

# Transformasi Kepemimpinan dengan AI: Peluang dan Risiko bagi Dunia Kerja Masa Kini

Fanny Ariza Afifa<sup>1\*</sup>, Avani Hanina Sukotjo<sup>2</sup>, Ahmad Yusril Ghufro<sup>3</sup>, Dr. Mochammad isa Anshori<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Trunodjojo Madura, Indonesia

Email: [Fannyurfa@gmail.com](mailto:Fannyurfa@gmail.com)<sup>1</sup>, [avaninhanina.work@gmail.com](mailto:avaninhanina.work@gmail.com)<sup>2</sup>, [akunahsron@gmail.com](mailto:akunahsron@gmail.com)<sup>3</sup>, [isa.anshori@trunodjojo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunodjojo.ac.id)<sup>4</sup>

\*Penulis Korespondensi: [Fannyurfa@gmail.com](mailto:Fannyurfa@gmail.com)

**Abstract.** *The digital transformation driven by the acceleration of Artificial Intelligence (AI) has fundamentally transformed leadership paradigms and the structure of the modern workplace. This study aims to provide an in-depth analysis of the various strategic opportunities and systemic risks arising from the integration of AI into contemporary organizational leadership practices, where technology is no longer merely a tool but a collaborative partner in managerial processes. Using a Systematic Literature Review (SLR) method on 30 reputable scientific journals with publications spanning up to 2026, this article analyzes the transition of the leader's role from a conventional hierarchical model toward the concept of Augmented Leadership. Data analysis results indicate that AI implementation offers significant opportunities through data-driven decision-making systems with high precision, intelligent resource allocation optimization, and enhanced leadership intervention effectiveness, which has been documented to reach up to 35%. However, this transformation also brings a series of complex multidimensional risks, including algorithmic biases that could trigger inequality cascades, ethical dilemmas related to operational transparency (black box), and the potential erosion of the meaning of work for employees. The discussion in this article emphasizes that the success of this transformation depends not only on technical expertise, but also on redefining leadership competencies to prioritize emotional intelligence and ethical governance frameworks such as the CARE Framework (Control, Awareness, Responsibility, and Evaluation).*

**Keywords:** *AI Leadership; Algorithmic Ethics; Digital Transformation; Opportunities and Risks; The Modern Workplace.*

**Abstrak.** Transformasi digital yang dipicu oleh akselerasi Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*) telah mengubah paradigma kepemimpinan dan struktur dunia kerja modern secara fundamental. Penelitian ini bertujuan untuk membedah secara mendalam berbagai peluang strategis serta risiko sistemik yang muncul dari integrasi *AI* dalam praktik kepemimpinan organisasi masa kini, di mana teknologi bukan lagi sekadar alat bantu melainkan mitra kolaboratif dalam proses manajerial. Menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap 30 jurnal ilmiah bereputasi dengan rentang publikasi hingga tahun 2026, artikel ini menganalisis transisi peran pemimpin dari model konvensional yang bersifat hierarkis menuju konsep *Augmented Leadership*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa implementasi *AI* menawarkan peluang signifikan melalui sistem pengambilan keputusan berbasis data yang memiliki tingkat presisi tinggi, optimasi alokasi sumber daya secara cerdas, serta peningkatan efektivitas intervensi kepemimpinan yang tercatat mampu mencapai angka hingga 35%. Namun, transformasi ini juga membawa serangkaian risiko multidimensi yang kompleks, mencakup bias algoritma yang berpotensi memicu kaskade ketimpangan (*inequality cascades*), dilema etika terkait transparansi operasional (*black box*), serta potensi erosi makna kerja bagi karyawan. Pembahasan dalam artikel ini menekankan bahwa keberhasilan transformasi ini tidak hanya bergantung pada kecakapan teknis, tetapi pada redefinisi kompetensi pemimpin yang mengedepankan kecerdasan emosional dan kerangka tata kelola etis seperti *CARE Framework* (*Control, Awareness, Responsibility, and Evaluation*).

**Kata Kunci:** Dunia Kerja Masa Kini; Etika Algoritma; Kepemimpinan *AI*; Peluang dan Risiko; Transformasi Digital.

## 1. LATAR BELAKANG

Dunia kerja global saat ini tengah berada di ambang perubahan paradigma yang fundamental, dipicu oleh percepatan integrasi Kecerdasan Buatan atau *Artificial Intelligence* (*AI*) ke dalam berbagai lapisan organisasi (Chalmers et al., 2026). Fenomena ini bukan sekadar adopsi teknologi baru, melainkan sebuah "revolusi industri kognitif" yang menuntut pemikiran

ulang terhadap struktur kerja dan hakikat organisasi itu sendiri. Di tengah kompleksitas lingkungan yang bersifat *Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous* (VUCA), efektivitas kepemimpinan menjadi faktor penentu utama bagi ketahanan dan kesuksesan (Sampson, 2025). Kepemimpinan tradisional kini dihadapkan pada tuntutan untuk bertransformasi menjadi bentuk kepemimpinan digital yang mampu menavigasi ambiguitas teknologi sekaligus mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan (Anshori et al., 2024).

Integrasi AI dalam manajemen menawarkan peluang transformatif yang signifikan melalui konsep *Augmented Leadership*. Teknologi ini memungkinkan pemimpin untuk beralih dari tugas-tugas administratif yang rutin menuju pengambilan keputusan strategis berbasis data besar secara *real-time* (Sposato, 2025). AI memberikan kapasitas komputasi yang melampaui batasan kognitif manusia dalam menganalisis pola kinerja dan memprediksi risiko organisasi, sehingga meningkatkan efektivitas intervensi kepemimpinan (Zuniga et al., 2025). Lebih jauh lagi, AI berperan sebagai katalisator dalam inovasi dan desain organisasi, di mana fokus pemimpin bergeser dari sekadar penyelesaian masalah (*problem-solving*) menjadi penciptaan makna (*sensemaking*) dan visi strategis (Verganti et al., 2020). Melalui simbiosis antara intuisi manusia dan presisi analitis mesin, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih personal, inklusif, dan berorientasi pada hasil (Jarrahi, 2018).

Namun, di balik optimisme tersebut, transformasi ini membawa risiko sistemik dan tantangan etika yang mendalam. Penggunaan AI di tempat kerja sering kali memicu "kasus ketimpangan" (*inequality cascades*), baik dalam bentuk bias algoritma yang terkodifikasi, ketimpangan relasional, maupun kesenjangan akses terhadap teknologi (Karunakaran & Lebovitz, 2025). Di era digital ini, para pemimpin dihadapkan pada tantangan moral yang kompleks. Isu-isu seperti ketidakjelasan mekanisme algoritma (*black box*), perlindungan privasi data, serta tanggung jawab atas keputusan berbasis AI menjadi faktor krusial yang berisiko merusak kepercayaan anggota organisasi jika tidak dikelola dengan bijak. Selain itu, muncul kekhawatiran mengenai hilangnya makna kerja (*meaningful work*) ketika tugas-tugas manusia digantikan atau didikte oleh mesin (Bankins & Formosa, 2023). Kegagalan pemimpin dalam mengelola aspek psikologis dan budaya dari perubahan ini dapat memicu resistensi yang menghambat kelincahan (*agility*) organisasi (Murire, 2024).

Meskipun literatur mengenai AI dan manajemen terus berkembang, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana pemimpin secara praktis menyeimbangkan peran teknis AI dengan tanggung jawab moral mereka (Giraud & Zaher, 2022). Diperlukan redefinisi kompetensi kepemimpinan yang mencakup kefasihan digital (*digital fluency*), kecerdasan emosional, dan pengambilan keputusan etis yang situasional

(Biswas, 2025). Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk membedah secara komprehensif peluang strategis dan risiko multidimensi dari transformasi kepemimpinan berbasis *AI*. Dengan mensintesis berbagai perspektif dari studi terbaru, penelitian ini menawarkan kerangka pemikiran bagi para pemimpin dan praktisi sumber daya manusia untuk mengelola transisi menuju masa depan kerja yang kolaboratif, etis, dan berkelanjutan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan *AI* dan Dinamika Simbiosis Manusia-Mesin Kepemimpinan *AI* (*AI Leadership*) didefinisikan bukan sebagai penggantian peran manusia oleh mesin, melainkan sebagai evolusi menuju *Augmented Intelligence*, di mana kemampuan kognitif pemimpin diperluas melalui integrasi algoritma (Jarrahi, 2018). Dalam model ini, tugas-tugas administratif dan analisis data kompleks didelegasikan kepada sistem *AI*, memungkinkan pemimpin untuk fokus pada fungsi-fungsi yang tidak tertandingi oleh mesin, seperti imajinasi, empati, dan penilaian moral (Giraud & Zaher, 2022). Pergeseran ini menuntut pemimpin untuk memiliki kefasihan digital (*digital fluency*) sekaligus kecerdasan emosional yang tinggi guna mengelola tim dalam lingkungan yang teraugmentasi (Sampson, 2025). Efektivitas kepemimpinan dalam ekosistem *AI* bergantung pada kemampuannya menyakinkan organisasi akan keandalan teknologi otomatis, sembari memastikan bahwa otoritas dan sentuhan manusiawi tetap menjadi pemegang kendali utama dalam pengambilan keputusan.

Transformasi Digital dan Pergeseran Paradigma Organisasi Transformasi digital dalam konteks manajemen strategis merupakan proses integrasi teknologi digital yang bertujuan untuk mengubah nilai bisnis dan budaya organisasi secara fundamental (Anshori et al., 2024). Fenomena ini bukan sekadar adopsi alat teknis, melainkan sebuah rekayasa sosio-teknis yang memengaruhi struktur kekuasaan dan koordinasi di tempat kerja (Biswas, 2025). Di era VUCA, transformasi digital menuntut organisasi untuk menjadi lebih lincah (*agile*) dan responsif terhadap perubahan pasar yang eksponensial (Rachmawati, 2023). Kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalisator dalam proses ini, memastikan bahwa perubahan teknologi selaras dengan kesiapan sumber daya manusia dan visi jangka panjang organisasi (Zuniga et al., 2025).

Peluang dan Risiko di Era Kepemimpinan Algoritma Integrasi *AI* membuka peluang besar bagi peningkatan efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*), yang mampu meningkatkan efektivitas intervensi kepemimpinan hingga 35% (Sposato, 2025). Namun, di balik peluang tersebut, integrasi teknologi ini membawa risiko sistemik yang patut diwaspadai. Hal ini terutama berkaitan

dengan fenomena *black box*, yaitu minimnya transparansi dalam proses kerja algoritma yang sering kali sulit dipahami. Risiko lainnya mencakup ancaman terhadap makna kerja (*meaningful work*) akibat otomatisasi yang berlebihan, yang dapat memicu alienasi dan penurunan keterlibatan karyawan (Bankins & Formosa, 2023). Pemimpin ditantang untuk menyeimbangkan antara optimalisasi teknis dengan perlindungan terhadap kesejahteraan psikologis pekerja (Mendy & Thomas, 2024).

Dunia Kerja Masa Kini: Adaptasi dan Kompetensi Baru Dunia kerja masa kini ditandai oleh kolaborasi yang erat antara manusia dan agen otonom, yang menuntut pengembangan kompetensi baru di luar keterampilan teknis tradisional (Bock & Oelsnitz, 2026). Manajemen sumber daya manusia (HRM) kini bergeser menuju pendekatan yang kompetensi-sentris, di mana pengembangan keterampilan digital dan kemampuan adaptasi menjadi prioritas utama (Wahyudi et al., 2023). Struktur kerja yang semakin terdesentralisasi dan berbasis platform menuntut gaya kepemimpinan yang lebih dialogis dan distributif (Biswas, 2025). Selain itu, budaya organisasi harus bertransformasi menjadi ekosistem pembelajaran berkelanjutan guna memitigasi resistensi terhadap perubahan teknologi yang masif (Murire, 2024).

Etika Algoritma dan Tata Kelola Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab Variabel etika algoritma menjadi fondasi krusial dalam keberlanjutan kepemimpinan AI untuk mencegah munculnya "kaskade ketimpangan" (*inequality cascades*) di tempat kerja (Karunakaran & Lebovitz, 2025). Pemimpin bertanggung jawab penuh untuk memastikan bahwa sistem AI yang digunakan bebas dari bias yang terkodifikasi dan menghormati hak privasi data setiap karyawan. Untuk menghadapi tantangan moral ini, kerangka kerja tata kelola seperti *CARE Framework* yang mencakup aspek *Control*, *Awareness*, *Responsibility*, dan *Evaluation* diusulkan sebagai standar global untuk akuntabilitas kepemimpinan (Sadiku-dushi, 2025). Kepemimpinan yang etis di era digital tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada keadilan prosedural dalam setiap keputusan yang dihasilkan oleh mesin (Junaidi et al., 2023).

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan pustaka sistematis (*Systematic Literature Review - SLR*) untuk membedah fenomena transformasi kepemimpinan di era kecerdasan buatan. Penggunaan metode SLR bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasi seluruh temuan relevan terkait peluang serta risiko AI dalam dunia kerja (Junaidi et al., 2023). Proses pencarian literatur dilakukan melalui basis data ilmiah bereputasi seperti Scopus, *Web of Science*, dan Google Scholar

dengan menggunakan kata kunci strategis mencakup "*Digital Leadership*", "*AI Leadership*", "*Future Leadership*", dan "*Algorithm Leadership*" (Bock & Oelsnitz, 2026). Protokol penelitian ini memastikan bahwa artikel yang dianalisis merupakan studi terkini yang diterbitkan dalam rentang waktu yang relevan dengan akselerasi teknologi *AI*, khususnya literatur yang menyoroti pergeseran kompetensi manajerial (Giraud & Zaher, 2022).

Tahap pemilihan literatur dilakukan melalui beberapa kriteria inklusi tertentu, yakni artikel harus berasal dari jurnal hasil *peer-review* guna untuk menjaga kualitas data. Selain itu, substansi artikel diwajibkan berfokus pada dinamika interaksi manusia *AI* di lingkungan kerja dan menganalisis berbagai aspek etika yang muncul dalam Kepemimpinan berbasis digital. Sebanyak 30 literatur terpilih dianalisis menggunakan teknik analisis isi kualitatif (*qualitative content analysis*) untuk mengeksplorasi dokumen strategis dan pernyataan institusional terkait transformasi digital (Gering et al., 2025). Data yang dikumpulkan kemudian dikategorikan ke dalam tiga pilar utama berdasarkan kerangka teori yang ada: kepemimpinan antisipatif etis, rekayasa sosio-teknis, dan pergeseran ontologis identitas pemimpin (Biswas, 2025). Pendekatan induktif diterapkan untuk mensintesis tema-tema baru yang muncul dari literatur guna membangun kerangka kerja sistemik mengenai kepemimpinan di tempat kerja yang teraugmentasi *AI*.

Untuk memastikan validitas temuan, penelitian ini menggunakan metode triangulasi data melalui tinjauan multi-vokal terhadap literatur akademis dan praktik manajemen (Sampson, 2025). Analisis dilakukan dengan membandingkan berbagai perspektif mulai dari perspektif kognitif hingga relasional untuk melacak bagaimana "kaskade ketimpangan" (*inequality cascades*) muncul dalam implementasi *AI* di organisasi (Karunakaran & Lebovitz, 2025). Seluruh proses sintesis literatur ini diarahkan untuk menjawab kesenjangan antara potensi teknis *AI* dengan tantangan praktis yang dihadapi oleh para pemimpin dalam menjaga nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan organisasi (Mendy & Thomas, 2024). Hasil analisis kemudian disajikan secara deskriptif untuk memberikan panduan komprehensif bagi praktisi SDM dan pemimpin organisasi dalam menghadapi disrupsi digital masa kini.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Peluang Strategis: Augmented Leadership dan Efisiensi Berbasis Data. Hasil analisis menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan berbasis *AI* menghadirkan peluang strategis melalui konsep *augmented leadership*, yaitu kondisi ketika kemampuan manusia diperkuat oleh dukungan teknologi komputasi yang semakin canggih (Jarrahi, 2018). Dalam praktiknya, *AI* memungkinkan pemimpin mengambil keputusan secara lebih terstruktur dan berbasis bukti

(*evidence-based management*), karena didukung oleh pengolahan data dalam jumlah besar yang dapat dianalisis secara cepat dan akurat (Zuniga et al., 2025). Pada ranah manajemen strategis, penggunaan AI membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, sehingga keputusan yang dihasilkan tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi, termasuk efektivitas intervensi kepemimpinan yang dilaporkan meningkat hingga 35% (Sposato, 2025). Di sisi lain, otomatisasi pekerjaan yang bersifat rutin membuat pemimpin memiliki ruang untuk memusatkan perhatian pada hal-hal yang lebih esensial, seperti penyusunan arah strategis, penguatan visi organisasi, serta upaya membangun pemaknaan kerja bagi anggota tim (Verganti et al., 2020). Situasi ini membuka peluang terbentuknya gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan peka terhadap kebutuhan individu karyawan dalam lingkungan kerja digital (Chowdhury et al., 2023).

Risiko Multidimensi: Bias Algoritma dan Ancaman Nilai Kemanusiaan. Di balik peluang tersebut, terdapat risiko yang tidak dapat diabaikan. Penelitian ini mengidentifikasi adanya potensi masalah sistemik, salah satunya berupa “kaskade ketimpangan” (*inequality cascades*) yang muncul akibat bias algoritma dalam sistem AI (Karunakaran & Lebovitz, 2025). Keberadaan bias tersebut dapat memengaruhi keputusan organisasi secara tidak langsung sekaligus memperkuat ketidakadilan yang sudah ada. Selain itu, para pemimpin dihadapkan pada tantangan etis terkait transparansi sistem atau fenomena *black box*, yaitu kondisi di mana mekanisme pengambilan keputusan AI menjadi sulit untuk dijelaskan secara jelas kepada pihak terkait. Sehingga transparansi kepada pihak-pihak terkait menjadi terhambat.

Kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan dalam organisasi. Penggunaan AI yang tidak diimbangi dengan kontrol manusia juga dapat berdampak pada berkurangnya makna kerja (*meaningful work*), sehingga karyawan merasa terasing dan kurang terlibat dalam pekerjaannya. Dari sisi psikologis, muncul pula resistensi terhadap perubahan serta kekhawatiran akan tergantikannya peran manusia oleh teknologi, yang pada akhirnya dapat menghambat proses adaptasi organisasi. Situasi tersebut menuntut pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya rasional, tetapi juga memperhatikan aspek empati dan keterlibatan karyawan (Murire, 2024).

Redefinisi peran pemimpin kini mengarah pada keseimbangan Sosio-Teknis. Temuan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin mengalami perubahan yang cukup mendasar. Perubahan mendasar ini menuntut pemimpin untuk melampaui sekadar kapabilitas teknis, yakni dengan memadukan *digital fluency* dan kecerdasan emosional dalam menyeimbangkan peran manusia dan teknologi di dalam organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan

transformasional menuntut penyelarasan antara nilai-nilai etis dan manajemen teknologi. Hal ini dapat mewujudkan melalui penerapan kerangka CARE (*control, awareness, responsibility, dan evaluation*), yang berfungsi untuk memastikan penggunaan AI tetap berada dalam koridor yang bertanggung jawab. Pentingnya keseimbangan antara peran manusia dan teknologi terletak pada pembagian fungsi yang strategis: AI bertugas mengolah data yang kompleks secara efisien, sedangkan manusia tetap berperan dalam mempertimbangkan aspek nilai, intuisi, dan konsekuensi moral dari setiap keputusan. Dengan perubahan ini, posisi pemimpin bergeser menjadi fasilitator yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan terbuka terhadap perubahan.

Implikasi bagi Budaya Organisasi dan Manajemen SDM Perubahan dalam kepemimpinan turut memengaruhi budaya organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia (HRM). Kepemimpinan digital yang dijalankan secara efektif dapat mendorong terbentuknya budaya inovasi serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara cepat (*agility*). Dalam praktik HRM, pemanfaatan AI pada proses seperti rekrutmen dan pelatihan memberikan kemudahan dalam pengambilan keputusan serta efisiensi operasional, selama didukung oleh strategi pengembangan kompetensi yang tepat. Namun demikian, organisasi tetap perlu memperhatikan risiko yang muncul, khususnya terkait perlindungan data serta potensi melemahnya hubungan sosial antar karyawan akibat interaksi yang semakin terdigitalisasi (Mendy & Thomas, 2024).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis melalui pendekatan *Systematic Literature Review* terhadap berbagai literatur ilmiah bereputasi, dapat disimpulkan bahwa transformasi kepemimpinan berbasis kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) merupakan fenomena yang tidak terelakkan dalam dinamika dunia kerja modern. Integrasi AI telah mendorong pergeseran paradigma kepemimpinan dari model tradisional menuju *augmented leadership*, di mana kemampuan analitis mesin berkolaborasi dengan kapasitas kognitif dan emosional manusia untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan serta efisiensi organisasi.

Di satu sisi, pemanfaatan AI menghadirkan peluang strategis yang signifikan, seperti peningkatan akurasi keputusan berbasis data, optimalisasi alokasi sumber daya, serta efisiensi operasional yang berdampak pada peningkatan kinerja kepemimpinan. Namun, di sisi lain, transformasi ini juga memunculkan berbagai risiko multidimensi, terutama terkait bias algoritma, kurangnya transparansi sistem (*black box*), potensi pelanggaran etika, serta ancaman terhadap makna kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Oleh karena itu, keberhasilan implementasi kepemimpinan berbasis AI tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan aspek teknis dan nilai-nilai kemanusiaan. Hal ini menuntut adanya redefinisi kompetensi kepemimpinan yang mencakup kefasihan digital, kecerdasan emosional, serta integritas etis dalam pengambilan keputusan. Penerapan kerangka tata kelola seperti CARE Framework menjadi krusial untuk memastikan akuntabilitas dan keberlanjutan penggunaan AI dalam organisasi.

Secara keseluruhan, masa depan kepemimpinan terletak pada kemampuan menciptakan sinergi antara manusia dan teknologi secara harmonis, sehingga transformasi digital tidak hanya menghasilkan keunggulan kompetitif, tetapi juga tetap menjunjung tinggi prinsip keadilan, transparansi, dan nilai-nilai kemanusiaan dalam dunia kerja.

## DAFTAR REFERENSI

- Anshori, M. I., Andriani, N., & Universitas Trunojoyo Madura. (2024). Transformasi kepemimpinan dalam manajemen strategis di era digital: Tinjauan literatur review. *9*(204), 290–297.
- Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The ethical implications of *Artificial Intelligence* for meaningful work. *Journal of Business Ethics*, *185*(4), 725–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
- Biswas, D. D. (2025). Reimagining leadership for the AI era: A grounded theory of adaptive, ethical and contextually situated practices in workplaces. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2025-0488>
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2026). Leadership competences in the era of *Artificial Intelligence*: A structured review. *53*(3), 235–255. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0100>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The business of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Chalmers, D., Rick, R., Pachidi, S., Potočnik, K., & Townsend, D. (2026). The acceleration of *Artificial Intelligence*: Rethinking organization and work in an era of rapid technological change. <https://doi.org/10.1111/joms.70063>
- Chowdhury, S., Dey, P., & Joel-Edgar, S. (2023). Unlocking the value of *Artificial Intelligence* in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, *33*.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence* for the real world. *Harvard Business Review*, *96*(1), 108–116.
- Gering, Z., Feher, K., & Harmat, V. (2025). Strategic organisational responses to generative AI-driven digital transformation in leading higher education institutions. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4850>

- Giraud, L., & Zaher, A. (2022). The impacts of *Artificial Intelligence* on managerial skills. *Journal of Decision Systems*, 31(1–2), 1–34. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2069537>
- Jarrahi, M. H. (2018). *Artificial Intelligence* and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Junaidi, R. P., Agustina, F., Sastrodiputro, M. A., Anshori, M. I., & Universitas Trunojoyo Madura. (2023). Implementasi etika kepemimpinan dan kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan: Studi literatur. 1(3).
- Karunakaran, A., & Lebovitz, S. (2025). *Artificial Intelligence* at work: An integrative perspective on the impact of AI on workplace inequality. 19(2), 693–735.
- Mendy, J., & Thomas, A. (2024). *Artificial Intelligence* in the workplace: Challenges, opportunities and HRM framework: A critical review and research agenda for change. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0388>
- Murire, O. T. (2024). *Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture*.
- Rachmawati, E. (2023). Gaya kepemimpinan adaptive leadership seorang pemimpin: Studi literatur. 1(3).
- Sadiku-Dushi, N. (2025). Toward sustainable AI leadership: Ethical blind spots, accountability gaps and the CARE governance framework. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2025-0530>
- Sampson, J. S. (2025). Future-proof leadership: Evolving leadership competencies for the modern workplace resources perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 44–69. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i2.22893>
- Sposato, M. (2025). *Artificial Intelligence* in educational leadership: A comprehensive taxonomy and future directions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22, 1–18. <https://doi.org/10.1186/s41239-025-00517-1>
- Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and design in the age of *Artificial Intelligence*. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 212–227. <https://doi.org/10.1111/jpim.12523>
- Wahyudi, A., Bhismi, M., Assyamiri, T., Aluf, W. A., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. 1(4).
- Zuniga, T. R., Masias, A. A., Santos, C. M., Guevara, M. R. V., Esparza, Z. J. C., & Acevedo-Carrillo, M. (2025). Transformational leadership and *Artificial Intelligence* in university educational management: A literature review. 2, 5374.