

Ethical Leadership And Digital Leadership In Work Engagement Towards Generation Z Working In Tax Service Offices In Jakarta

Ethical Leadership & Digital Leadership Dalam Work Engagement Terhadap Keterlibatan Generasi Z Yang Bekerja Di Kantor Pelayanan Pajak Di Jakarta

Nurul Arsyianti Arsyad¹, Umami Narimawati², Deasy Aseanty³

Universitas Trisakti^{1,2,3}

louarsyad@yahoo.com¹, umiarie@gmail.com², deasy.aseanty@trisakti.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of ethical leadership and digital leadership on the work engagement of Generation Z working at the Jakarta Tax Service Office (KPP). The rationale behind this study arises from demographic changes in the workforce, where Generation Z is increasingly numerous and possesses distinctive characteristics such as a high attachment to technology and expectations for transparency and ethical values. By applying a quantitative approach through a survey method, primary data were obtained from 332 respondents using a Likert-scale-based questionnaire. Analysis was conducted through multiple linear regression after testing for validity, reliability, and classical assumptions. The results of the study indicate that both ethical leadership and digital leadership have a positive and significant influence on work engagement, both simultaneously and individually. The coefficient of determination reached 56.2% indicating that more than half of the variation in work engagement can be explained by both types of leadership. These findings highlight the importance of combining ethical and digital leadership to increase the level of engagement of young employees in the public sector, while supporting the effectiveness of bureaucratic transformation in the digital era.

Keyword: Ethical Leadership, Digital Leadership, Engagement Work, Gen Z

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak kepemimpinan etis dan kepemimpinan digital terhadap keterlibatan kerja Generasi Z yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Jakarta. Alasan di balik penelitian ini muncul dari perubahan demografi pada tenaga kerja, di mana Generasi Z semakin banyak dan memiliki karakteristik khas seperti keterikatan yang tinggi dengan teknologi serta harapan akan transparansi dan nilai etika. Dengan menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei, data primer diperoleh dari 332 responden dengan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert. Analisis dilakukan melalui regresi linear berganda setelah melalui pengujian validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil dari penelitian mengindikasikan bahwa baik kepemimpinan etis maupun kepemimpinan digital memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, baik secara bersamaan maupun secara individual. Koefisien determinasi yang mencapai 56,2% menunjukkan bahwa lebih dari separuh variasi keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh kedua jenis kepemimpinan tersebut. Temuan ini menyoroti pentingnya penggabungan kepemimpinan etis dan digital untuk meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai muda di sektor publik, sambil mendukung efektivitas transformasi birokrasi pada era digital.

Kata Kunci: Ethical Leadership, Digital Leadership, Engagement Work, Gen Z

1. Pendahuluan

Perkembangan generasi dalam dunia kerja membawa dinamika baru bagi organisasi, termasuk di instansi pemerintah seperti Kantor Pelayanan Pajak di Jakarta yang kini mulai didominasi oleh pegawai dari Generasi Z. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik berbeda dibanding generasi sebelumnya, antara lain lebih melek teknologi, menjunjung tinggi nilai etika, serta menuntut lingkungan kerja yang transparan, kolaboratif, dan bermakna. Pada saat yang sama, Kantor Pelayanan Pajak menghadapi tantangan besar berupa tingginya target

penerimaan negara dan percepatan transformasi digital layanan pajak, sehingga keterlibatan kerja (work engagement) pegawai menjadi faktor penting untuk menjaga kinerja organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan etis (ethical leadership) diperlukan untuk menumbuhkan kepercayaan, integritas, dan rasa keadilan, sementara kepemimpinan digital (digital leadership) menjadi kunci dalam mengarahkan adaptasi teknologi dan mendorong inovasi. Namun, adanya kesenjangan gaya kepemimpinan tradisional dengan ekspektasi Generasi Z menimbulkan fenomena menarik, di mana tingkat work engagement mereka sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan nilai etika dan kompetensi digital (Azzuhri et al., 2024).

Studi mengenai perilaku kepemimpinan terus berjalan, dan salah satu topik yang banyak dibahas adalah kepemimpinan yang berorientasi pada nilai, terutama kepemimpinan yang beretika. Kepemimpinan yang beretika dapat diartikan sebagai sifat normatif yang ditunjukkan melalui tindakan individual, interaksi antar individu, serta komunikasi dua arah yang diperkuat dengan keputusan yang konsisten. Pemimpin yang etis ditandai dengan sikap bertanggung jawab, serius, akomodatif, dan mencakup dua aspek penting yaitu sebagai seorang manajer yang bermoral dan individu yang bermoral. Aspek manajer yang bermoral mengacu pada tanggung jawab pemimpin dalam menetapkan prinsip moral dan memastikan kepatuhan lewat penghargaan dan hukuman, sedangkan individu yang bermoral mencerminkan kejujuran, kepercayaan, dan kepedulian, sehingga pemimpin terlihat sebagai sosok yang dapat didekati dan dipercaya.

Lebih dari itu, kepemimpinan yang beretika tidak hanya terbatas pada penyebaran nilai-nilai positif, tetapi juga berfokus pada penerapan nyata yang menjadikan pemimpin sebagai contoh dalam menjalankan kode etik di organisasi. Pemimpin yang etis memiliki kewajiban untuk memotivasi nilai-nilai moral dan standar etika di antara para pengikutnya, sehingga dapat memacu tindakan yang konstruktif dan membangun hubungan yang harmonis antara organisasi dan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang etis tidak hanya meningkatkan tingkat kepatuhan, tetapi juga menumbuhkan rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. (Domiyandra & Rivai, 2019a)

Dalam dunia digital saat ini, organisasi perlu memiliki pemimpin yang berpikiran digital untuk meraih sasaran dan menghadapi perubahan yang dinamis. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada performa karyawan, melainkan juga pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan transformasi digital. Seorang pemimpin di era digital diharuskan tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal yang mendukung, termasuk kreativitas, kecerdasan dalam menjalin hubungan, pemahaman terhadap hal-hal kompleks, serta keterampilan dalam menciptakan model bisnis baru. Pemimpin digital diharapkan bisa menjadi pelatih yang memotivasi, mampu memberikan inspirasi, bersikap transparan dan demokratis, serta fokus pada pengembangan anggota tim.

Lebih jauh, kepemimpinan digital didukung oleh berbagai karakteristik penting seperti pola pikir yang fleksibel, kemampuan untuk belajar dari kegagalan, hasrat untuk belajar sepanjang hayat, serta orientasi pada pengetahuan. Dalam praktiknya, pemimpin digital perlu memahami literasi digital, memiliki visi yang terang mengenai digitalisasi, menjaga keterlibatan yang nyata dengan tim, berkomunikasi dengan baik, serta siap beradaptasi dengan perubahan dan inovasi. Selain itu, kesadaran diri dan kepekaan terhadap budaya juga merupakan elemen penting untuk membantu proses transformasi digital. Dengan memadukan keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan nilai-nilai kepemimpinan modern, seorang pemimpin digital dapat mendorong organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan memberikan layanan publik yang lebih baik (Media, 25 C.E.).

Keterlibatan kerja adalah suatu konsep yang seringkali dibicarakan bersamaan dengan istilah keterlibatan pegawai, meskipun masing-masing memiliki fokus yang berbeda. Keterlibatan pegawai lebih berorientasi pada hubungan antara karyawan dengan perusahaan,

sementara keterlibatan kerja lebih spesifik karena berfokus pada interaksi karyawan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dapat dipahami sebagai keadaan di mana karyawan terikat secara mendalam dengan tugasnya, sehingga menciptakan rasa keterlibatan yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Konsep ini muncul pertama kali dengan pemahaman bahwa keterlibatan merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan perannya, sehingga mereka dapat mengekspresikan diri secara fisik, mental, dan emosional dalam lingkungan kerja. Aspek mental berkaitan dengan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin, dan situasi kerja; aspek emosional berhubungan dengan perasaan positif atau negatif terhadap perusahaan dan pemimpin; sedangkan aspek fisik lebih menekankan pada energi yang dikeluarkan dalam menjalankan peran tersebut. Gabungan ketiga aspek ini mencerminkan sejauh mana karyawan benar-benar terikat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka (PUTRI, 2020).

Generasi Z merupakan kelompok yang datang setelah milenial, biasanya dilahirkan pada antara tahun 1997 hingga 2012. Mereka berkembang di zaman digital yang kaya akan inovasi teknologi, internet, dan platform media sosial, sehingga sering disebut iGeneration atau generasi online. Di Indonesia, berdasarkan Sensus Penduduk 2020, populasi generasi ini mencapai sekitar 75,49 juta orang atau 27,94% dari jumlah penduduk total, menjadikannya sebagai kelompok terpadat saat ini. Mayoritas anggota generasi Z masih mengikuti pendidikan, sementara sebagian yang lain mulai memasuki dunia kerja, sehingga keberadaan mereka mulai memberikan dampak yang signifikan di berbagai bidang.

Ciri-ciri utama generasi Z ditentukan oleh lingkungan digital yang membentuk pola hidup multitasking, keterbukaan dalam berkomunikasi, dan ketergantungan pada teknologi. Mereka telah terbiasa mendapatkan informasi secara cepat, aktif di media sosial sejak usia dini, dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Akan tetapi, karakteristik setiap individu dalam generasi ini tetap dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, status sosial-ekonomi, serta komunitas tempat tinggal. Hal tersebut menjadikan generasi Z memiliki beragam sifat, meskipun secara umum dikenal lebih fleksibel, terbuka, dan terhubung dengan dunia digital dibandingkan generasi yang sebelumnya (Arum et al., 2023).

Penelitian tentang kepemimpinan etis dan kepemimpinan digital dalam keterlibatan kerja Generasi Z yang berkarir di Kantor Pelayanan Pajak di Jakarta sangat penting karena adanya perubahan dalam demografi tenaga kerja. Saat ini, Generasi Z semakin menjadi kelompok yang dominan dengan karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, termasuk ketertarikan yang lebih besar terhadap teknologi serta tuntutan akan transparansi dan nilai etika yang tinggi. Dalam konteks birokrasi perpajakan, kebutuhan akan pemimpin dengan kemampuan kepemimpinan digital semakin mendesak seiring dengan implementasi transformasi digital, sementara isu integritas dan akuntabilitas publik menjadikan kepemimpinan etis krusial untuk menjaga kepercayaan publik pada organisasi. Namun, ada kekurangan dalam kajian yang ada karena banyak penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada sektor swasta atau generasi milenial, sementara studi yang secara khusus meneliti Generasi Z dalam konteks lembaga pemerintah dan memadukan pengaruh antara kepemimpinan etis dan digital secara bersamaan terhadap keterlibatan kerja masih jarang. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kedua model kepemimpinan tersebut terhadap keterlibatan kerja Generasi Z dan untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang lebih efektif dalam meningkatkan keterikatan kerja mereka di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Jakarta.

2. Tinjauan Pustaka

Pembahasan mengenai keterlibatan kerja Generasi Z tidak dapat dipisahkan dari penelitian-penelitian sebelumnya, termasuk di dalamnya penelitian tentang kepemimpinan

etis dan kepemimpinan digital yang berdampak pada keterlibatan kerja Generasi Z yang berprofesi di Kantor Pelayanan Pajak di Jakarta. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan memainkan peran krusial dalam menciptakan ikatan antara karyawan di masa digital.

Penelitian yang dilakukan oleh Andini dan Hadi meneliti hubungan antara kepemimpinan etis dengan keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan di kalangan pekerja Generasi Z di Surabaya. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, dikenal dibesarkan di era digital dan memiliki karakteristik yang menekankan fleksibilitas dalam bekerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta pencarian arti dalam pekerjaan, sehingga keterlibatan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Kepemimpinan etis, yang merujuk pada gaya memimpin yang berpegang pada prinsip moral, integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial, dipandang memiliki peran krusial dalam meningkatkan keterlibatan kerja serta kesejahteraan para karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 168 partisipan dari pekerja Gen Z, penelitian ini menerapkan Ethical Leadership Scale (ELS) untuk mengevaluasi kepemimpinan etis, Utrecht Work Engagement Scale-9 untuk mengukur keterlibatan kerja, dan Employee Well-Being Scale untuk memantau kesejahteraan karyawan, sambil menganalisis data dengan software Jamovi 2.2. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja ($r = 0.383$), memberikan bukti empirik bahwa kepemimpinan yang etis memiliki kontribusi penting terhadap keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan, khususnya di kalangan generasi Z (ANDINI & HADI, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Domiyandra dan Rivai menekankan bahwa keterlibatan kerja adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi elemen kunci dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang melibatkan 165 perwakilan akun di Kantor Pelayanan Pajak Pratama di bawah Kanwil DJP 'X' ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional yang dianalisis menggunakan SPSS versi 16. Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang etis, budaya organisasi, dan sistem penghargaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi harus fokus pada pengembangan karakter kepemimpinan yang etis di kalangan manajer, menciptakan budaya organisasi yang solid, serta menerapkan sistem penghargaan baik itu yang berbasis finansial maupun nonfinansial untuk meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai (Domiyandra & Rivai, 2019b).

Penelitian yang dilakukan oleh Rizky, Ramadhani, Husnia, dan Saputra mengeksplorasi elemen-elemen yang mempengaruhi keterlibatan kerja pada pegawai di DKI Jakarta dengan perhatian utama pada kemampuan kolaboratif, kepemimpinan berbasis digital, dan tingkat dukungan yang diterima dari organisasi. Dengan melibatkan 388 partisipan, studi ini menerapkan metode deskriptif serta berbagai analisis statistik, termasuk pengujian validitas, reliabilitas, korelasi, dan pengujian hipotesis. Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kemampuan kolaboratif, kepemimpinan berbasis digital, dan tingkat dukungan yang dirasakan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Lebih lanjut, dukungan organisasi yang dirasakan terbukti mempengaruhi kemampuan kolaboratif dan kepemimpinan digital, memperkuat keterlibatan karyawan dalam aktivitas pekerjaan. Hasil ini memberikan kontribusi yang berarti sebagai panduan bagi organisasi dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan keterlibatan kerja melalui pengembangan kemampuan kolaboratif, penerapan kepemimpinan berbasis digital, serta penyediaan dukungan organisasi yang efektif (Rizky et al., 2021).

3. Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Desain penelitian yang dipilih adalah regresi berganda, karena tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan maupun parsial. Data yang digunakan bersifat primer, dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, dan dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda. Tahapan analisis mencakup uji validitas, reliabilitas, serta uji asumsi klasik seperti normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Generasi Z yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di wilayah Jakarta. Populasi tersebut dipilih karena sesuai dengan kriteria penelitian yang berfokus pada pegawai muda, yaitu yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012, dan telah bekerja sekurang-kurangnya enam bulan. Berdasarkan data jumlah pegawai yang memenuhi kriteria, total populasi penelitian yakni 1.953 pegawai Generasi Z.

Sampel Penelitian

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* ditetapkan sebesar 5%. Dengan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel yang dibutuhkan ditetapkan sebesar 332 responden. Artinya, apabila populasi penelitian sekitar 1.953 orang, maka dengan tingkat kesalahan 5% diperoleh ukuran sampel sebanyak 332 responden. Jumlah tersebut dianggap telah mewakili populasi secara memadai untuk dianalisis menggunakan regresi berganda.

4. Hasil dan Pembahasan

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar $0,081 \geq 0,05$. Hal ini menandakan bahwa data penelitian berdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 1 Uji Normalitas

N		332
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,96578798
Most Extreme Differences	Absolute	0,047
	Positive	0,045
	Negative	-0,047
Test Statistic		0,047
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,081 ^c

Sumber: Hasil Uji Asumsi Klasik (2025)

Uji Linearitas

Nilai signifikansi uji linearitas masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah 0,152 (ethical leadership) dan 0,092 (digital leadership). Keduanya $\geq 0,05$, yang berarti terdapat hubungan yang linear antara variabel independen dengan work engagement.

Tabel 2. Uji Linearitas

	Model	F	Sig.
Work Engagement	Ethical Leadership	1,544	0,152
	Digital Leadership	1,772	0,092

Sumber: Hasil Uji Asumsi Klasik (2025)

Uji Multikolinearitas

Nilai Tolerance untuk kedua variabel independen adalah $0,565 \geq 0,10$, dan nilai VIF sebesar $1,770 \leq 10$. Artinya, tidak ditemukan multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Ethical Leadership	0,565	1,770
Digital Leadership	0,565	1,770

Sumber: Hasil Uji Asumsi Klasik (2025)

Uji Heteroskedastisitas

Nilai signifikansi variabel ethical leadership (0,876) dan digital leadership (0,799) $\geq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sehingga model regresi memenuhi syarat homoskedastisitas.

Tabel 4. Uji Heteroskedastisitas

Model	t	Sig.
(Constant)	1,017	0,310
Ethical Leadership	0,156	0,876
Digital Leadership	0,254	0,799

Sumber: Hasil Uji Asumsi Klasik (2025)

Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda terdiri dari uji F simultan, uji koefisien determinasi, dan uji t parsial. Hasil uji F menunjukkan nilai F sebesar 210,746 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Hal ini berarti variabel ethical leadership dan digital leadership secara simultan berpengaruh signifikan terhadap work engagement pegawai Generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak di Jakarta.

Tabel 5. Uji F Simultan

Model	F	Sig.
1 Regression	210,746	0,000 ^b

a. Dependent Variable: Work Engagement

b. Predictors: (Constant), Digital Leadership, Ethical Leadership

Sumber: Hasil Uji Regresi Linier Berganda (2025)

Nilai R Square sebesar 0,562 menunjukkan bahwa kontribusi variabel ethical leadership dan digital leadership dalam menjelaskan variasi work engagement adalah sebesar 56,2%. Sisanya, 43,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,749 ^a	0,562	0,559	0,969

a. Predictors: (Constant), Digital Leadership, Ethical Leadership

Sumber: Hasil Uji Regresi Linier Berganda (2025)

Berdasarkan hasil uji t parsial, variabel ethical leadership memiliki nilai t sebesar 8,271 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ethical leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Sedangkan variabel digital leadership memiliki nilai t sebesar 8,670 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Hal ini berarti digital leadership juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement.

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

Model	t	Sig.
(Constant)	2,754	0,006
<i>Ethical Leadership</i>	8,271	0,000
<i>Digital Leadership</i>	8,670	0,000

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber: Hasil Uji Regresi Linier Berganda (2025)

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik ethical leadership maupun digital leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap work engagement pegawai Generasi Z di Kantor Pelayanan Pajak Jakarta. Pertama, temuan ini menguatkan teori kepemimpinan etis yang menekankan pentingnya perilaku pimpinan yang berlandaskan integritas, kejujuran, dan keadilan dalam membangun komitmen serta keterlibatan pegawai. Pemimpin yang menunjukkan konsistensi moral dan memberi teladan etis mampu menciptakan iklim kerja positif, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terlibat lebih dalam pada pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan keterikatan pegawai karena menciptakan rasa aman psikologis serta menumbuhkan kepercayaan terhadap organisasi.

Kedua, digital leadership juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan work engagement, khususnya pada Generasi Z yang merupakan digital native. Pemimpin dengan kemampuan menguasai teknologi, berinovasi, serta mendorong transformasi digital dalam lingkungan kerja akan lebih mudah memotivasi dan menginspirasi pegawai muda. Generasi Z yang terbiasa dengan penggunaan teknologi merasa lebih nyaman dan termotivasi apabila pimpinan mereka mampu mengintegrasikan teknologi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Temuan ini mendukung literatur kontemporer bahwa digital leadership bukan hanya kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptif dalam menghadapi disrupsi digital, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja pegawai.

Ketiga, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 56,2% menunjukkan bahwa meskipun ethical leadership dan digital leadership berpengaruh cukup besar terhadap work engagement, masih terdapat faktor lain yang juga dapat memengaruhi keterikatan kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat mencakup iklim organisasi, kepuasan kerja, dukungan sosial, budaya kerja, hingga sistem reward dan pengembangan karier. Hal ini memberikan peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menggali lebih dalam variabel-variabel lain yang dapat meningkatkan work engagement, terutama pada generasi muda di lingkungan birokrasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan work engagement pegawai Generasi Z di sektor publik, organisasi perlu memprioritaskan penerapan gaya kepemimpinan yang etis sekaligus digital. Pemimpin yang mampu menggabungkan prinsip integritas dan adaptasi teknologi akan lebih efektif dalam menciptakan keterlibatan pegawai yang tinggi, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Penutup

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi seluruh uji asumsi klasik, sehingga data layak digunakan untuk analisis. Uji simultan membuktikan bahwa *ethical leadership* dan *digital leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai Generasi Z di Kantor Pelayanan Pajak Jakarta. Secara parsial, kedua variabel tersebut juga terbukti berpengaruh positif, yang berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan etis maupun kepemimpinan digital, maka semakin besar pula keterlibatan kerja pegawai. Hal ini

menegaskan bahwa peran pemimpin yang menjunjung integritas sekaligus adaptif terhadap teknologi mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memotivasi pegawai muda untuk berkomitmen pada pekerjaannya.

Selain itu, nilai koefisien determinasi sebesar 56,2% menunjukkan bahwa lebih dari setengah variasi *work engagement* dapat dijelaskan oleh *ethical leadership* dan *digital leadership*, sedangkan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Temuan ini menekankan bahwa kepemimpinan berbasis etika dan digital merupakan faktor kunci, tetapi organisasi tetap perlu memperhatikan aspek lain seperti iklim organisasi, sistem penghargaan, dan dukungan sosial untuk lebih meningkatkan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan kepemimpinan yang etis dan digital dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya untuk mendorong keterlibatan kerja generasi muda.

Daftar Pustaka

- ANDINI, A. R., & HADI, C. (2024). *HUBUNGAN ETHICAL LEADERSHIP DENGAN WORK ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE WELL BEING PADA PEKERJA GENEASI Z DI SURABAYA* [Universitas Airlangga]. https://repository.unair.ac.id/134375/1/Artikel_Skripsi_112011133022_Afifah_Riska_Andini.pdf
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). KARAKTERISTIK GENERASI Z DAN KESIAPANNYA DALAM MENGHADAPI BONUS DEMOGRAFI 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.62108/asrj.v2i1.5812>
- Azzuhri, F. M., Nikmah, F., Hasan, H., Sidanti, H., Pribadi, J. D., Sultoni, M. H., Iqbal, M., Realita, T. N., Palupi, R., Utami, R. B., & Wilujeng, S. (2024). *PERSPEKTIF GENERASI Z TERHADAP PENDIDIKAN KARAKTER, DINAMIKA ORGANISASI, KONDISI EKONOMI, SOSIAL DAN BUDAYA DI INDONESIA*. Madza Media. https://www.researchgate.net/publication/388625308_PERSPEKTIF_GENERASI_Z_TERHADAP_PENDIDIKAN_KARAKTER_DINAMIKA_ORGANISASI_KONDISI_EKONOMI_SOSIAL_DAN_BUDAYA_DI_INDONESIA
- Domiyandra, R., & Rivai, H. A. (2019a). PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS(ETHICAL LEADERSHIP),BUDAYA ORGANISASI, DAN PENGHARGAAN(REWARDS) TERHADAP KETERIKATAN KERJA(WORK ENGAGEMENT)ACCOUNT REPRESENTATIVE (AR) PADA KPP PRATAMA DI LINGKUNGAN KANWIL DJP 'X.' *Jurnal STIE Semarang*, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.33747/stiesmg.v11i1.349>
- Domiyandra, R., & Rivai, H. A. (2019b). PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS(ETHICAL LEADERSHIP),BUDAYA ORGANISASI, DAN PENGHARGAAN(REWARDS) TERHADAP KETERIKATAN KERJA(WORK ENGAGEMENT)ACCOUNT REPRESENTATIVE (AR) PADA KPP PRATAMA DI LINGKUNGAN KANWIL DJP 'X.' *Jurnal STIE Semarang*, 11(1), 102–108. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v11i1.349>
- Media, J. S. K. dan. (25 C.E.). Implementasi Digital Leadership dalam Pengembangan Kompetensi Digital pada Pelayanan Publik. 2021, 1. <https://doi.org/10.31445/jskm.2021.3780>
- PUTRI, R. S. (2020). *HUBUNGAN WORK ENGAGEMENT DENGAN KINERJA KARYAWAN DI PT. ROMINDO CABANG MEDAN* [UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN]. [https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/12752/1/168600173 - Rinda Septiani Putri - Fulltext.pdf](https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/12752/1/168600173_Rinda_Septiani_Putri_Fulltext.pdf)
- Rizky, K., Ramadhani, P., Husnia, R., & Saputra, N. (2021). Work Engagement pada Karyawan di DKI Jakarta: Pengaruh Collaboration Skills, Digital Leadership, dan Perceived Organizational Support (Work Engagement on Employees in DKI Jakarta: The Effect of Collaboration Skills, Digital Leadership, and Perceived Organ. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 2(1).

https://www.researchgate.net/publication/353678104_Work_Engagement_pada_Karyawan_di_DKI_Jakarta_Pengaruh_Collaboration_Skills_Digital_Leadership_dan_Perceived_Organizational_Support