lingkungan kerja yang inklusif adalah lingkungan kerja yang membuat semua pihak merasa diterima, dihargai, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan berkembang, tanpa memandang perbedaan generasi. Upaya yang bisa dilakukan antara lain:

- Mendorong tradisi kerja yang berbasis kesetaraan dan keberagaman dimana setiap generasi diberikan kesempatan atau ruang ekspresi yang sama (gagasan dan kinerja) dalam pekerjaan sehari-hari.
- Mendorong penataan ruang kerja di OPD yang lebih terbuka dan mendukung kebutuhan kerja model kolaboratif, serta memiliki akses untuk aktivitas pelepasan stres (*stress release*).
- Mendorong adanya layanan konsultasi psikologis untuk mengurangi atau mencegah masalah *gap-generation*.



#### 4. Mengujicobakan kebijakan kerja fleksibel

Kebijakan kerja fleksibel adalah pendekatan kebijakan dalam pengelolaan SDM yang memberikan fleksibilitas bagi pegawai dalam hal waktu dan tempat kerja. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk memastikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan mengurangi stres kerja. Upaya yang bisa dilakukan antara lain:

- Mengidentifikasi model kebijakan kerja fleksibel dengan merujuk pada pola yang telah diterapkan pihak swasta dan atau lembaga pemerintah lainnya yang cukup sukses dalam mengadaptasikan kebijakan ini.
- Merumuskan secara matang skema kerja fleksibel terutama terkait dengan jam kerja, bekerja dari tempat lain (*remote working*), monitoring dan pengawasan, serta pelaporan dan penilaian hasil kerja.
- Mengujicobakan skema kerja yang fleksibel dan kemudian mengevaluasinya. Jika lebih produktif bisa dilaksanakan sebagai sebuah kebijakan. Pilot uji-coba adalah OPD yang tidak memiliki fungsi layanan publik secara langsung (tidak berhadapan dengan *user* secara langsung) seperti BRIDA dan BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

#### Referensi

- Brida Jateng. (2023). *Strategi Percepatan Transformasi Birokrasi Menuju Birokrasi Berkelas Dunia: Analisis Reformasi Birokrasi dengan Pendekatan Dynamic Governance*.
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte. Retrieved from <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf>
- Dzulfikar, L. T. (2022). *Data bicara: Lebih dari 55% calon pekerja generasi Z ingin menjadi PNS atau pegawai BUMN*. The Conversation. Retrieved from <https://theconversation.com/data-bicara-lebih-dari-55-calon-pekerja-generasi-z-ingin-menjadi-pns-atau-pegawai-bumn-193121>
- Hyman, M., Powder, M., & Pietsch, P. (2022). *Retaining my generation: Retention strategies for Generation X and Generation Z federal employees*. Partnership for Public Service. Retrieved from <https://ourpublicservice.org/publications/retaining-my-generation-retention-strategies-for-generation-x-and-generation-z-federal-employees/>
- Intelligent.com. (2023, December 12). *Nearly 4 in 10 employers avoid hiring recent college grads in favor of older workers*. Intelligent.com. Retrieved from <https://www.intelligent.com/nearly-4-in-10-employers-avoid-hiring-recent-college-grads-in-favor-of-older-workers/>
- Intelligent.com. (2024, September 13). *1 in 6 companies are hesitant to hire recent college graduates*. Intelligent.com. Retrieved from <https://www.intelligent.com/1-in-6-companies-are-hesitant-to-hire-recent-college-graduates/>
- Johns Hopkins University. (2023, April 18). *Gen Z in the workplace: How should companies adapt?* Imagine. <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>
- RippleMatch. (2019, October 11). *5 'Negative' Stereotypes About Gen Z That Will Actually Help Them in the Workplace*. Retrieved from <https://ripplematch.com/insights/negative-stereotypes-about-gen-z-in-the-workplace-a2a02995>
- Workable. (2024, October). *Characteristics of Gen Z in the workplace: Insights and strategies*. Retrieved from <https://resources.workable.com/stories-and-insights/characteristics-of-gen-z-in-the-workplace-insights-and-strategies>

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

#### Badan Riset dan Inovasi Daerah

Penanggung Jawab: Mohamad Arief Irwanto

Redaktur : Edi Wahyono

Penulis : Arif Sofianto

Hendra Try Adrianto

Tri Susilowati

Setyo Aji Wijayanto

Editor : Alfian Prigi Utomo



Telepon  
(024) 3540025



Email  
[brida@jatengprov.go.id](mailto:brida@jatengprov.go.id)



Laman  
[www.brida.jatengprov.go.id](http://www.brida.jatengprov.go.id)



Alamat  
Jalan Imam Bonjol 190 Semarang