Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 32902-32918

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN GENERASI Z DI ERA KECERDASAN BUATAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW BERBASIS PRISMA

Zeni Widiastuti[1], Agus Suyatno[2]

[1,2]Universitas Duta Bangsa Surakarta

Email: zeniwidia@udb.ac.id
Corresponding Author, Zeni Widiastuti, zeniwidia@udb.ac.id

Published: Juni , 2026

ABSTRAK

Perkembangan kecerdasan buatan telah mengubah pola kerja organisasi, proses pengambilan keputusan, dan tuntutan kompetensi kepemimpinan modern. Generasi Z sebagai *digital natives* memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan, tetapi memerlukan strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan yang sistematis, adaptif, dan relevan dengan era kecerdasan buatan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menyintesis strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* berbasis PRISMA melalui tahapan *identification, screening, eligibility,* dan *included studies*. Pencarian artikel dilakukan pada Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, dan SpringerLink dengan kriteria inklusi artikel *peer-reviewed* tahun 2020–2025 yang membahas Generasi Z, kepemimpinan, kecerdasan buatan, atau transformasi digital. Sebanyak 29 artikel dianalisis menggunakan *thematic synthesis*. Hasil penelitian menunjukkan tiga tema utama yang disintesis menjadi lima pilar, yaitu *digital leadership, AI literacy and AI-based leadership, human-AI collaboration, adaptive leadership,* serta *innovative and entrepreneurial leadership*. Kontribusi utama penelitian ini adalah *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era* sebagai kerangka konseptual pengembangan kesiapan kepemimpinan Generasi Z. Temuan ini berimplikasi pada perlunya pelatihan kepemimpinan yang terstruktur, berkelanjutan, berbasis teknologi, etis, dan humanis.

Kata kunci:Generasi Z; kompetensi kepemimpinan; kecerdasan buatan; *Systematic Literature Review*; PRISMA

ABSTRACT

The rapid development of Artificial Intelligence has transformed organizational work patterns, decision-making processes, and the competency demands of modern leadership. Generation Z, as digital natives, has strong potential to become future leaders; however, they require systematic, adaptive, and relevant leadership competency development strategies for the AI era. This study aims to identify and synthesize leadership competency development strategies for Generation Z in the age of Artificial Intelligence. A PRISMA-based Systematic Literature Review was conducted through four stages: identification, screening, eligibility, and included studies. Articles were retrieved from Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, and SpringerLink, with inclusion criteria covering peer-reviewed articles published between 2020 and 2025. A total of 29 articles were analyzed using thematic synthesis. The findings revealed three main themes, which were synthesized into five pillars: digital leadership, AI literacy and AI-based leadership, human–AI collaboration, adaptive leadership, and innovative and entrepreneurial leadership. The primary contribution of this study is the Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era, which serves as a conceptual framework for developing Generation Z leadership readiness. These findings imply the need for leadership training programs that are structured, continuous, technology-oriented, ethical, and human-centered.

Keywords: *Generation Z; leadership competencies; Artificial Intelligence; Systematic Literature Review; PRISMA*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Era *Artificial Intelligence* (AI) atau kecerdasan buatan telah membawa transformasi bagi berbagai sektor, salah satunya adalah perubahan struktur organisasi dan sistem kerja (Purwati, 2024). Otomatisasi alur kerja mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis, sehingga mendorong inovasi dan kontribusi para karyawan yang berkualitas (Murire, 2024). Perkembangan teknologi yang sangat pesat serta perubahan pasar berkelanjutan menuntut para pemimpin untuk memiliki kompetensi yang mampu melakukan adaptasi dan inovasi secara kuat dalam manajemen strategi (Wu, 2025).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, per Februari 2025, penduduk Indonesia yang berusia 15 – 29 tahun dan telah berstatus bekerja sebanyak 34,8 juta jiwa. Kondisi ini menunjukkan bahwa kelompok usia muda, termasuk Generasi Z, memiliki posisi penting dalam pasar tenaga kerja. Saat ini, pasar tenaga kerja terdiri dari berbagai generasi, namun dalam waktu dekat Generasi Z diproyeksikan semakin mendominasi dan mulai memasuki posisi strategis dalam organisasi (Yılmaz dkk., 2024). Semakin meluasnya pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dalam sektor pendidikan, bisnis, sampai pelayanan publik menunjukkan perubahan global yang sangat pesat. Sebagai *digital natives,* Generasi Z memiliki karakteristik yang dekat dengan teknologi, kreatif, adaptif, dan terbuka terhadap perubahan. Melalui karakteristik yang dimiliki Generasi Z tersebut diharapkan mampu memberikan peluang bagi Generasi Z untuk menjadi pemimpin masa depan yang relevan dengan perkembangan era kecerdasan buatan (Faifatur dkk., 2024).

Meskipun demikian, kesiapan Generasi Z sebagai calon pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menggunakan teknologi. (Bista, 2025) menunjukkan bahwa walaupun Generasi Z sangat mahir menggunakan platform digital berbasis *Artificial Intelligence* (AI), terdapat risiko berupa ketergantungan berpikir dan pengambilan keputusan serta rendahnya kemampuan interpersonal bagi mereka. Bahkan, tren terbaru menunjukkan bahwa *Artificial Intelligence* tidak hanya alat bagi Generasi Z, tetapi juga dipandang sebagai kolega atau rekan kerja. Oleh karena itu, kompetensi kepemimpinan Generasi Z perlu dikembangkan secara lebih seimbang antara kemampuan digital, kecerdasan emosional, etika teknologi, dan kemampuan berkolaborasi dengan manusia maupun sistem cerdas.

Strategi kepemimpinan yang efektif bagi Generasi Z memerlukan pendekatan yang komprehensif. (Pramudita dkk., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan Generasi Z perlu dikembangkan melalui penguatan literasi digital, lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif, serta pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan melalui pelatihan kewirausahaan yang relevan. Di sisi lain, kecerdasan buatan (AI) juga mampu membantu pemimpin perusahaan dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Teknologi AI dapat membantu menstimulasi berbagai kemungkinan yang akan terjadi, sehingga membantu pemimpin memilih strategi terbaik, lebih fleksibel *(agile)*, dan adaptif terhadap perubahan kondisi pasar dan tren terkini (Mudunuri dkk., 2025).

Walaupun banyak penelitian yang telah mengkaji mengenai karakteristik Generasi Z, kepemimpinan digital, dan kepemimpinan di era kecerdasan buatan, sebagian besar penelitian tersebut masih membahas aspek-aspek tersebut secara terpisah. Kajian mengenai Generasi Z umumnya menekankan karakteristik generasional, sedangkan kajian kepemimpinan digital dan AI lebih banyak berfokus pada transformasi teknologi dan pengambilan keputusan organisasi. Belum banyak penelitian yang secara khusus menyintesis strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan secara komprehensif. Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur sistematis yang mampu mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terdahulu guna merumuskan strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan yang relevan bagi Generasi Z sebagai calon pemimpin di era kecerdasan buatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* dengan mengacu pada pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA).* Metode SLR digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis secara sistematis temuan penelitian terdahulu terkait strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z pada era kecerdasan

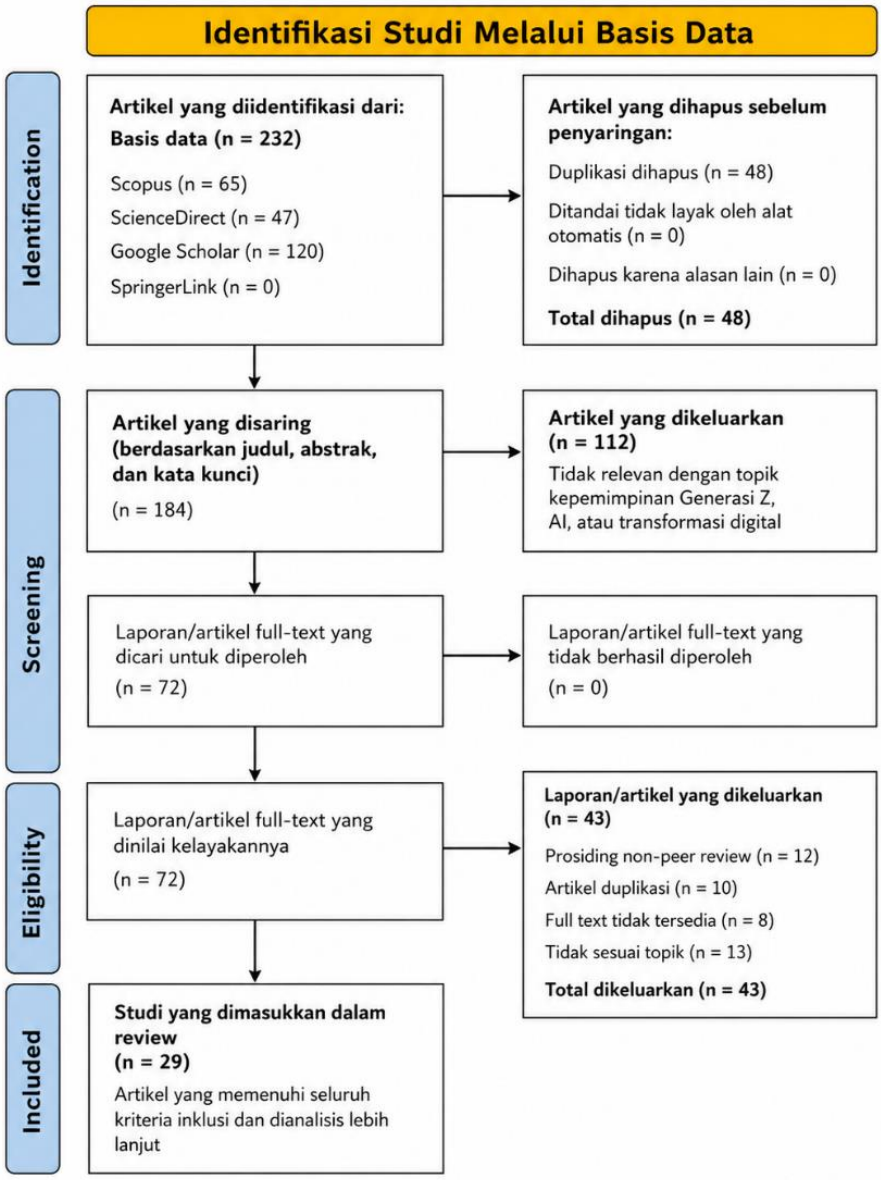
buatan. Penerapan PRISMA bertujuan untuk memastikan proses penelusuran, seleksi, dan pelaporan artikel dilakukan secara transparan, terstruktur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tahapan penelitian dilakukan melalui empat alur utama PRISMA, yaitu *identification, screening, eligibility,* dan *included studies*. Pada tahap *identification*, pencarian artikel dilakukan melalui empat database akademik, yaitu Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, dan SpringerLink. Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi istilah *"Generation Z Leadership"*, *"Artificial Intelligence Leadership"*, *"Leadership Development"*, *"Digital Leadership"*, dan *"Human-AI Collaboration"*. Penelusuran dibatasi pada artikel yang terbit dalam rentang tahun 2020–2025 dan relevan dengan fokus penelitian. Berdasarkan proses pencarian tersebut, diperoleh 232 artikel, terdiri atas Google Scholar sebanyak 120 artikel, Scopus sebanyak 65 artikel, ScienceDirect sebanyak 47 artikel, dan SpringerLink sebanyak 0 artikel yang memenuhi kombinasi kata kunci, rentang tahun, serta kriteria awal pencarian.

Pada tahap *screening*, sebanyak 48 artikel dieliminasi karena teridentifikasi sebagai duplikasi antardatabase, sehingga tersisa 184 artikel. Selanjutnya, dilakukan penyaringan berdasarkan keseuaian judul, abstrak, dan kata kunci dengan fokus kajian. Dari proses tersebut, diperoleh 72 artikel yang relevan untuk ditelaah lebih lanjut. Artikel yang tidak membahas kepemimpinan Generasi Z, tidak berkaitan dengan kecerdasan buatan atau transformasi digital, serta tidak sesuai dengan ruang lingkup penelitian dikeluarkan dari proses analisis.

Pada tahap *eligibility*, sebanyak 72 artikel yang lolos seleksi awal ditelaah secara menyeluruh berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel diterbitkan pada rentang tahun 2020–2025, (2) artikel jurnal yang telah melalui proses *peer review*, (3) artikel membahas Generasi Z dan kepemimpinan, serta (4) artikel memiliki relevansi dengan *Artificial Intelligence* atau transformasi digital. Adapun kriteria eksklusi meliputi prosiding yang tidak melalui proses *peer review*, artikel yang tidak tersedia dalam bentuk *full text*, serta artikel yang secara substansial tidak membahas strategi pengembangan kepemimpinan dalam konteks organisasi atau pendidikan. Berdasarkan proses telaah kelayakan tersebut, sebanyak 43 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi satu atau lebih kriteria yang telah ditetapkan. Dengan demikian, terdapat 29 artikel yang memenuhi seluruh kriteria dan diikutsertakan dalam tahap *included studies* untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik *thematic synthesis* melalui tiga langkah utama. Pertama, seluruh artikel terpilih dibaca secara mendalam untuk mengidentifikasi temuan penting yang relevan dengan pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z. Kedua, temuan tersebut dikelompokkan ke dalam tema-tema utama yang berulang. Ketiga, hubungan antartema diinterpretasikan untuk menyusun kerangka konseptual strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan.



Gambar 1 Diagram Alur Seleksi Artikel Systematic Literature Review Berbasis PRISMA 2020

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil *thematic synthesis* terhadap 29 artikel yang memenuhi kriteria seleksi menunjukkan bahwa kajian mengenai pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan terkonsentrasi pada tiga tema utama yang saling berkaitan, yaitu: (1) karakteristik kepemimpinan Generasi Z, (2) kepemimpinan digital dan kecerdasan buatan, serta (3) strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan. Ketiga tema tersebut menunjukkan bahwa kesiapan kepemimpinan Generasi Z di era AI tidak cukup dibangun melalui satu pendekatan tunggal, melainkan memerlukan integrasi antara kompetensi teknologi, literasi AI, kolaborasi manusia-AI, kemampuan adaptasi, dan inovasi.

Berdasarkan hasil sintesis terhadap ketiga tema tersebut, penelitian ini merumuskan lima pilar utama strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z, yaitu *digital leadership, AI literacy, human-AI collaboration, adaptive leadership,* serta *innovative and entrepreneurial leadership.* Integrasi kelima pilar tersebut menghasilkan kerangka konseptual yang disebut *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era*. Kerangka ini menegaskan bahwa pengembangan kepemimpinan Generasi Z harus bersifat terpadu, yaitu dengan menggabungkan penguasaan teknologi, kecakapan dalam

memahami dan memanfaatkan AI, kemampuan bekerja bersama sistem cerdas, serta kapasitas adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan organisasi.

Tabel Kualitas Artikel yang Dianalisis

Tabel berikut menyajikan ringkasan sebagian artikel utama yang menjadi dasar sintesis tematik. Kolom indeks ditulis berdasarkan informasi yang dapat diidentifikasi dari artikel dan sumber jurnal; status indeks dapat berubah sesuai pembaruan basis data resmi.

Tabel 1. Profil Artikel Representatif Hasil Seleksi Systematic Literature Review

No	Penulis (Tahun)	Metode	Database	Indeks Jurnal	Tema	Temuan Utama
1.	(Yılmaz dkk., 2024)	Kualitatif; wawancara semi-terstruktur; *thematic analysis*	Scopus	*Frontiers in Psychology*; Q2 berdasarkan SJR/Scimago	Karakteristik kepemimpinan Generasi Z	Generasi Z memandang kepemimpinan sebagai proses yang *people-oriented,* suportif, empatik, komunikatif, fleksibel, serta berorientasi pada pengembangan individu.
2.	(Sharma & Gautam, 2025)	Kualitatif fenomenologis; wawancara semi-terstruktur; *thematic analysis*	Google Scholar	NepJOL	Karakteristik dan kesiapan kepemimpinan Gen Z dalam lingkungan VUCA	Kesiapan kepemimpinan Gen Z dinilai menjanjikan, tetapi perlu diperkuat melalui kompetensi emosional, resiliensi, mentoring, kolaborasi, dan kemampuan strategis.
3.	(Bista, 2025)	Review article / literature review	Google Scholar	NepJOL	Karakteristik Gen Z dalam interaksi manusia-AI	Gen Z mulai memandang AI sebagai mitra kolaboratif, namun penggunaannya perlu diimbangi dengan penguatan

No	Penulis (Tahun)	Metode	Database	Indeks Jurnal	Tema	Temuan Utama
						interaksi manusia, etika AI, dan kecerdasan emosional.
4.	(Fikri dkk., 2024)	Kuantitatif deskriptif; studi literatur dan survei	Google Scholar/ Zenodo	International Journal of Social Science and Education Research Studies	Karakteristik Gen Z sebagai *knowledge workers*	Gen Z memiliki keunggulan dalam keterampilan teknologi dan adaptasi, tetapi masih perlu penguatan keterampilan nonteknis seperti komunikasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan strategis.
5.	(Haka dkk., 2024)	*Systematic Literature Review*	Scopus	Journal of Scientech Research and Development; Sinta 5	Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital	Kepemimpinan digital mencakup kompetensi teknis, strategis, *human-centric,* dan adaptif yang mendukung keberhasilan transformasi digital organisasi.
6.	(Murire, 2024)	*Systematic Literature Review*	Google Scholar; Scopus	Administrative Sciences; Scopus; MDPI Open Access	Kepemimpinan Digital dan AI	AI membentuk praktik kerja dan budaya organisasi melalui otomasi, pengambilan keputusan, perubahan peran kerja,

No	Penulis (Tahun)	Metode	Database	Indeks Jurnal	Tema	Temuan Utama
						serta kebutuhan akan kepemimpinan yang mampu mengelola transformasi budaya berbasis teknologi.
7.	(Peifer dkk., 2022)	Kajian konseptual; *conference paper*	ScienceDirect; Scopus	Procedia Computer Science; Scopus; Elsevier Proceedings	Kepemimpinan Digital dan AI	AI mengubah sistem kerja, pengambilan keputusan, komunikasi, dan tuntutan kompetensi pemimpin, sehingga kepemimpinan perlu beradaptasi dengan lingkungan kerja berbasis teknologi cerdas.
8.	(Wu, 2025)	Kajian konseptual berbasis *literature review*	Google Scholar	Journal of Education, Humanities and Social Sciences	Kepemimpinan Digital dan AI	AI dapat memperkuat kepemimpinan transformasional melalui pengambilan keputusan berbasis data, peningkatan inovasi, adaptasi, motivasi, dan manajemen perubahan.
9.	(Kurter, 2025)	Review article; *literature review*	Google Scholar/ DergiPark	OPUS Journal of Society Research	Kepemimpinan Digital dan AI	AI mendukung pengambilan keputusan strategis melalui analisis data, percepatan

No	Penulis (Tahun)	Metode	Database	Indeks Jurnal	Tema	Temuan Utama
						proses keputusan, pengurangan *human error,* dan peningkatan kualitas keputusan berbasis data.
10.	(Faifatur dkk., 2024)	Kualitatif deskriptif; PkM partisipatif	Google Scholar; Garuda	Al Busyro: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat; Garuda	Strategi Pengembangan	Pelatihan kepemimpinan adaptif berbasis literasi digital dan penguatan karakter meningkatkan komunikasi, kerja sama, kepercayaan diri, serta kesiapan memimpin Generasi Z.
11.	(Kumar & Rongali, 2025)	Review article/ kajian konseptual	Google Scholar	World Journal of Advanced Research and Reviews	Strategi Pengembangan	Kolaborasi manusia-AI perlu dikembangkan melalui pendekatan *human-in-the-loop,* pelatihan etika AI, tim hibrida, transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan berkelanjutan.
12.	(Pramudita dkk., 2025)	Kualitatif; *literature review*	Google Scholar; SINTA	Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SME's); Sinta 4	Strategi Pengembangan	Kepemimpinan kewirausahaan Generasi Z perlu memadukan literasi digital, pendidikan karakter,

No	Penulis (Tahun)	Metode	Database	Indeks Jurnal	Tema	Temuan Utama
						pelatihan kewirausahaan, pemanfaatan teknologi, dan kepemimpinan kolaboratif.
13.	(Kyomugisha T, 2025)	Studi kasus; review praktik terbaik	Google Scholar	Research Invention Journal of Research in Education	Strategi Pengembangan	Evaluasi program pengembangan kepemimpinan perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui indikator kinerja, keterlibatan pemangku kepentingan, pendekatan multidimensi, serta kombinasi ukuran kualitatif dan kuantitatif.

Tabel tersebut menyajikan artikel-artikel utama yang paling representatif dalam membentuk tema hasil sintesis. Meskipun demikian, analisis dalam penelitian ini tetap dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh 29 artikel yang telah memenuhi kriteria seleksi. Artikel-artikel tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan kesamaan fokus kajian dan kontribusi temuan, sehingga menghasilkan tiga tema utama, yaitu karakteristik kepemimpinan Generasi Z, kepemimpinan digital dan kecerdasan buatan, serta strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan.

Karakteristik Kepemimpinan Generasi Z di Era *Artificial Intelligence*

Artikel-artikel yang membahas karakteristik Generasi Z secara umum menunjukkan bahwa generasi ini memiliki preferensi kepemimpinan yang kolaboratif, berbasis teknologi, fleksibel, dan berorientasi pada nilai sosial. Generasi Z memiliki potensi menjadi pemimpin yang inovatif karena tumbuh dalam lingkungan digital dan terbiasa memanfaatkan teknologi sebagai bagian dari proses kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan (Yılmaz dkk., 2024; Fikri dkk., 2024; (Sharma & Gautam, 2025).

(Yılmaz dkk., 2024) menekankan orientasi kepemimpinan Generasi Z yang *people-oriented,* suportif, empatik, komunikatif, fleksibel, serta berorientasi pada pengembangan individu. Sementara itu, (Nasrudin dkk., 2024) memperkuat pemahaman mengenai karakteristik dasar Generasi Z sebagai *digital natives* yang kreatif, inovatif, aktif, bertanggung jawab secara sosial, mudah terkoneksi, serta adaptif terhadap teknologi. Dengan demikian, kedua artikel tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan bahwa potensi kepemimpinan Generasi Z berkaitan erat dengan karakteristik digital,

sosial, dan kolaboratif yang mereka miliki. Sebaliknya, (Sharma & Gautam, 2025) serta (Bista, 2025) menyoroti tantangan yang dihadapi Generasi Z, seperti ketergantungan pada teknologi, kelemahan komunikasi interpersonal, pengendalian emosi yang belum stabil, serta keterbatasan pengalaman dalam pengambilan keputusan strategis.

Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang penting. Penelitian terdahulu cenderung membahas karakteristik Generasi Z secara terpisah antara kekuatan digital di satu sisi dan kelemahan kompetensi sosial-emosional di sisi lain, tanpa mengintegrasikan keduanya dalam satu kerangka pengembangan kepemimpinan yang holistik (Rashid, 2025; Sharma & Gautam, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menyintesis kekuatan digital dan kebutuhan penguatan kompetensi interpersonal Generasi Z ke dalam *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era*.

Kepemimpinan Digital dan Kecerdasan Buatan

Penelitian-penelitian dalam tema ini secara umum menempatkan literasi digital dan integrasi kecerdasan buatan sebagai kompetensi kepemimpinan yang semakin penting bagi pemimpin organisasi modern. (Haka dkk., 2024) melalui *Systematic Literature Review*, mengidentifikasi bahwa kepemimpinan digital mencakup empat dimensi kompetensi yang saling melengkapi, yaitu kompetensi teknis, strategis, *human-centric*, dan adaptif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menggunakan teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan mengelola perubahan, membangun visi strategis, dan mempertahankan orientasi kemanusiaan dalam proses transformasi digital (Haka dkk., 2024; Hazizi, 2024).

Meskipun demikian, terdapat perbedaan perspektif mengenai peran kecerdasan buatan dalam kepemimpinan. (Wu, 2025) memandang AI sebagai penguat kepemimpinan transformasional melalui dukungan terhadap proses pengambilan keputusan, peningkatan inovasi, motivasi tim, serta manajemen perubahan organisasi. Sementara itu, (Kurter, 2025) lebih menekankan dimensi strategis, yakni bagaimana AI mendukung proses pengambilan keputusan manajemen melalui analisis data, prediksi risiko, dan peningkatan efisiensi proses keputusan. (Peifer dkk., 2022) menambahkan bahwa AI berdampak pada peran pemimpin dan praktik kepemimpinan melalui perubahan pola kerja, komunikasi organisasi, serta tuntutan kompetensi baru bagi pemimpin. (Murire, 2024) memperluas perspektif tersebut dengan menyoroti pengaruh AI terhadap perubahan praktik kerja dan budaya organisasi, sehingga AI tidak hanya dipahami sebagai alat bantu pemimpin, tetapi juga sebagai faktor yang membentuk ulang sistem kerja organisasi.

Perbedaan perspektif tersebut menunjukkan bahwa literatur belum sepenuhnya memiliki kesepahaman tunggal mengenai posisi AI dalam kepemimpinan. AI dapat dipahami sebagai kompetensi yang perlu dikuasai pemimpin, sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan strategis, sekaligus sebagai faktor penggerak perubahan budaya dan praktik kerja organisasi. Celah inilah yang menjadi dasar bagi penelitian ini untuk mengintegrasikan berbagai perspektif tersebut ke dalam kerangka konseptual yang dihasilkan, terutama melalui pilar *Digital Leadership, AI Literacy and AI-Based Leadership,* serta *Human-AI Collaboration.*

Sintesis Strategi Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Generasi Z

Penelitian-penelitian dalam tema ini menunjukkan adanya keragaman pendekatan dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan Generasi Z. Secara umum, artikel-artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa strategi pengembangan kepemimpinan Generasi Z tidak dapat dibangun melalui pendekatan tunggal dan linier, melainkan perlu dirancang secara integratif, berkelanjutan, dan kontekstual sesuai dengan tuntutan era kecerdasan buatan (Kumar & Rongali, 2025; Faifatur dkk., 2024, Pramudita dkk., 2025; Kyomugisha T, 2025).

Meskipun demikian, terdapat perbedaan pada level dan pendekatan yang ditekankan oleh masing-masing penelitian. (Faifatur dkk., 2024) menekankan intervensi langsung melalui pelatihan kepemimpinan adaptif berbasis literasi digital dan penguatan karakter dalam konteks pendidikan. (Aprilita, 2024) menambahkan perspektif pengembangan karier jangka panjang melalui personalisasi program pelatihan digital yang disesuaikan dengan kebutuhan individu Generasi Z. (Kumar & Rongali, 2025) berfokus pada level interaksi manusia-teknologi dengan menekankan pentingnya kolaborasi manusia-AI melalui pendekatan human-in-the-loop, etika AI, dan pembentukan tim

hibrida. (Pramudita dkk., 2025) menekankan integrasi literasi digital, pendidikan karakter, pelatihan kewirausahaan, pemanfaatan teknologi, dan kepemimpinan kolaboratif sebagai strategi pengembangan kepemimpinan Generasi Z di era digital. Sementara itu, (Kyomugisha T, 2025) melengkapi perspektif tersebut melalui penekanan pada level sistem dan evaluasi, yaitu bahwa program pengembangan kepemimpinan perlu dirancang secara berkelanjutan, terukur melalui indikator kinerja, serta melibatkan pemangku kepentingan organisasi.

Perbedaan level analisis tersebut, mulai dari pelatihan langsung, pengembangan karier individual, interaksi manusia-teknologi, pembentukan karakter dan kewirausahaan, hingga evaluasi sistem, menunjukkan adanya celah penelitian yang penting. Kajian terdahulu masih cenderung membahas strategi pengembangan kepemimpinan Generasi Z secara parsial sesuai fokus masing-masing penelitian, sementara kajian yang mengintegrasikan berbagai level tersebut ke dalam satu kerangka strategis pengembangan kompetensi kepemimpinan di era kecerdasan buatan masih terbatas. Celah inilah yang menjadi dasar novelty penelitian ini melalui penyusunan *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era,* yang mengintegrasikan lima pilar strategi secara terpadu, yaitu *Digital Leadership, AI Literacy and AI-Based Leadership, Human-AI Collaboration, Adaptive Leadership,* serta *Innovative and Entrepreneurial Leadership*.

Berdasarkan hasil *thematic synthesis* terhadap tiga tema utama yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan lima pilar strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan. Kelima pilar tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Sintesis Lima Pilar Strategi Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Generasi Z di Era Kecerdasan Buatan

No.	Pilar Strategi	Dasar Temuan Literatur	Fokus Pengembangan Kompetensi	Implikasi terhadap *Framework*
1	*Digital Leadership*	Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mencakup kompetensi teknis, strategis, *human-centric,* dan adaptif dalam menghadapi transformasi digital, termasuk kemampuan membangun visi strategis dan orientasi kolaborasi lintas fungsi (Haka dkk., 2024; Hazizi, 2024)	Penguatan kemampuan memimpin dalam lingkungan digital, mengelola tim virtual, memanfaatkan teknologi, serta membangun visi transformasi digital.	Menjadi fondasi awal kesiapan Generasi Z dalam memimpin organisasi berbasis teknologi.
2	*AI Literacy and AI-Based Leadership*	AI dipandang sebagai pendukung pengambilan keputusan,	Penguatan pemahaman tentang AI, penggunaan data, analisis risiko, etika teknologi, dan	Membentuk pemimpin Generasi Z yang mampu memahami, mengelola, dan

		inovasi, manajemen perubahan, prediksi risiko, dan efisiensi proses organisasi (Wu, 2025; Kurter, 2025; Peifer dkk., 2022; Murire, 2024)	pengambilan keputusan berbasis AI.	memanfaatkan AI secara strategis dan etis.
3	*Human–AI Collaboration*	Literatur menekankan pentingnya kolaborasi manusia-AI melalui pendekatan *human-in-the-loop,* pelatihan etika AI, tim hibrida, transparansi, dan akuntabilitas (Kumar & Rongali, 2025; Bista, 2025)	Penguatan kemampuan bekerja bersama sistem cerdas tanpa menghilangkan empati, tanggung jawab manusia, dan pertimbangan etis.	Menjamin bahwa penggunaan AI dalam kepemimpinan tetap berorientasi pada manusia dan nilai sosial.
4	*Adaptive Leadership*	Generasi Z memiliki kekuatan digital, tetapi masih membutuhkan penguatan resiliensi, komunikasi interpersonal, kecerdasan emosional, dan kesiapan strategis (Sharma & Gautam, 2025; Bista, 2025; Faifatur dkk., 2024; Aprilita, 2024)	Penguatan fleksibilitas, resiliensi, kemampuan menghadapi lingkungan VUCA, pengendalian emosi, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi.	Membentuk pemimpin Generasi Z yang tangguh, responsif, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi.
5	*Innovative and Entrepreneurial Leadership*	Literatur menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan Generasi Z perlu memadukan	Penguatan kreativitas, inovasi, pemecahan masalah, kepemimpinan kewirausahaan, pengembangan karier berbasis	Mendorong kesiapan Generasi Z untuk menjadi pemimpin inovatif yang mampu menciptakan solusi

		literasi digital, pendidikan karakter, kewirausahaan, kreativitas, kolaborasi, serta evaluasi program pengembangan kepemimpinan secara berkelanjutan (Pramudita dkk., 2025; Kyomugisha T, 2025)	teknologi, dan evaluasi keberlanjutan program kepemimpinan.	dan nilai baru di era AI.

Tabel 2 menyajikan ringkasan hasil *thematic synthesis* terhadap 29 artikel yang dianalisis. Kelima pilar strategi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dalam membentuk kerangka terpadu yang disebut *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era*. Kerangka ini menjadi novelty utama penelitian karena mengintegrasikan berbagai perspektif yang selama ini cenderung dibahas secara terpisah dalam literatur kepemimpinan Generasi Z dan kecerdasan buatan.

Pembahasan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *digital leadership* merupakan fondasi penting dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan. Pilar ini menegaskan bahwa pemimpin masa depan tidak cukup hanya mampu menggunakan teknologi, tetapi juga harus mampu memanfaatkan teknologi untuk membangun komunikasi, koordinasi, inovasi, serta pengelolaan perubahan organisasi. (Haka dkk., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mencakup kompetensi teknis, strategis, *human-centric,* dan adaptif, sedangkan (Rumapea dkk., 2024) menekankan kontribusi kepemimpinan digital terhadap peningkatan kinerja pegawai. Perbedaan penekanan tersebut memperlihatkan bahwa *digital leadership* memiliki dua dimensi utama, yaitu dimensi penguasaan teknologi dan dimensi pengelolaan manusia dalam ekosistem digital. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan Generasi Z perlu diarahkan tidak hanya pada keterampilan teknis digital, tetapi juga pada kemampuan membangun visi, mengelola tim, dan menciptakan nilai organisasi melalui transformasi digital.

Pada pilar *AI literacy and AI-based leadership,* hasil sintesis menunjukkan bahwa kecerdasan buatan berperan penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan, analisis risiko, inovasi, efisiensi kerja, serta manajemen perubahan organisasi. Namun, pemanfaatan AI dalam kepemimpinan tidak dapat dipahami hanya sebagai penggunaan alat teknologi. (Wu, 2025) menempatkan AI sebagai penguat kepemimpinan transformasional karena dapat mendukung inovasi, motivasi, dan perubahan organisasi, sedangkan (Kurter, 2025) lebih menekankan peran AI dalam pengambilan keputusan strategis berbasis data. Di sisi lain, penggunaan AI harus tetap memperhatikan aspek etika, transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan manusia (Murire, 2024; Peifer dkk., 2022). Dengan demikian, literasi AI bagi Generasi Z perlu mencakup pemahaman teknis, kemampuan membaca data, kesadaran etis, serta kemampuan menilai batas penggunaan AI dalam konteks kepemimpinan.

Pilar *human-AI collaboration* memperlihatkan bahwa kepemimpinan di era kecerdasan buatan tidak lagi hanya berkaitan dengan hubungan antarmanusia, tetapi juga dengan kemampuan mengelola hubungan kerja antara manusia dan sistem cerdas. Temuan ini menunjukkan bahwa AI sebaiknya diposisikan sebagai pendukung kapabilitas manusia, bukan sebagai pengganti peran manusia dalam kepemimpinan. (Bista, 2025) menunjukkan adanya kecenderungan Generasi Z dalam memandang AI sebagai mitra kerja, sedangkan (Kumar & Rongali, 2025) menekankan pentingnya pendekatan *human-*

in-the-loop, model tim hibrida, dan pengawasan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan Generasi Z perlu memasukkan kompetensi kolaborasi manusia-AI agar pemimpin mampu memanfaatkan keunggulan sistem cerdas tanpa mengabaikan empati, tanggung jawab moral, dan nilai kemanusiaan.

Pada pilar *adaptive leadership,* hasil sintesis menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi menjadi kompetensi inti bagi Generasi Z dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat. Temuan ini sejalan dengan teori *Adaptive Leadership* yang menekankan kemampuan pemimpin untuk belajar, menyesuaikan diri, dan merespons tantangan lingkungan yang kompleks. (Faifatur dkk., 2024) menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan adaptif berbasis literasi digital dan penguatan karakter, sedangkan (Aprilita, 2024) menekankan personalisasi pengembangan karier untuk mendukung kematangan karier Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan psikologis, resiliensi, komunikasi interpersonal, dan perencanaan pengembangan diri jangka panjang. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan Generasi Z perlu dirancang sebagai proses berkelanjutan yang memperkuat kemampuan individu untuk menghadapi ketidakpastian, perubahan, dan kompleksitas organisasi.

Pilar *innovative and entrepreneurial leadership* menunjukkan bahwa Generasi Z perlu didorong bukan hanya sebagai pengguna teknologi, tetapi juga sebagai pencipta solusi berbasis teknologi. (Pramudita dkk., 2025) menekankan bahwa kepemimpinan kewirausahaan Generasi Z perlu memadukan literasi digital, pendidikan karakter, pelatihan kewirausahaan, pemanfaatan teknologi, dan kepemimpinan kolaboratif. Temuan ini mendukung teori *Transformational Leadership* karena pemimpin diharapkan mampu menginspirasi, mendorong kreativitas, membangun visi, dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Dengan demikian, inovasi dan kewirausahaan menjadi bagian penting dalam membentuk kesiapan kepemimpinan Generasi Z di era AI, terutama dalam menghadapi kebutuhan organisasi yang semakin menuntut kreativitas, pemecahan masalah, dan penciptaan nilai baru.

Jika dikaitkan dengan *Contingency Theory,* hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kepemimpinan Generasi Z tidak dapat diterapkan secara seragam pada semua organisasi. Organisasi dengan tingkat adopsi AI yang tinggi memerlukan penguatan *AI literacy* dan *human-AI collaboration,* sedangkan organisasi yang masih berada pada tahap awal transformasi digital lebih membutuhkan penguatan *digital leadership* dan *adaptive leadership*. Dengan demikian, strategi pengembangan kepemimpinan perlu disesuaikan dengan tingkat kesiapan teknologi, budaya organisasi, struktur kerja, serta karakteristik sumber daya manusia. Perspektif ini memperkuat bahwa pengembangan kepemimpinan Generasi Z harus bersifat kontekstual dan fleksibel, bukan menggunakan pendekatan tunggal yang sama untuk semua kondisi organisasi.

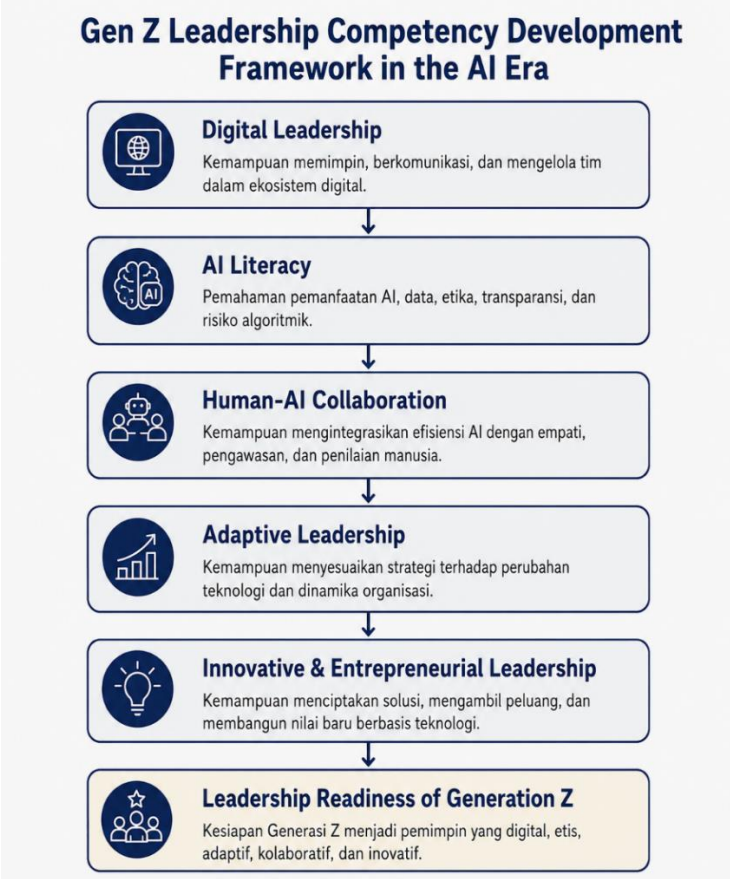
Secara keseluruhan, kelima pilar yang dirumuskan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan harus dilakukan secara terpadu. *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era* menegaskan bahwa kesiapan kepemimpinan Generasi Z tidak hanya bergantung pada kemampuan digital, tetapi juga pada literasi AI, kolaborasi manusia-AI, kemampuan adaptif, serta kapasitas inovatif dan kewirausahaan. Dengan demikian, framework ini memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan model kepemimpinan Generasi Z yang lebih relevan dengan tuntutan organisasi modern berbasis teknologi.

Novelty

Novelty penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka konseptual integratif untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan. Kajian terdahulu umumnya masih membahas karakteristik Generasi Z, *digital leadership, AI leadership,* dan *human-AI collaboration* secara terpisah (Haka dkk., 2024; Wu, 2025; Kumar & Rongali, 2025; Sharma & Gautam, 2025). Melalui hasil *thematic synthesis* terhadap 29 artikel, penelitian ini mengintegrasikan berbagai tema tersebut ke dalam satu model konseptual yang disebut *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era*.

Kerangka ini menunjukkan bahwa kesiapan kepemimpinan Generasi Z dibangun melalui lima pilar utama, yaitu *digital leadership, AI literacy and AI-based leadership, human-AI collaboration, adaptive leadership,* serta *innovative and entrepreneurial leadership.* Integrasi kelima pilar tersebut menjadi kontribusi

konseptual penelitian ini karena menjelaskan bahwa pengembangan kepemimpinan Generasi Z tidak cukup berbasis teknologi, tetapi juga harus mencakup etika, kolaborasi manusia-AI, kemampuan adaptasi, inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi.



Gambar 2. Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* berbasis PRISMA terhadap 29 artikel, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z di era kecerdasan buatan memerlukan pendekatan strategis yang terintegrasi antara kompetensi teknologi, literasi AI, kolaborasi manusia-AI, kemampuan adaptasi, serta kapasitas inovasi. Generasi Z memiliki potensi kepemimpinan yang kuat sebagai *digital natives,* namun tetap memerlukan penguatan kompetensi interpersonal, etika teknologi, kemampuan berpikir strategis, dan kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Hasil *thematic synthesis* menunjukkan lima pilar utama pengembangan kompetensi kepemimpinan Generasi Z, yaitu *digital leadership, AI literacy and AI-based leadership, human-AI collaboration, adaptive leadership,* serta *innovative and entrepreneurial leadership*. Integrasi kelima pilar tersebut menghasilkan kerangka konseptual *Gen Z Leadership Competency Development Framework in the AI Era.* Kerangka ini menegaskan bahwa kepemimpinan Generasi Z tidak hanya membutuhkan penguasaan teknologi, tetapi juga kemampuan memimpin secara etis, kolaboratif, adaptif, dan inovatif dalam lingkungan organisasi berbasis kecerdasan buatan.

REFERENCES

Aini, Z., Puspita, D., Agustina, Mirnawati, & Firdaus, S. R. (2025). *Manajemen Generasi Z: Merancang Kepemimpinan untuk Talenta Masa Depan* (A. Syahputra, Ed.). Az-Zahra Media Society.

Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). *Revealing the Leadership Characteristics of the Modern Age: Generation-Z Perspective*. International Journal of Organizational Leadership, 13(1), 22–38. https://doi.org/https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60397

Aprilita. (2024). *Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Tantangan dan Peluang di Era Digital untuk Meningkatkan Kematangan Karir*. Advances In Social Humanities Research, 2(2), 221–235. https://doi.org/https://doi.org/10.46799/adv.v2i2.187

Bista, S. (2025). *Discourse on AI vs. Human Interaction among Generation Z: Trends, Challenges, and Future Directions*. BIC Journal of Management (BICJoM), 02(1), 135–150. https://doi.org/https://doi.org/10.3126/bicjom.v2i1.84332

Faifatur, M. K. N., Arifin, S., Baidawi, M. K., & Rosi, F. (2024). *Adaptive Leadership Training for Generation Z in Facing The Era of Technological Disruption at Madrasah Aliyah Negeri 1 Situbondo*. Al Busyro: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 3(2), 105–122. https://doi.org/10.31004/ijmst.v2i1.287

Fantoni, M. J., & Sasmita, J. (2025). *Leadership in the Era of Artificial Intelligence: Challenges, Opportunities, and Strategic Transformation*. Journal Corner of Education, Linguistics, and Literature, 5(2), 220–232. https://doi.org/10.54012/jcell.v5i2.612

Fikri, A. A. H. S., Sholeh, M., Riani, L. P., & Susilowati, N. (2024). *Characteristics of Gen Z Dealing with the Issue of Knowledge Workers: Opportunities and Challenges*. International Journal of Social Science and Education Research Studies, 4(11), 1220–1228. https://doi.org/10.55677/ijssers/V04I11Y2024-05

Haka, E. A., Kristiyano, A., Firdaus, J., Suswanti, T., Sukmayadi, Y., Sembodo, J., & Wahyudianto, E. (2024). *Digital Leadership in The Era of Digital Transformation: A Systematic Literature Review of Scopus-Indexed Publications from 2020-2024*. Journal of Scientech Research and Development, 6(2), 147–154. https://idm.or.id/JSCR/index.php/JSCR

Hazizi, T. (2024). *Evolving Leadership in the Digital Age: A Literature Review on Essential Competencies for Managing Digital Platform*. Euro-Balkan Law and Economics Review, (2), 143–158.

Kazanskaia, A. N. (2025). *Teaching Paper: Leadership Development Plan Template – Building Structured Pathways for Growth*. NEYA Global Journal of Non-Profit Studies, 1–5. https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-trfldrstrdynlead-tp-05

Kumar, M. R., & Rongali, S. K. (2025). *Balancing AI and Human Collaboration*. World Journal of Advanced Research and Reviews, 25(3), 2524–2529. https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.3.0577

Kurter, O. (2025). *The Use of Artificial Intelligence for Decision-Making Process for Strategic Management*. OPUS Journal of Society Research, 22(2), 195–210. https://doi.org/10.26466/opusjsr.1632110

Kyomugisha T, A. (2025). *Evaluating the Effectiveness of Leadership Development Initiatives*. Research Invention Journal of Research in Education, 5(2), 31–36. https://doi.org/10.59298/RIJRE/2025/523136

Mileva, I., Milenkovikj, M., & Trajkova, K. (2024). *From Y to Z: Understanding the Evolving Workforce Preferences*. Research in Business and Management, 12(1), 14. https://doi.org/10.5296/rbm.v12i1.22465

Mudunuri, L. N. R., Hullurappa, M., Vemula, V. R., & Selvakumar, P. (2025). *AI - Powered Leadership: Shaping the Future of Management*. Dalam Navigating Organizational Behavior in the Digital Age with AI (hlm. 127–152). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8442-8.ch006

Murire, O. T. (2024). *Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Culture*. Administrative Sciences MDPI Journals, 14(12), 1–16. https://doi.org/10.3390/admsci14120316

Nasrudin, E., Sumarna, E., & Surahman, C. (2024). *Examining the Characteristics of Generation Z and Their Implications for Students' Character Education*. Jurnal Iman Dan Spiritualitas, 4(4), 363–372. https://doi.org/10.15575/jis.v4i4.40971

Nugraha, A. (2023). *Sustainable Leadership Development For Organizational Excellence*. Hawalah: Kajian Ilmu Ekonomi Syariah, 2(1), 31–36. http://hawalah.staiku.ac.id

Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). *Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership*. Procedia Computer Science, 200, 1024–1030. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301

Pramudita, D. A., Prawesti, M. I., Wulandari, S. S., & Artanti, Y. (2025). *Exploring Entrepreneurial Leadership Strategies: A Comprehensive Literature Review Focused on Generation Z in The Digital Era*. Journal of Management Small and Medium Enterprises, 18(2), 1421–1435.

Purwati. (2024). *AI Revolution: How Artificial Intelligence Transforms the Face of Human Resources and Organizational Behavior*. Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY), 1(7), 1015–1029. https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/index

Rashid, N. A. (2025). *Leading in The Age of Artificial Intelligence: Empowering Gen Z in a Data-Driven World Enabling The Next Generation to Build Sustainable Success in Business and Beyond*. SBS Journal of Applied Business Research, 182–195. https://doi.org/10.70301/sbs.mono.2025.1.10

Ritonga, E. L. C., Siahaan, E., & Gultom, P. (2025). *The Influence Of Work Style and Generation Z Preferences on Generation Z Performance with Organizational Culture as A Moderating Variable Among Startup Employees in Medan City*. Journal of Business Management, 3(1), 119–124. https://doi.org/10.47134/jobm.v3i1.161

Rumapea, E. O., Aprinawati, Siboro, P. I., Manurung, K., Khairunnisa, Silitonga, T. P., & Ovianti, W. (2024). *Digital Leadership in Improving Organizational Employee Performance*. Jurnal Nasional Holistic Science, 4(3), 454–460.

Sharma, P., & Gautam, P. K. (2025). *Generation Z and Leadership Readiness in Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) Environments: A Qualitative Exploration Across Key Sectors*. The International Research Journal of Management Science, 10(1), 105–120. https://doi.org/10.3126/irjms.v10i1.87277

Sunarsi, D., Yasin, A., Hutomo, A. S., Sutoto, A., & Susilo, S. R. (2024). *Leadership in Supporting Organizational Performance in the Business Sector*. KnE Social Sciences, (3rd International Conference on Humanities Education, Law and Social Sciences (3rd ICHELSS)), 950–959. https://doi.org/10.18502/kss.v9i2.14913

Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). *Karakteristik Generasi Z dan Dampak Produktivitas Kerja pada Dunia Kerja Di Indonesia*. Jurnal Sains dan Teknologi, 7(3), 37–43. https://doi.org/10.55338/saintek.v7i3.3892

Wu, Y. (2025). *The Impact of Artificial Intelligence on Transformational Leadership: Current State, Challenges, and Solutions*. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 56, 1–9. https://doi.org/https://doi.org/10.54097/csazg783

Yılmaz, B., Kısaçtutan, E. D., & Karatepe, S. G. (2024). *Digital Natives of the Labor Market: Generation Z as Future Leaders and Their Perspectives on Leadership*. Frontiers in Psychology, 15, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982