

**ETIKA KEPEMIMPINAN GENERASI Z DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN:  
KAJIAN PERSPEKTIF *ETHICAL LEADERSHIP* MICHAEL E. BROWN DAN LINDA  
K. TREVIÑO TERHADAP TANTANGAN KEPEMIMPINAN DIGITAL**

***THE ETHICS OF GENERATION Z LEADERSHIP IN DECISION-MAKING: AN  
ETHICAL LEADERSHIP PERSPECTIVE OF MICHAEL E. BROWN AND LINDA K.  
TREVIÑO ON THE CHALLENGES OF DIGITAL LEADERSHIP***

**<sup>1\*</sup> Cristophel van Harling, <sup>2</sup> Doys Ivone**

<sup>1\*2</sup>STT Gereja Protestan Indonesia di Papua, Fakfak, Indonesia  
E-mail vanharlingito657@gmail.com, doysivonsalakory@gmail.com

***Abstract***

*The development of the digital era has fundamentally transformed leadership paradigms, particularly with the emergence of Generation Z as a new generation of leaders characterized by adaptability, innovation, and technological engagement. However, the digital capabilities and rapid adaptability of Generation Z also create challenges in decision-making processes, especially regarding how leadership decisions can remain grounded in moral values, integrity, and social responsibility. This study aims to analyze the ethics of Generation Z leadership in decision-making processes through the perspective of Ethical Leadership developed by Michael E. Brown and Linda K. Treviño. This research employs a qualitative method with a library research approach by examining academic literature related to Generation Z leadership, digital leadership, ethical leadership, and decision-making. The findings indicate that Generation Z leadership cannot be developed solely through technological competence and adaptability to change but requires an ethical foundation that guides the responsible use of technology. The perspective of Ethical Leadership provides an analytical framework through two main dimensions: leaders as moral persons (moral person) and leaders as moral managers (moral manager), which are relevant in shaping leadership decision-making based on integrity. This study emphasizes that the future of Generation Z leadership requires a balance between digital innovation, moral role modeling, and social responsibility in order to address the complexities of contemporary leadership challenges.*

**Keywords:** *Ethical Leadership; Digital Generation Z; Moral Decision-Making; Ethical Leadership Theory; Digital Leadership Transformation.*

**Abstrak**

Memberikan Perkembangan era digital telah membawa perubahan mendasar terhadap paradigma kepemimpinan, terutama dengan munculnya Generasi Z sebagai kelompok pemimpin baru yang memiliki karakter adaptif, inovatif, dan dekat dengan teknologi. Namun, kemampuan digital dan kecepatan adaptasi yang dimiliki Generasi Z juga menghadirkan tantangan dalam proses pengambilan keputusan, khususnya terkait bagaimana keputusan kepemimpinan tetap berlandaskan nilai moral, integritas, dan tanggung jawab sosial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis etika kepemimpinan Generasi Z dalam pengambilan keputusan melalui perspektif Ethical Leadership yang dikembangkan oleh Michael E. Brown dan Linda K. Treviño. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (library research) melalui kajian terhadap literatur akademik mengenai kepemimpinan Generasi Z, kepemimpinan digital, etika kepemimpinan, serta pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Generasi Z tidak dapat hanya dibangun melalui kecakapan teknologi dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, tetapi membutuhkan fondasi etis yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi secara bertanggung jawab. Perspektif Ethical Leadership memberikan kerangka analisis melalui dua dimensi utama, yaitu pemimpin sebagai pribadi bermoral (moral person) dan pemimpin sebagai pengelola moral (moral manager), yang relevan dalam membentuk pola keputusan kepemimpinan yang berintegritas. Penelitian ini menegaskan bahwa masa depan kepemimpinan Generasi Z membutuhkan keseimbangan antara inovasi digital, keteladanan moral, dan tanggung jawab sosial agar mampu menjawab kompleksitas kepemimpinan kontemporer.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Etis; Generasi Z Digital; Pengambilan Keputusan; Etika Kepemimpinan; Transformasi Kepemimpinan Digital.

## Article History:

Submitted	Accepted	Published
March 18 <sup>th</sup> 2026	June 10 <sup>th</sup> 2026	June 15 <sup>th</sup> 2026

## PENDAHULUAN

Pendahuluan Perubahan sosial yang berlangsung akibat perkembangan teknologi digital telah membawa transformasi mendasar terhadap cara organisasi memahami dan menjalankan kepemimpinan. Kepemimpinan pada era digital tidak lagi hanya dipahami sebagai kemampuan mengarahkan individu melalui struktur hierarki, tetapi sebagai kapasitas untuk membangun relasi, mengelola perubahan, serta mengambil keputusan dalam situasi yang kompleks dan dinamis. Transformasi ini melahirkan kebutuhan terhadap model kepemimpinan yang tidak hanya memiliki kecakapan teknologis, tetapi juga memiliki dasar nilai yang mampu menjamin bahwa setiap keputusan diarahkan pada kepentingan bersama. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan digital menjadi salah satu pendekatan yang semakin relevan karena menuntut pemimpin untuk mengintegrasikan kemampuan adaptasi teknologi dengan kecerdasan sosial dan tanggung jawab moral (Wujarso et al., 2023). Kepemimpinan dalam era digital tidak cukup hanya mengandalkan kecepatan dalam merespons perubahan, tetapi juga membutuhkan kemampuan reflektif agar keputusan yang diambil tidak kehilangan dimensi etis (Indarta, 2024). Oleh karena itu, perkembangan kepemimpinan masa kini menghadirkan tantangan baru mengenai bagaimana pemimpin mampu mengelola inovasi sekaligus mempertahankan nilai moral dalam proses pengambilan keputusan.

Tantangan tersebut semakin relevan ketika dikaitkan dengan munculnya Generasi Z sebagai kelompok generasi yang mulai memasuki ruang kepemimpinan di berbagai sektor kehidupan. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang tumbuh dalam lingkungan digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam pola komunikasi, cara bekerja, serta cara memahami otoritas dan kolaborasi. Karakteristik ini membuat Generasi Z memiliki potensi besar untuk menghadirkan paradigma kepemimpinan baru yang lebih fleksibel, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Namun, kemampuan beradaptasi dengan teknologi tidak secara otomatis menjamin kemampuan mengambil keputusan secara etis, sebab kepemimpinan tetap membutuhkan kedalaman nilai, integritas, dan tanggung jawab terhadap konsekuensi keputusan yang dibuat. Dewi et al. (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan karakter Generasi Z perlu memperhatikan aspek keterbukaan, partisipasi, dan pemberdayaan, karena generasi ini cenderung menolak pola kepemimpinan yang terlalu otoritatif dan tidak memberikan ruang kontribusi. Hal serupa ditegaskan oleh Pardede (2024) bahwa pendekatan kepemimpinan transformatif memiliki relevansi bagi Generasi Z karena mampu membangun motivasi, keterlibatan, dan perubahan positif melalui hubungan kepemimpinan yang inspiratif. Dengan demikian, persoalan utama kepemimpinan Generasi Z bukan hanya berkaitan dengan kemampuan memimpin, tetapi juga bagaimana kemampuan tersebut diarahkan melalui fondasi etika dalam mengambil keputusan.

Dalam konteks kepemimpinan Generasi Z, pengambilan keputusan menjadi salah satu aspek penting yang menentukan kualitas seorang pemimpin. Keputusan seorang pemimpin tidak hanya mencerminkan kemampuan analitis dan strategis, tetapi juga menunjukkan nilai, karakter, serta tanggung jawab moral yang dimiliki. Era digital menghadirkan tantangan baru karena keputusan sering kali harus dibuat dalam situasi yang cepat, penuh informasi, dan dipengaruhi oleh tekanan sosial yang tinggi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan proses pengambilan keputusan lebih berorientasi pada efektivitas, popularitas, atau respons cepat dibandingkan pertimbangan moral yang mendalam. Patodingan et al. (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan dalam era digital membutuhkan keberlanjutan nilai karena perubahan teknologi yang cepat dapat membawa persoalan baru yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan tanggung jawab sosial. Oleh sebab itu, pemimpin Generasi Z membutuhkan kerangka etis yang mampu membantu mereka menilai keputusan bukan hanya berdasarkan hasil yang dicapai, tetapi juga berdasarkan proses dan dampaknya terhadap orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa pembahasan mengenai kepemimpinan Generasi Z perlu diarahkan pada dimensi etika, bukan hanya pada kemampuan adaptasi digital.

Kebutuhan terhadap kepemimpinan yang berlandaskan etika semakin penting karena perkembangan teknologi telah memperluas ruang pengambilan keputusan dan memperbesar konsekuensi dari setiap tindakan kepemimpinan. Pemimpin masa kini tidak hanya berhadapan dengan persoalan internal organisasi, tetapi juga dengan persoalan transparansi informasi, penggunaan teknologi, komunikasi publik, serta tanggung jawab sosial. Dalam situasi demikian, kepemimpinan yang hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi berpotensi mengabaikan aspek moral yang menjadi dasar kepercayaan terhadap seorang pemimpin. Brown & Treviño (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis merupakan konsep yang menekankan perilaku pemimpin yang sesuai dengan norma moral serta kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan dan memperkuat standar etika dalam lingkungan kepemimpinannya. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya dinilai berdasarkan apa yang dicapai, tetapi juga berdasarkan bagaimana proses pencapaian tersebut dilakukan. Dengan demikian, konsep kepemimpinan etis menjadi relevan untuk menganalisis bagaimana Generasi Z dapat membangun pola kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan kemampuan digital dengan pertimbangan moral dalam pengambilan keputusan.

Salah satu teori yang memberikan kerangka kuat dalam memahami hubungan antara etika dan kepemimpinan adalah konsep *Ethical Leadership* yang dikembangkan oleh Michael E. Brown dan Linda K. Treviño. Dalam perspektif ini, pemimpin etis dipahami melalui dua dimensi utama, yaitu pemimpin sebagai pribadi bermoral (*moral person*) dan pemimpin sebagai pengelola moral (*moral manager*). Sebagai pribadi bermoral, pemimpin dituntut memiliki karakter seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab, sedangkan sebagai pengelola moral, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membangun budaya etis melalui keteladanan dan komunikasi nilai moral (Brown et al., 2005). Perspektif ini menunjukkan bahwa etika kepemimpinan tidak hanya berada pada aspek internal pemimpin, tetapi juga pada kemampuan pemimpin memengaruhi perilaku orang lain melalui contoh dan sistem yang dibangun. Brown & Treviño (2014) menegaskan bahwa

keteladanan pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk persepsi bawahan terhadap kepemimpinan etis, karena perilaku pemimpin menjadi sumber pembelajaran sosial bagi individu di sekitarnya. Oleh karena itu, teori *Ethical Leadership* memberikan ruang analisis yang kuat untuk memahami bagaimana Generasi Z dapat membangun kepemimpinan yang tidak hanya inovatif secara digital, tetapi juga memiliki legitimasi moral dalam proses pengambilan keputusan.

Relevansi teori *Ethical Leadership* terhadap Generasi Z semakin terlihat ketika dikaitkan dengan kebutuhan generasi ini terhadap model kepemimpinan yang autentik, partisipatif, dan memiliki nilai yang jelas. Generasi Z hidup dalam ruang digital yang memungkinkan keterhubungan luas, tetapi sekaligus menghadirkan tantangan berupa banjir informasi, perubahan nilai, dan meningkatnya tuntutan terhadap transparansi pemimpin. Dalam kondisi tersebut, pemimpin Generasi Z tidak cukup hanya memiliki kemampuan menggunakan teknologi, tetapi perlu memiliki kemampuan melakukan penilaian etis terhadap berbagai pilihan keputusan yang muncul. Jordan et al. (2013) menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan etis sangat berkaitan dengan bagaimana pemimpin dan pengikut memahami proses penalaran moral dalam menghadapi persoalan kepemimpinan. Hal ini memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan etis bukan hanya persoalan pribadi pemimpin, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana keputusan tersebut dipahami dan diterima oleh komunitas kepemimpinannya. Dengan demikian, penguatan kepemimpinan Generasi Z perlu diarahkan pada pembentukan kemampuan moral reasoning agar teknologi dan inovasi tetap berjalan bersama dengan nilai tanggung jawab.

Namun, kajian mengenai Generasi Z dalam literatur kepemimpinan selama ini masih lebih banyak menyoroti aspek karakter generasi, gaya kepemimpinan yang sesuai, serta kemampuan adaptasi mereka terhadap lingkungan kerja digital. Beberapa penelitian telah membahas gaya kepemimpinan yang ideal bagi Generasi Z (Dewi et al., 2023; Pardede, 2024), penguatan kepemimpinan digital melalui literasi media (Bendriyanti et al., 2025), serta kebutuhan kepemimpinan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan digital (Patodingan et al., 2024). Akan tetapi, kajian tersebut belum banyak mengelaborasi bagaimana dimensi etika kepemimpinan dapat menjadi dasar dalam membentuk pola pengambilan keputusan Generasi Z secara konseptual. Selain itu, hubungan antara karakter digital Generasi Z dengan konsep *Ethical Leadership* Brown dan Treviño masih memiliki ruang kajian yang terbuka, khususnya dalam melihat bagaimana pemimpin muda menghadapi kompleksitas moral dalam era digital. Kesenjangan inilah yang menunjukkan pentingnya penelitian yang tidak hanya membahas bagaimana Generasi Z memimpin, tetapi bagaimana mereka membangun keputusan kepemimpinan yang memiliki dasar etis. Oleh sebab itu, penelitian ini hadir untuk memperluas diskursus kepemimpinan Generasi Z melalui perspektif etika kepemimpinan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui analisis konseptual yang mengintegrasikan karakteristik kepemimpinan Generasi Z dengan teori *Ethical Leadership* Michael E. Brown dan Linda K. Treviño sebagai kerangka dalam memahami pengambilan keputusan etis di era digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana prinsip kepemimpinan etis dapat menjadi fondasi bagi Generasi Z dalam menghadapi tantangan kepemimpinan digital, khususnya dalam proses pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Berbeda dari kajian sebelumnya yang lebih menekankan kesesuaian gaya kepemimpinan dengan

karakter Generasi Z, penelitian ini memusatkan perhatian pada dimensi moral yang menentukan kualitas keputusan seorang pemimpin. Secara akademik, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan dengan memperlihatkan bahwa kompetensi digital perlu berjalan bersama dengan integritas moral dan tanggung jawab sosial. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi refleksi bagi organisasi, komunitas, maupun institusi pendidikan dalam mempersiapkan pemimpin Generasi Z yang mampu menggunakan teknologi secara bijaksana dan mengambil keputusan berdasarkan nilai etis. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa masa depan kepemimpinan tidak hanya membutuhkan pemimpin yang adaptif terhadap perubahan, tetapi juga pemimpin yang memiliki kedalaman moral dalam menentukan arah perubahan tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*) untuk menganalisis secara mendalam konsep etika kepemimpinan Generasi Z dalam proses pengambilan keputusan melalui perspektif *Ethical Leadership* Michael E. Brown dan Linda K. Treviño. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada kajian konseptual yang menelaah berbagai gagasan, teori, dan hasil penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan Generasi Z, kepemimpinan digital, etika kepemimpinan, serta pengambilan keputusan dalam konteks perubahan sosial dan teknologi. Data penelitian diperoleh melalui sumber-sumber literatur akademik berupa buku, artikel jurnal ilmiah, dan publikasi penelitian yang relevan dengan fokus kajian. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan Generasi Z dalam konteks digital, mengkaji konsep utama *Ethical Leadership* yang dikembangkan oleh Brown dan Treviño, serta mendialogkan kedua perspektif tersebut untuk menemukan relevansinya terhadap pembentukan pola pengambilan keputusan yang etis. Analisis data dilakukan secara deskriptif-interpretatif dengan menempatkan teori *Ethical Leadership* sebagai pisau analisis dalam memahami bagaimana dimensi *moral person* dan *moral manager* dapat menjadi dasar pengembangan kepemimpinan Generasi Z yang bertanggung jawab. Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman konseptual mengenai pentingnya integrasi antara kompetensi digital, karakter moral, dan tanggung jawab sosial dalam membangun model kepemimpinan Generasi Z yang relevan dengan tantangan era digital.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Generasi Z dan Transformasi Paradigma Kepemimpinan dalam Konteks Digital**

Perkembangan Generasi Z dalam ruang kepemimpinan menunjukkan adanya perubahan paradigma dari model kepemimpinan yang berbasis otoritas menuju model yang menekankan hubungan, kepercayaan, dan kolaborasi. Pergeseran ini terjadi karena Generasi Z memiliki pengalaman sosial yang berbeda, yaitu tumbuh dalam lingkungan yang dipengaruhi oleh teknologi digital, akses informasi yang luas, serta pola komunikasi yang lebih terbuka. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang lebih terbiasa dengan struktur kepemimpinan hierarkis, Generasi Z cenderung menilai efektivitas pemimpin melalui kemampuan membangun relasi, memberikan ruang partisipasi, dan menunjukkan autentisitas dalam tindakan. Rimadhani (2024) menjelaskan

bahwa perbedaan karakter antara Generasi Z dan generasi sebelumnya menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi kepemimpinan agar mampu mengakomodasi kebutuhan generasi baru tersebut. Perubahan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak lagi hanya dipahami sebagai kemampuan memberikan instruksi, tetapi sebagai kemampuan membangun koneksi dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu.

Karakter digital yang melekat pada Generasi Z menjadi salah satu faktor utama yang membentuk pola interaksi dan ekspektasi mereka terhadap kepemimpinan. Generasi ini memiliki kecenderungan untuk memperoleh informasi secara cepat, berkomunikasi melalui berbagai platform digital, serta membangun identitas melalui ruang virtual. Kondisi tersebut memengaruhi cara mereka memahami hubungan sosial, termasuk hubungan antara pemimpin dan anggota dalam sebuah organisasi. Zis et al. (2021) menjelaskan bahwa perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan terhadap perilaku komunikasi Generasi Z, terutama dalam aspek kecepatan interaksi, keterbukaan informasi, dan penggunaan media digital sebagai ruang ekspresi. Dalam konteks kepemimpinan, perubahan pola komunikasi ini membuat seorang pemimpin tidak lagi hanya dinilai melalui posisi formal, tetapi melalui kemampuan membangun komunikasi yang relevan dengan karakter digital generasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, kemampuan memahami budaya komunikasi digital menjadi salah satu kompetensi penting dalam membangun kepemimpinan yang efektif bagi Generasi Z.

Transformasi paradigma kepemimpinan Generasi Z juga terlihat dalam perubahan makna otoritas kepemimpinan. Otoritas formal yang hanya didasarkan pada jabatan semakin mengalami pergeseran karena Generasi Z lebih menghargai pemimpin yang mampu menunjukkan kredibilitas melalui keteladanan, keterbukaan, dan konsistensi nilai. Hartono (2025) menggambarkan bahwa konteks kepemimpinan bagi Generasi Z bergerak dari paradigma *authority* menuju *trust*, yaitu kepemimpinan yang dibangun melalui hubungan kepercayaan dan spiritualitas autentik. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa pemimpin masa kini perlu menghadirkan keaslian diri (*authenticity*) sebagai dasar membangun legitimasi kepemimpinan. Bagi Generasi Z, seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki kewenangan struktural, tetapi harus mampu menunjukkan integritas antara nilai yang dikatakan dan tindakan yang dilakukan. Oleh karena itu, perubahan paradigma kepemimpinan ini memperlihatkan bahwa kualitas pemimpin semakin ditentukan oleh kemampuan membangun kepercayaan daripada sekadar mempertahankan kekuasaan.

Selain perubahan dalam relasi pemimpin dan pengikut, Generasi Z juga membawa perubahan terhadap budaya kerja dan pola pengelolaan organisasi. Mereka cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang fleksibel, bermakna, dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi secara aktif. Perubahan tersebut mendorong organisasi untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih adaptif agar mampu mempertahankan keterlibatan Generasi Z dalam berbagai bidang kehidupan profesional. Mawabagja et al. (2025) menunjukkan bahwa transformasi tenaga kerja Generasi Z membutuhkan kemampuan adaptasi dari pemimpin organisasi, terutama dalam memahami kebutuhan generasi yang mengutamakan fleksibilitas, inovasi, dan keseimbangan antara kehidupan personal dan profesional. Sejalan dengan hal tersebut, Soliha et al. (2025) menjelaskan bahwa budaya kerja Generasi Z mengalami perubahan

menuju pola yang lebih digital, kolaboratif, dan berbasis kreativitas. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan terhadap Generasi Z membutuhkan pendekatan baru yang mampu menggabungkan efektivitas organisasi dengan pemahaman terhadap nilai dan karakter generasi digital.

Namun, karakteristik digital Generasi Z juga menghadirkan tantangan tersendiri dalam pembentukan kepemimpinan yang matang. Keterhubungan yang tinggi melalui media digital dapat memberikan peluang besar bagi pengembangan jaringan dan inovasi kepemimpinan, tetapi sekaligus dapat memunculkan persoalan seperti ketergantungan terhadap validasi sosial, kecenderungan mengambil keputusan berdasarkan respons publik, serta kurangnya ruang refleksi mendalam. Utami et al. (2025) menunjukkan bahwa media sosial memiliki pengaruh terhadap pola kepemimpinan Generasi Z karena membentuk cara individu menampilkan diri, membangun hubungan, dan memperoleh pengaruh dalam lingkungan sosial. Dalam konteks ini, teknologi dapat menjadi instrumen yang memperkuat kepemimpinan, tetapi juga dapat menggeser perhatian pemimpin dari nilai substansial menuju pencitraan digital apabila tidak disertai kesadaran etis. Oleh sebab itu, transformasi kepemimpinan Generasi Z tidak hanya membutuhkan kemampuan digital, tetapi juga membutuhkan kemampuan reflektif untuk mengelola pengaruh teknologi secara bertanggung jawab.

Berdasarkan karakteristik tersebut, kepemimpinan Generasi Z perlu dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang berada dalam proses transformasi, yaitu perpaduan antara kemampuan digital, keterbukaan relasional, dan kedalaman nilai. Generasi Z memiliki modal kepemimpinan yang kuat melalui kemampuan adaptasi, kreativitas, serta kecakapan teknologi, tetapi modal tersebut perlu diarahkan melalui paradigma kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan tanggung jawab. Tantangan utama bukan terletak pada kemampuan Generasi Z menggunakan teknologi, melainkan bagaimana teknologi tersebut digunakan untuk menghasilkan keputusan dan tindakan kepemimpinan yang bernilai. Dalam konteks ini, perubahan paradigma kepemimpinan digital perlu dilanjutkan dengan pembahasan mengenai dimensi etika, sebab kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan beradaptasi, tetapi juga oleh kemampuan menentukan arah perubahan secara moral. Dengan demikian, kajian mengenai Generasi Z sebagai pemimpin perlu bergerak dari sekadar pembahasan karakter generasi menuju analisis mengenai bagaimana nilai etis membentuk kualitas kepemimpinan dan keputusan yang mereka hasilkan.

### **Pengambilan Keputusan sebagai Ekspresi Etika dan Tanggung Jawab Kepemimpinan**

Kepemimpinan pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari proses pengambilan keputusan karena setiap tindakan pemimpin selalu membawa konsekuensi terhadap individu maupun komunitas yang dipimpinnya. Kemampuan seorang pemimpin tidak hanya diukur melalui kapasitas mengelola sumber daya atau mencapai tujuan organisasi, tetapi juga melalui bagaimana keputusan tersebut dirumuskan, dipertimbangkan, dan dipertanggungjawabkan. Dalam konteks kepemimpinan modern, keputusan tidak lagi dipahami sebagai tindakan administratif semata, melainkan sebagai proses yang melibatkan pertimbangan nilai, kepentingan, dan dampak sosial. Adzkiya et al. (2024) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi utama kepemimpinan karena melalui keputusan seorang pemimpin menentukan arah, strategi,

serta keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan sangat berkaitan dengan kualitas keputusan yang dihasilkan, sebab keputusan menjadi representasi dari cara seorang pemimpin memahami persoalan dan menentukan tindakan. Pemahaman ini menjadi penting dalam melihat kepemimpinan Generasi Z yang berada dalam situasi perubahan cepat dan membutuhkan kemampuan mengambil keputusan secara tepat sekaligus bertanggung jawab.

Dalam proses kepemimpinan, pengambilan keputusan tidak hanya berkaitan dengan aspek rasionalitas dan efektivitas, tetapi juga menyangkut dimensi etika yang menentukan apakah sebuah keputusan dapat dibenarkan secara moral. Keputusan yang efektif bagi organisasi belum tentu memiliki nilai etis apabila mengabaikan keadilan, tanggung jawab, dan kepentingan pihak lain yang terdampak. Setianingrum & Widyastuti (2023) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan etis membutuhkan kemampuan individu untuk melakukan pertimbangan moral berdasarkan nilai yang diyakini, bukan hanya berdasarkan keuntungan atau hasil akhir yang ingin dicapai. Perspektif ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan moral reasoning agar mampu membedakan keputusan yang sekadar menguntungkan dengan keputusan yang benar secara etis. Dengan demikian, dimensi etika menjadi unsur penting yang membedakan kepemimpinan yang hanya berorientasi pada hasil dengan kepemimpinan yang memiliki tanggung jawab moral. Hal tersebut semakin relevan dalam konteks kepemimpinan kontemporer yang menghadapi persoalan semakin kompleks akibat perubahan sosial dan teknologi.

Salah satu aspek utama yang menentukan kualitas pengambilan keputusan etis adalah integritas moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Integritas menjadi dasar yang memungkinkan pemimpin menjaga konsistensi antara nilai yang diyakini, tindakan yang dilakukan, dan keputusan yang dihasilkan. Tanpa integritas, proses pengambilan keputusan dapat mudah dipengaruhi oleh kepentingan pribadi, tekanan lingkungan, atau orientasi pencapaian jangka pendek. Syahril & Harianti (2023) menunjukkan bahwa integritas moral memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan karena menjadi landasan bagi seseorang untuk bertindak secara konsisten terhadap prinsip yang dianggap benar. Dalam kepemimpinan, integritas tidak hanya berkaitan dengan karakter pribadi, tetapi juga membangun kepercayaan dari individu yang dipimpin. Oleh sebab itu, pemimpin yang mampu mengambil keputusan secara etis bukan hanya pemimpin yang memiliki pengetahuan mengenai apa yang harus dilakukan, tetapi juga memiliki karakter yang memungkinkan keputusan tersebut diwujudkan secara bertanggung jawab.

Lebih jauh, pengambilan keputusan menunjukkan bagaimana seorang pemimpin memahami hubungan antara kekuasaan, tanggung jawab, dan kepentingan bersama. Pemimpin memiliki kewenangan untuk menentukan arah organisasi, tetapi kewenangan tersebut selalu disertai tanggung jawab moral terhadap konsekuensi yang muncul dari keputusan yang dibuat. Ananda (2025) menegaskan bahwa peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan tidak hanya berkaitan dengan menentukan pilihan terbaik, tetapi juga memastikan bahwa keputusan tersebut mampu memberikan manfaat dan menjaga keberlangsungan sistem yang dipimpin. Perspektif ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kemampuan mempertimbangkan berbagai perspektif sebelum menentukan tindakan. Dalam konteks ini, keputusan yang baik bukan hanya keputusan yang menyelesaikan masalah secara cepat, tetapi

keputusan yang mempertimbangkan nilai, dampak, dan keberlanjutan. Pemahaman tersebut menjadi penting bagi pemimpin Generasi Z karena karakter digital yang cepat perlu diimbangi dengan kemampuan reflektif agar keputusan tidak hanya responsif, tetapi juga bijaksana.

Dimensi etika dalam pengambilan keputusan juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan membutuhkan kerangka nilai yang mampu membimbing pemimpin ketika menghadapi situasi yang tidak sederhana. Kompleksitas persoalan kepemimpinan modern sering kali menghadirkan kondisi ketika seorang pemimpin harus memilih di antara berbagai kepentingan yang saling bertentangan. Dalam situasi tersebut, nilai moral menjadi pedoman yang membantu pemimpin menentukan pilihan yang tidak hanya berdasarkan pertimbangan praktis, tetapi juga berdasarkan prinsip yang lebih luas. Aminah et al. (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang memiliki orientasi nilai menempatkan moralitas sebagai dasar dalam menjalankan tanggung jawab kepemimpinan, sehingga keputusan yang dibuat tidak kehilangan arah kemanusiaannya. Prinsip ini menunjukkan bahwa kepemimpinan membutuhkan keseimbangan antara kemampuan strategis dan kedalaman moral. Dengan demikian, keputusan etis menjadi elemen penting dalam membangun kepemimpinan yang mampu menghadapi perubahan tanpa kehilangan fondasi nilai yang menjadi dasar kepercayaan.

Berdasarkan pemahaman tersebut, pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai ruang utama tempat karakter etis seorang pemimpin diuji dan diwujudkan. Kepemimpinan yang kuat bukan hanya terlihat dari kemampuan menciptakan perubahan, tetapi juga dari kemampuan memastikan bahwa perubahan tersebut dilakukan melalui proses yang benar dan bertanggung jawab. Angin et al. (2024) menegaskan bahwa pemimpin perlu memiliki kemampuan mengambil keputusan yang mempertimbangkan nilai kebenaran, tanggung jawab, serta dampak terhadap komunitas yang dipimpin. Perspektif ini menunjukkan bahwa keputusan merupakan bentuk konkret dari nilai kepemimpinan karena melalui keputusan seorang pemimpin menerjemahkan prinsip menjadi tindakan nyata. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kepemimpinan Generasi Z perlu ditempatkan dalam kerangka yang lebih luas, yaitu bagaimana generasi pemimpin baru ini mampu membangun keputusan yang tidak hanya efektif dalam konteks digital, tetapi juga memiliki dasar etis. Pemikiran tersebut menjadi landasan untuk menganalisis lebih lanjut teori *Ethical Leadership* Brown dan Treviño sebagai pendekatan yang menjelaskan bagaimana pemimpin membangun karakter moral sekaligus menciptakan budaya kepemimpinan yang berorientasi pada etika.

### **Analisis *Ethical Leadership* Brown dan Treviño dalam Membentuk Kepemimpinan Etis Generasi Z**

Perubahan paradigma kepemimpinan yang terjadi dalam konteks Generasi Z menunjukkan bahwa kepemimpinan masa kini tidak lagi cukup dipahami melalui kemampuan teknis, posisi formal, atau penguasaan teknologi semata. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, Generasi Z menghadirkan pola kepemimpinan yang lebih menekankan hubungan, kepercayaan, keterbukaan, dan partisipasi dalam proses kepemimpinan. Namun, karakteristik tersebut tetap membutuhkan fondasi yang mampu menjaga agar fleksibilitas dan keterbukaan tidak kehilangan arah moral dalam praktik kepemimpinan. Pada titik inilah konsep *Ethical Leadership* yang dikembangkan

oleh Brown dan Treviño menjadi relevan karena menawarkan pemahaman bahwa kepemimpinan harus dibangun melalui integrasi antara karakter pribadi pemimpin dan kemampuannya menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku etis. Brown et al. (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis merupakan proses ketika pemimpin menunjukkan perilaku yang sesuai dengan norma moral serta mendorong perilaku tersebut melalui komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan nilai. Dengan demikian, teori ini memberikan kerangka untuk menganalisis bagaimana Generasi Z dapat membangun kepemimpinan yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga memiliki arah moral yang jelas.

Dimensi pertama dalam konsep *Ethical Leadership* Brown dan Treviño adalah pemimpin sebagai pribadi bermoral (*moral person*), yaitu pemimpin yang menunjukkan kualitas karakter melalui integritas, kejujuran, kepedulian, dan tanggung jawab dalam setiap tindakan. Dimensi ini menjadi penting bagi Generasi Z karena karakter digital yang melekat pada generasi ini sering kali membuat kepemimpinan lebih mudah dinilai melalui citra, komunikasi publik, dan representasi diri dalam ruang digital. Dalam kondisi tersebut, seorang pemimpin dapat memiliki kemampuan membangun pengaruh secara digital, tetapi tetap membutuhkan karakter moral agar pengaruh tersebut digunakan secara bertanggung jawab. Brown & Treviño (2006) menegaskan bahwa pemimpin etis harus terlebih dahulu menjadi individu yang secara konsisten menunjukkan perilaku moral sebelum mampu memengaruhi perilaku etis orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan tidak hanya berasal dari kemampuan beradaptasi terhadap teknologi, tetapi juga dari kepercayaan yang muncul melalui konsistensi antara nilai dan tindakan. Bagi Generasi Z, dimensi *moral person* menjadi dasar agar kepemimpinan tidak berhenti pada kemampuan membangun koneksi digital, tetapi juga mencerminkan kedewasaan karakter dalam menghadapi kompleksitas keputusan.

Selain karakter pribadi, Brown dan Treviño menekankan dimensi kedua, yaitu pemimpin sebagai pengelola moral (*moral manager*), yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam membangun standar etika di lingkungan kepemimpinannya. Dimensi ini memperluas pemahaman bahwa pemimpin etis tidak hanya bertanggung jawab terhadap perilakunya sendiri, tetapi juga terhadap budaya yang terbentuk melalui kepemimpinannya. Dalam konteks Generasi Z, aspek ini menjadi penting karena karakter kepemimpinan generasi ini cenderung berkembang dalam lingkungan yang kolaboratif dan berbasis jaringan. Pemimpin tidak lagi hanya memberikan arahan secara vertikal, tetapi perlu membangun ruang partisipasi yang memungkinkan anggota organisasi memahami nilai dan tujuan bersama. Brown & Treviño (2006) menjelaskan bahwa pemimpin etis berperan sebagai komunikator nilai moral melalui keteladanan, penghargaan terhadap perilaku etis, serta pengambilan keputusan yang menunjukkan komitmen terhadap prinsip moral. Dengan demikian, kepemimpinan Generasi Z perlu diarahkan bukan hanya untuk menjadi pemimpin yang responsif terhadap perubahan, tetapi juga menjadi pemimpin yang mampu membentuk budaya etis dalam komunitas yang dipimpinnya.

Kerangka *Ethical Leadership* juga memberikan pemahaman penting mengenai hubungan antara keteladanan pemimpin dan proses pembelajaran sosial dalam organisasi. Dalam perspektif Brown et al. (2005) individu tidak hanya belajar dari aturan formal, tetapi juga melalui pengamatan

terhadap perilaku pemimpin yang menjadi figur rujukan dalam menentukan standar tindakan. Hal ini memiliki relevansi yang kuat bagi Generasi Z yang hidup dalam budaya digital, di mana perilaku pemimpin sering kali terlihat secara terbuka melalui berbagai ruang komunikasi. Ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara perkataan dan tindakan, maka kepercayaan dapat terbentuk sebagai dasar hubungan kepemimpinan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara citra yang ditampilkan dengan tindakan nyata dapat mengurangi legitimasi kepemimpinan. Brown & Treviño (2014) menegaskan bahwa peran keteladanan (*role modeling*) menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi terhadap kepemimpinan etis karena perilaku pemimpin menjadi sumber pembelajaran moral bagi pengikut. Oleh karena itu, bagi Generasi Z, kepemimpinan etis menuntut kemampuan mengelola identitas digital dan perilaku nyata secara konsisten.

Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, *Ethical Leadership* memberikan kerangka bahwa keputusan pemimpin tidak hanya dinilai dari hasil akhir, tetapi juga dari proses moral yang melandasinya. Hal ini menjawab persoalan yang telah dibahas sebelumnya bahwa keputusan dalam kepemimpinan tidak dapat hanya didasarkan pada efektivitas, kecepatan, atau kepentingan strategis, tetapi perlu mempertimbangkan nilai dan konsekuensi bagi pihak lain. Jordan et al. (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis berkaitan erat dengan proses penalaran moral, karena pemimpin dan pengikut memberikan penilaian terhadap keputusan berdasarkan bagaimana persoalan etis dipahami dan diselesaikan. Dalam konteks Generasi Z yang sering berhadapan dengan arus informasi cepat dan tuntutan respons segera, kemampuan melakukan pertimbangan moral menjadi semakin penting. Perspektif ini menunjukkan bahwa keputusan yang baik bukan hanya keputusan yang mampu menyelesaikan masalah, tetapi keputusan yang mencerminkan integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, *Ethical Leadership* dapat menjadi kerangka untuk membangun pola pengambilan keputusan yang lebih reflektif bagi pemimpin Generasi Z.

Lebih jauh, penerapan *Ethical Leadership* dalam konteks Generasi Z menunjukkan bahwa kepemimpinan digital perlu diarahkan dari sekadar kompetensi teknologi menuju kepemimpinan yang memiliki nilai. Perkembangan teknologi memberikan peluang besar bagi generasi muda untuk memimpin melalui inovasi, jejaring, dan komunikasi yang luas, tetapi tanpa dasar etika teknologi dapat menghasilkan keputusan yang hanya berorientasi pada efisiensi atau penerimaan sosial. Oleh karena itu, kemampuan digital perlu dikombinasikan dengan kesadaran moral agar pemimpin mampu memahami dampak sosial dari setiap keputusan yang dibuat. Perspektif kepemimpinan digital menekankan bahwa pemimpin masa kini harus mampu mengelola perubahan sekaligus menjaga nilai-nilai organisasi dalam lingkungan yang terus bergerak (Indarta, 2024; Wujarso et al., 2023). Dalam konteks tersebut, teori Brown dan Treviño memberikan kontribusi penting karena menempatkan moralitas sebagai elemen utama dalam menghadapi perubahan, bukan sebagai aspek tambahan dalam kepemimpinan. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan Generasi Z yang ideal adalah kepemimpinan yang mampu menyatukan inovasi digital dengan tanggung jawab etis.

Berdasarkan analisis tersebut, *Ethical Leadership* Brown dan Treviño dapat dipahami sebagai kerangka konseptual yang mampu memperkuat arah kepemimpinan Generasi Z dalam menghadapi

tantangan era digital. Teori ini tidak menolak karakteristik khas Generasi Z yang adaptif, terbuka, dan inovatif, tetapi memberikan fondasi agar karakter tersebut diarahkan melalui nilai moral yang bertanggung jawab. Melalui dimensi *moral person* dan *moral manager*, kepemimpinan Generasi Z dapat dibangun melalui keseimbangan antara integritas pribadi, keteladanan, pembangunan budaya etis, dan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kepentingan bersama. Meskipun teori ini pada awalnya dikembangkan dalam konteks organisasi secara umum, relevansinya semakin kuat ketika diterapkan pada generasi pemimpin yang hidup dalam lingkungan digital yang kompleks. Dengan demikian, *Ethical Leadership* bukan hanya menjadi teori untuk memahami perilaku pemimpin, tetapi juga menjadi kerangka normatif dalam membentuk pemimpin Generasi Z yang mampu mengintegrasikan teknologi, kepercayaan, dan moralitas. Perspektif inilah yang menjadi dasar bahwa masa depan kepemimpinan tidak hanya membutuhkan pemimpin yang mampu mengikuti perubahan, tetapi pemimpin yang mampu mengarahkan perubahan secara etis.

### **Rekonstruksi Kepemimpinan Etis Generasi Z dalam Pengambilan Keputusan di Era Digital**

Perubahan paradigma kepemimpinan yang dibawa oleh Generasi Z menunjukkan bahwa kepemimpinan masa depan membutuhkan pendekatan yang mampu mengintegrasikan kemampuan adaptasi dengan kedalaman nilai moral. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, Generasi Z memiliki karakter kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi, tetapi karakter tersebut juga menghadirkan tantangan ketika pemimpin harus mengambil keputusan dalam situasi yang kompleks dan penuh tekanan. Oleh karena itu, kepemimpinan Generasi Z tidak dapat hanya diarahkan pada peningkatan kompetensi digital, tetapi juga perlu dibangun melalui kemampuan melakukan refleksi etis terhadap setiap keputusan yang diambil. Dalam konteks ini, *Ethical Leadership* Brown dan Treviño memberikan dasar konseptual bahwa pemimpin perlu memiliki karakter moral sekaligus kemampuan membangun lingkungan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai. Brown & Treviño (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya berkaitan dengan perilaku individu pemimpin, tetapi juga bagaimana pemimpin membentuk standar moral dalam komunitas yang dipimpinnya. Dengan demikian, rekonstruksi kepemimpinan Generasi Z perlu diarahkan pada pembentukan pemimpin yang mampu menghubungkan kecakapan digital dengan tanggung jawab moral.

Salah satu aspek penting dalam rekonstruksi tersebut adalah perubahan cara memahami pengambilan keputusan kepemimpinan. Dalam lingkungan digital, keputusan sering kali dituntut untuk dibuat secara cepat sebagai respons terhadap perubahan yang berlangsung dinamis. Namun, kecepatan tidak selalu menunjukkan kualitas keputusan apabila tidak disertai dengan pertimbangan etis yang memadai. Seorang pemimpin Generasi Z perlu mengembangkan kemampuan untuk menilai keputusan tidak hanya berdasarkan efektivitas atau keuntungan jangka pendek, tetapi juga berdasarkan dampak sosial, nilai organisasi, dan tanggung jawab terhadap pihak yang terdampak. Hal ini sejalan dengan pemahaman bahwa pengambilan keputusan merupakan proses moral yang membutuhkan integritas dan penalaran etis, bukan sekadar kemampuan menyelesaikan persoalan teknis (Setianingrum & Widyastuti, 2023). Dalam

perspektif kepemimpinan, keputusan yang etis menjadi indikator bahwa pemimpin mampu mengintegrasikan pertimbangan rasional dengan nilai moral dalam menghadapi berbagai pilihan. Oleh karena itu, pemimpin Generasi Z perlu bergerak dari pola keputusan yang reaktif menuju keputusan yang reflektif dan bertanggung jawab.

Rekonstruksi kepemimpinan Generasi Z juga perlu menempatkan aspek keteladanan sebagai elemen utama dalam membangun kepercayaan. Lingkungan digital telah membuat perilaku pemimpin menjadi semakin terbuka untuk diamati, sehingga kesesuaian antara nilai yang dikomunikasikan dan tindakan nyata menjadi faktor penting dalam membangun legitimasi kepemimpinan. Dalam kerangka *Ethical Leadership*, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur moral yang memberikan contoh bagi orang lain melalui perilaku yang konsisten. Brown et al. (2005) menjelaskan bahwa proses pembelajaran sosial dalam kepemimpinan terjadi ketika individu mengamati perilaku pemimpin sebagai referensi dalam menentukan tindakan yang dianggap benar. Hal ini semakin relevan bagi Generasi Z yang hidup dalam budaya digital, di mana citra kepemimpinan tidak hanya terbentuk melalui interaksi langsung, tetapi juga melalui ruang komunikasi publik. Dengan demikian, kepemimpinan etis Generasi Z perlu dibangun melalui integritas antara identitas digital, karakter pribadi, dan praktik kepemimpinan sehari-hari.

Selain keteladanan pribadi, rekonstruksi kepemimpinan Generasi Z membutuhkan kemampuan membangun budaya keputusan yang etis dalam organisasi. Pemimpin tidak cukup hanya memiliki prinsip moral secara individu, tetapi perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan nilai tersebut diterapkan secara kolektif. Dimensi *moral manager* dalam teori Brown dan Treviño memberikan penekanan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengkomunikasikan nilai, memperkuat perilaku etis, dan menciptakan standar moral dalam organisasi (Brown & Treviño, 2006). Dalam konteks Generasi Z, pendekatan ini dapat diterapkan melalui kepemimpinan yang partisipatif, transparan, dan memberikan ruang dialog dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini penting karena Generasi Z cenderung berkembang dalam lingkungan yang menghargai keterlibatan dan makna dalam pekerjaan, bukan sekadar kepatuhan terhadap struktur formal. Dengan demikian, pemimpin Generasi Z perlu berperan sebagai fasilitator nilai yang mampu mengarahkan kebebasan dan kreativitas generasi digital menuju tujuan yang bertanggung jawab.

Berdasarkan integrasi antara karakter Generasi Z dan prinsip *Ethical Leadership*, dapat dirumuskan bahwa model kepemimpinan yang relevan bagi generasi ini perlu dibangun melalui tiga keseimbangan utama, yaitu kompetensi digital, kedewasaan moral, dan tanggung jawab sosial. Kompetensi digital memberikan kemampuan bagi pemimpin untuk memahami perubahan dan memanfaatkan teknologi secara strategis, sedangkan kedewasaan moral memastikan bahwa teknologi digunakan berdasarkan prinsip yang benar. Sementara itu, tanggung jawab sosial menjadi orientasi yang mengarahkan keputusan pemimpin agar tidak hanya berfokus pada kepentingan internal, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya terhadap komunitas yang lebih luas. Perspektif kepemimpinan digital menunjukkan bahwa pemimpin masa kini harus mampu mengelola perubahan teknologi sekaligus mempertahankan nilai dan arah organisasi (Wujarso et

al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan Generasi Z yang ideal bukanlah kepemimpinan yang menolak perubahan, melainkan kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan melalui nilai etis yang kuat.

Dengan demikian, rekonstruksi kepemimpinan etis Generasi Z dalam era digital menegaskan bahwa tantangan utama generasi ini bukan terletak pada kemampuan menggunakan teknologi, tetapi pada kemampuan menentukan bagaimana teknologi dan kekuasaan kepemimpinan digunakan secara bertanggung jawab. Perspektif *Ethical Leadership* Brown dan Treviño memberikan kontribusi penting dengan menunjukkan bahwa pemimpin masa depan harus memiliki karakter moral sekaligus kemampuan membangun budaya etis dalam lingkungan kepemimpinannya. Melalui pendekatan tersebut, Generasi Z dapat dipahami bukan sebagai generasi yang hanya membutuhkan adaptasi terhadap dunia digital, tetapi sebagai generasi yang memiliki peluang membangun bentuk kepemimpinan baru berbasis kepercayaan, integritas, dan tanggung jawab. Rekonstruksi ini sekaligus memperlihatkan bahwa keputusan kepemimpinan yang berkualitas bukan hanya keputusan yang cepat dan efektif, tetapi keputusan yang memiliki dasar nilai dan mampu dipertanggungjawabkan secara moral. Oleh karena itu, masa depan kepemimpinan Generasi Z bergantung pada kemampuan mengintegrasikan inovasi digital dengan etika kepemimpinan sebagai fondasi utama dalam menghadapi kompleksitas perubahan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulannya Kepemimpinan Generasi Z dalam konteks digital menunjukkan bahwa tantangan utama kepemimpinan masa kini bukan hanya terletak pada kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, tetapi pada kapasitas untuk mengarahkan perubahan tersebut melalui keputusan yang bernilai dan bertanggung jawab. Integrasi perspektif *Ethical Leadership* Brown dan Treviño memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang berkelanjutan membutuhkan keseimbangan antara kompetensi digital dan kedewasaan moral, sebab efektivitas seorang pemimpin tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari nilai yang mendasari proses pencapaiannya. Dengan demikian, Generasi Z perlu dipahami bukan sekadar sebagai generasi yang memiliki keunggulan teknologi, melainkan sebagai generasi pemimpin yang dituntut mampu membangun kepercayaan, menunjukkan keteladanan, serta menghadirkan keputusan yang mempertimbangkan dampak sosial yang lebih luas. Perspektif ini menegaskan bahwa masa depan kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan mengintegrasikan inovasi dengan etika, karena teknologi hanya menjadi kekuatan transformatif ketika diarahkan oleh karakter pemimpin yang memiliki integritas dan tanggung jawab moral. Oleh sebab itu, pengembangan kepemimpinan Generasi Z perlu diarahkan pada pembentukan pemimpin yang tidak hanya responsif terhadap perubahan zaman, tetapi juga memiliki komitmen etis dalam menentukan arah perubahan tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Adzkiya, A. H., Arfad, A. A. R. N., & Suhaimi, F. U. (n.d.). *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan dalam Konteks Manajemen Modern*. Penerbit Adab.

- Aminah, N., Nurhayati, N., Patimah, S., & Lugowi, R. A. (2025). Dimensi Teoritis dan Praktis dalam Kepemimpinan Profetik. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 1621–1639.
- Ananda, S. D. (2025). *PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN BT - Kepemimpinan dalam Pendidikan* (p. 75).
- Angin, Y. H. P., Keriapy, F., & Yeniretnowati, T. A. (2024). Konsep Pengambilan Keputusan dan Implikasinya bagi Pemimpin Kristen. *Alucio Dei*, 8(2).
- Bendriyanti, R. P., Dewi, C., Syantori, A., Septiani, A., & Putra, A. P. (2025). PENGUATAN KEPEMIMPINAN DIGITAL GENERASI Z MELALUI PENDIDIKAN KESADARAN MEDIA DAN LITERASI DIGITAL. *AS-SUNNIYYAH*, 5(01), 147–153.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Kepemimpinan etis: Tinjauan dan arah masa depan. *Kepemimpinan Triwulanan*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Apakah panutan itu penting? Investigasi role modeling sebagai anteseden dari kepemimpinan etis yang dirasakan. *Jurnal Etika Bisnis*, 122(4), 587–598.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Kepemimpinan etis: Perspektif pembelajaran sosial untuk pengembangan dan pengujian konstruk. *Perilaku Organisasi Dan Proses Keputusan Manusia*, 97(2), 117–134.
- 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.
- Hartono, H. (2025). From Authority to TRUST: Sebuah Tawaran Paradigmatik Kepemimpinan Pastoral dalam Menumbuhkan Spiritualitas Autentik Generasi Z. *DUNAMIS: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani*, 10(1), 324–341.
- Indarta, Y. (2024). *Kepemimpinan Digital*. Pustaka Galeri Mandiri.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Seseorang untuk dihormati: Penalaran etis eksekutif-pengikut dan persepsi tentang kepemimpinan etis. *Jurnal Manajemen*, 39(3), 660–683.
- Mawabagja, D., Kurniawan, A., Islami, R. C. S., & Utomo, R. F. (2025). Strategi adaptasi manajemen puncak dalam menghadapi transformasi tenaga kerja generasi Z. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 3(03), 132–242.
- Pardede, R. M. (2024). Implementasi gaya kepemimpinan transformatif terhadap motivasi kerja generasi Z. *Judge: Jurnal Hukum*, 5(02), 275–283.
- Patodingan, L., Julfani, F. M., & Resti, I. P. (2024). Kepemimpinan Berkelanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan di era digital. *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan*, 2(10), 1905–1921.
- Rimadhani, A. P. (2024). Menghadapi Perubahan Paradigma Kepemimpinan: Strategi Mengelola Generasi Z dan Milenial Yang Berbeda. *Journal of Knowledge and Collaboration*, 1(2), 60–

70.

- Setianingrum, H. W., & Widyastuti, T. (2023). UPAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS DALAM PERSPEKTIF KOHLBERG DALAM SEBUAH ORGANISASI. *JURNAL EKONOMI, SOSIAL & HUMANIORA*, 4(09), 1–6.
- Soliha, N. N., Malinda, O., Parwati, P., & Ilaiha, T. A. (2025). Transformasi Budaya Kerja Generasi Z Dalam Membangun Profesionalisme Di Era Digital. *Expense: Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2), 121–134.
- Syahril, S., & Harianti, I. (2023). Integritas Moral dalam Konteks Pengambilan Keputusan di Desa Bontobaru Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Ilmiah Administrasita'*, 14(1), 49–60.
- Utami, A. T., Yuliatmojo, W., & Pramuktisari, N. (2025). PENGARUH MEDIA SOSIAL TERHADAP KEPEMIMPINAN GENERASI MILENIAL DAN GEN Z. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 9(2).
- Wujarso, R., Pitoyo, B. S., & Prakoso, R. (2023). Peran kepemimpinan digital dalam era digital. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 7(1), 1–9.
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan perilaku komunikasi generasi milenial dan generasi z di era digital. *Satwika: Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87.