



Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Era Transformasi Digital: A Systematic Literature Review

**Sufian Hamim¹, Imam Hanafi², Bela Desnata Puspita³, Sakia Sahara Ramadani
Dalimunthe⁴, Shella Fauziah⁵**

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Riau^{1,2,3,4,5}

*Email sufianhamim@soc.uir.ac.id, imamhanafi@eco.uir.ac.id, 245210207@student.uir.ac.id,
245210023@student.uir.ac.id, 245210033@student.uir.ac.id

Diterima: 20-06-2026 | Disetujui: 25-06-2026 | Diterbitkan: 27-06-2026

ABSTRACT

Digital transformation has transformed the way organizations conduct business, manage human resources, and enhance competitive advantage. In this context, digital leadership is a critical factor in determining organizational success, particularly in optimizing the performance of Generation Z employees, who have been familiar with technology since birth and possess different work characteristics than previous generations. This study aims to analyze and summarize empirical findings regarding the influence of digital leadership on the performance of Generation Z employees in the era of digital transformation. The method used was a systematic literature review based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. Twenty scientific articles published between 2021 and 2026 were analyzed in depth based on the research objectives, methods, studied variables, and key findings. The study results indicate that digital leadership has a positive and consistent effect on improving employee performance, both directly and through mediating variables such as creativity, work engagement, innovation capability, digital transformation, and talent management. Digital leadership also supports technology adaptability, encourages innovation, strengthens team collaboration, and creates a work environment that supports Generation Z productivity. On the other hand, this research identified several gaps, including the limited number of studies specifically addressing Generation Z performance, the predominance of quantitative approaches, and the paucity of research integrating digital leadership, digital transformation, and employee performance within a single conceptual framework. These findings are expected to enrich the study of digital leadership and serve as a reference for organizations in designing effective strategies to improve the performance of the Generation Z workforce in the era of digital transformation.

Keywords: Digital leadership, Employee performance, Generation Z, Digital transformation, Systematic literature review

ABSTRAK

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan kegiatan usaha, mengelola sumber daya manusia, dan meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan digital menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam mengoptimalkan kinerja karyawan Generasi Z yang sejak lahir telah akrab dengan teknologi dan memiliki karakteristik kerja berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan menganalisis serta merangkum temuan empiris mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada era transformasi digital. Metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka sistematis berdasarkan pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Sebanyak 20 artikel ilmiah yang terbit pada periode 2021–2026 dianalisis secara mendalam berdasarkan tujuan penelitian, metode, variabel yang dikaji, dan hasil utama. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan konsisten terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kreativitas, keterikatan kerja, kemampuan inovasi, transformasi digital, dan pengelolaan talenta. Kepemimpinan digital juga mendukung kemampuan adaptasi terhadap teknologi, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas Generasi Z. Di sisi lain, penelitian ini mengidentifikasi beberapa kesenjangan, yaitu masih terbatasnya studi yang secara khusus membahas kinerja Generasi Z, dominannya pendekatan kuantitatif, serta minimnya penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan digital, transformasi digital, dan kinerja karyawan dalam satu kerangka konseptual. Temuan ini diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan digital dan menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja Generasi Z di era transformasi digital.

Kata kunci: Kepemimpinan digital, Kinerja karyawan, Generasi Z, Transformasi digital, Tinjauan pustaka sistematis

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Hamim, S. ., Hanafi, I. ., Puspita, B. D. ., Ramadani Dalimunthe, S. S. ., & Fauziah, S. . (2026). Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Era Transformasi Digital: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 1339-1358. <https://doi.org/10.63822/cjdaat24>

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat telah mendorong terjadinya transformasi digital di berbagai sektor organisasi. Transformasi digital tidak hanya mengubah proses bisnis dan operasional perusahaan, tetapi juga mengubah pola kerja, sistem pengambilan keputusan, serta cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Pemanfaatan teknologi digital seperti big data, cloud computing, artificial intelligence (AI), Internet of Things (IoT), dan platform kolaborasi digital telah menjadi kebutuhan utama bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing di era modern. Menurut Vial (2019), transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang dipicu oleh pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan model bisnis baru, meningkatkan efisiensi operasional, dan menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Dalam kondisi tersebut, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan organisasi secara efektif.

Di tengah era transformasi digital, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung cepat dan dinamis. Pemimpin dituntut tidak hanya memiliki kemampuan manajerial konvensional, tetapi juga kemampuan memahami dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini melahirkan konsep digital leadership sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan kompetensi teknologi dengan kemampuan strategis dalam mengelola organisasi. Kane et al. (2019) menjelaskan bahwa digital leadership merupakan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan inovasi, mendorong perubahan organisasi, dan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara berkelanjutan.

Digital leadership menjadi semakin penting karena organisasi saat ini didominasi oleh tenaga kerja yang berasal dari Generasi Z. Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersama perkembangan internet, media sosial, serta berbagai perangkat digital. Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya karena lebih akrab dengan teknologi, memiliki kemampuan adaptasi digital yang tinggi, menyukai fleksibilitas kerja, serta mengutamakan komunikasi yang cepat dan terbuka. Menurut Priporas et al. (2017), Generasi Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap lingkungan kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z agar mampu mengoptimalkan potensi dan kinerja mereka.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Dalam era transformasi digital, konsep kinerja tidak lagi hanya diukur dari produktivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga mencakup kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, kreativitas, inovasi, kolaborasi digital, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dalam lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, organisasi memerlukan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan, khususnya Generasi Z.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa digital leadership memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Öngel et al. (2024) menemukan bahwa digital leadership berpengaruh positif terhadap kreativitas individu dan kinerja karyawan. Hasil penelitian

tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa digital leadership tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengelola perubahan teknologi, tetapi juga sebagai faktor yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rahmandika et al. (2025) menunjukkan bahwa digital leadership berpengaruh positif terhadap employee performance pada Generasi Z dan Generasi Y. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki kompetensi digital mampu memberikan arahan, dukungan, dan motivasi yang sesuai dengan karakteristik generasi muda sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian tersebut juga menemukan bahwa kreativitas berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara digital leadership dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa digital leadership memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan performa tenaga kerja generasi muda di era digital.

Dalam konteks transformasi digital, penelitian Sholihin et al. (2025) menunjukkan bahwa digital leadership berperan sebagai mediator antara transformasi digital dan innovation performance pada Generasi Z di sektor UMKM. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan mengelola perubahan organisasi. Temuan serupa juga ditemukan oleh Ardika et al. (2026) yang menyatakan bahwa digital leadership mampu meningkatkan innovative performance melalui work engagement pada karyawan Generasi Z di Bali. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja menjadi salah satu mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana digital leadership dapat meningkatkan performa individu.

Selain pada tingkat individu, pengaruh digital leadership juga terlihat pada tingkat organisasi. Khan et al. (2026) menemukan bahwa digital leadership capabilities mampu meningkatkan performa perusahaan di sektor teknologi informasi. Penelitian Ulutas et al. (2026) menunjukkan bahwa digital leadership menjadi fondasi penting dalam keberhasilan transformasi digital dan peningkatan financial performance organisasi. Senadjki et al. (2024) juga menemukan bahwa digital leadership berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui innovation capability dan transformasi digital. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa digital leadership memiliki pengaruh yang luas, baik terhadap kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan hasil yang positif, hasil kajian literatur menunjukkan bahwa penelitian mengenai digital leadership masih memiliki beberapa keterbatasan. Berdasarkan analisis terhadap 20 artikel yang direview, sebagian besar penelitian lebih banyak berfokus pada innovation performance, innovation capability, organizational performance, financial performance, dan creativity sebagai variabel dependen. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan Generasi Z masih relatif terbatas. Dari 20 artikel yang dianalisis, hanya beberapa penelitian yang secara spesifik menjadikan Generasi Z sebagai objek penelitian, yaitu Rahmandika et al. (2025), Sholihin et al. (2025), Ardika et al. (2026), dan Hernawa dan Angraini (2026). Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan pemahaman mengenai bagaimana digital leadership memengaruhi kinerja Generasi Z secara spesifik.

Kesenjangan penelitian berikutnya berkaitan dengan objek penelitian. Sebagian besar penelitian

terdahulu dilakukan pada karyawan umum, generasi milenial, sektor pendidikan, UMKM, dan perusahaan teknologi. Penelitian yang berfokus pada Generasi Z sebagai tenaga kerja dominan di era transformasi digital masih relatif sedikit. Padahal, Generasi Z memiliki karakteristik unik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal penggunaan teknologi, pola komunikasi, dan ekspektasi terhadap lingkungan kerja. Perbedaan karakteristik tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas digital leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM, PLS-SEM, dan SmartPLS. Dominasi metode kuantitatif menunjukkan bahwa penelitian mengenai digital leadership lebih banyak berfokus pada pengujian hubungan antar variabel dibandingkan upaya sintesis terhadap keseluruhan temuan yang telah dihasilkan. Akibatnya, masih terdapat keterbatasan dalam memahami pola hubungan yang konsisten, variabel mediasi yang dominan, serta arah perkembangan penelitian digital leadership secara komprehensif.

Kesenjangan lainnya terlihat pada konteks penelitian. Sebagian besar penelitian mengkaji hubungan digital leadership dengan kinerja atau inovasi secara terpisah. Penelitian yang mengintegrasikan digital leadership, transformasi digital, dan kinerja karyawan Generasi Z dalam satu kajian masih relatif terbatas. Padahal, ketiga aspek tersebut memiliki keterkaitan yang erat dalam menghadapi tantangan dunia kerja modern. Transformasi digital membutuhkan kepemimpinan yang adaptif, sementara Generasi Z merupakan kelompok tenaga kerja yang paling dekat dengan teknologi digital. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu memberikan pemahaman menyeluruh mengenai hubungan ketiga aspek tersebut.

Berdasarkan berbagai kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, diperlukan penelitian yang mampu mensintesis dan mengintegrasikan hasil-hasil penelitian terdahulu secara sistematis. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR). Menurut Tranfield, Denyer, dan Smart (2003), SLR merupakan metode penelitian yang dilakukan secara sistematis, transparan, dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis hasil penelitian yang relevan pada suatu topik tertentu. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai perkembangan penelitian, temuan empiris yang dominan, serta kesenjangan penelitian yang masih memerlukan perhatian pada masa mendatang.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis hasil penelitian mengenai pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan Generasi Z di era transformasi digital melalui pendekatan Systematic Literature Review. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengidentifikasi karakteristik penelitian yang telah dilakukan, menganalisis pengaruh digital leadership terhadap kinerja Generasi Z, mengkaji variabel mediasi yang sering digunakan, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang dapat menjadi dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur digital leadership dan manajemen sumber daya manusia, serta memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z di era transformasi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory: Teori Kepemimpinan Transformasional

Landasan utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Kepemimpinan

Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Era Transformasi Digital: A Systematic Literature Review
(Hamim, et al.)

Transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994). Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengajak bawahannya untuk mencapai hasil kerja bahkan melebihi harapan organisasi. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menyusun visi yang jelas, membangun rasa memiliki dan komitmen anggota, serta mendorong terjadinya perubahan positif melalui empat aspek utama, yaitu pengaruh teladan, motivasi yang menginspirasi, rangsangan untuk berpikir kritis, serta perhatian terhadap kebutuhan masing-masing individu.

Di tengah arus transformasi digital, konsep kepemimpinan transformasional ini menjadi dasar berkembangnya gagasan kepemimpinan digital. Pemimpin tidak hanya dituntut mampu memotivasi dan mengarahkan karyawan, tetapi juga harus dapat memanfaatkan kemajuan teknologi guna meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan digital dapat dipandang sebagai pengembangan dari teori kepemimpinan transformasional yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi modern yang berbasis teknologi.

Penelitian yang dilakukan Sewang (2025), Shao dkk. (2024), Ibrahim dkk. (2022), serta Hernawa dan Angraini (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan semangat berinovasi karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan akan berdampak baik bagi produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Middle Range Theory: Teori Kepemimpinan Digital

Teori tingkat menengah yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah Teori Kepemimpinan Digital. Teori ini menjelaskan bagaimana pemimpin memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses pengambilan keputusan, kelancaran komunikasi, pengembangan inovasi, serta keberhasilan pelaksanaan transformasi digital.

Menurut Kane dkk. (2019), kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin dalam menyatukan penerapan teknologi digital dengan strategi organisasi guna menciptakan nilai tambah dan memperkuat daya saing. Kemampuan ini tidak hanya terbatas pada penguasaan aspek teknis semata, tetapi juga mencakup kemampuan membangun budaya kerja berbasis digital, mengelola perubahan yang terjadi, serta membantu karyawan mengembangkan kompetensi di bidang teknologi.

Secara garis besar, kepemimpinan digital memiliki ciri utama sebagai berikut:

1. Memiliki visi ke depan yang berbasis pemanfaatan teknologi;
2. Menggunakan sarana digital untuk memperlancar komunikasi dan kerja sama;
3. Mendorong semangat inovasi dan kreativitas melalui dukungan teknologi;
4. Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan usaha;
5. Mampu mengambil keputusan berdasarkan data dan informasi yang tersedia.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian, kepemimpinan digital terbukti menjadi faktor pendukung penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Öngel dkk. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus meningkatkan hasil kerja karyawan. Penelitian Rahmandika dkk. (2025) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik dari kalangan Generasi Z maupun Generasi Y. Selain itu, Jameel dan Ahmad (2026) menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital turut mendorong peningkatan kinerja melalui

dukungan terhadap proses transformasi digital. Dengan demikian, teori kepemimpinan digital dinilai relevan untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan Generasi Z dalam konteks perubahan zaman saat ini.

Applied Theory: Teori Kinerja Karyawan

Teori terapan yang digunakan adalah Teori Kinerja Karyawan, yang menjelaskan bahwa hasil kerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tingkat motivasi, kondisi lingkungan kerja, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2022), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini mencerminkan seberapa jauh seseorang berhasil menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Secara umum, indikator yang sering digunakan untuk mengukur kinerja meliputi:

1. Mutu hasil pekerjaan;
2. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas;
4. Efisiensi dan efektivitas kerja;
5. Tingkat keberhasilan mencapai target.

Dalam era transformasi digital, indikator tersebut terus berkembang. Selain aspek tradisional, pengukuran kinerja juga mulai mempertimbangkan kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru, kreativitas dalam menyelesaikan tugas, semangat berinovasi, serta kemampuan bekerja sama melalui sistem digital. Penelitian Öngel dkk. (2024), Suparmi dan Suprapti (2026), serta Jameel dan Ahmad (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital turut berperan meningkatkan kinerja dengan cara menciptakan suasana kerja yang mendukung inovasi serta kemudahan beradaptasi terhadap kemajuan teknologi.

Kepemimpinan Digital

Konsep kepemimpinan digital berkembang seiring dengan semakin luasnya penerapan teknologi dalam dunia usaha. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya bertugas mengelola tenaga kerja, tetapi juga berperan sebagai penggerak utama yang mampu mengarahkan organisasi menghadapi tantangan transformasi digital.

Menurut Shahzad (2024), kepemimpinan digital membutuhkan gabungan antara penguasaan teknologi, kemampuan menyusun strategi, keterampilan berkomunikasi, serta kemampuan membangun budaya kerja yang terbuka terhadap pembaruan. Di sisi lain, Schiuma dkk. (2022) mengemukakan bahwa terdapat enam kompetensi utama yang perlu dimiliki pemimpin digital, yaitu memiliki visi yang jelas, berorientasi pada inovasi, mampu membangun kerja sama, senantiasa belajar hal baru, mudah beradaptasi, serta terbuka terhadap perubahan.

Kepemimpinan digital memiliki peran penting dalam berbagai aspek, antara lain:

- Meningkatkan produktivitas kerja;
- Mempercepat pelaksanaan transformasi digital;
- Menumbuhkan kreativitas dan semangat berinovasi;
- Membentuk budaya kerja yang mendukung kemajuan teknologi;

- Meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil tinjauan penelitian yang dilakukan, sebagian besar kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memberikan pengaruh yang positif terhadap berbagai aspek kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja menjadi tolok ukur penting untuk menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia serta sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins dan Judge (2022), hasil kerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan yang dimiliki, dorongan motivasi, serta kesempatan untuk mengembangkan diri dalam lingkungan kerja. Di era digital, ketiga faktor tersebut semakin didukung oleh kemampuan memahami teknologi, tingkat literasi digital, serta kualitas kepemimpinan yang diterapkan.

Seiring dengan berkembangnya zaman, penilaian kinerja tidak lagi hanya melihat dari sisi jumlah dan kecepatan kerja semata. Saat ini, aspek yang dinilai juga meliputi:

- Kemampuan menyesuaikan diri dengan teknologi baru;
- Kemampuan bekerja sama menggunakan sistem digital;
- Kreativitas dalam menyelesaikan tantangan pekerjaan;
- Semangat melahirkan gagasan baru;
- Kecepatan merespons setiap perubahan yang terjadi.

Karena itu, gaya kepemimpinan yang memahami perkembangan teknologi menjadi faktor kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Generasi Z

Generasi Z adalah kelompok individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012. Mereka dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersama perkembangan internet dan perangkat teknologi sejak masa kanak-kanak, sehingga sering disebut sebagai penduduk asli dunia digital. Hal ini membuat mereka memiliki kemampuan memahami dan menggunakan teknologi secara alami dalam kehidupan sehari-hari. Priporas dkk. (2017) menyebutkan bahwa Generasi Z memiliki ciri khas tersendiri, antara lain:

- Sangat akrab dengan berbagai perangkat dan sistem digital;
- Menyukai cara berkomunikasi yang cepat, lugas, dan interaktif;
- Mudah beradaptasi terhadap perubahan situasi dan lingkungan;
- Menginginkan kebebasan serta fleksibilitas dalam pola kerja;
- Memiliki minat yang tinggi terhadap hal-hal baru dan inovatif;
- Mengharapkan tanggapan dan arahan yang cepat dari pemimpinnya.

Karena karakteristik tersebut, pendekatan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengelola Generasi Z tentu berbeda dengan generasi sebelumnya. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi,

memberikan ruang untuk mengembangkan gagasan, serta membangun komunikasi yang terbuka cenderung lebih berhasil dalam mendorong semangat kerja dan meningkatkan hasil kerja mereka.

Transformasi Digital

Transformasi digital adalah proses perubahan mendasar dalam organisasi melalui penerapan teknologi digital, guna meningkatkan efisiensi kerja, memperbaiki kualitas layanan, serta memperkuat daya saing jangka panjang. Menurut Vial (2019), transformasi digital mencakup perubahan menyeluruh, mulai dari cara menjalankan proses usaha, penyusunan struktur organisasi, pembentukan budaya kerja, hingga penyesuaian model bisnis. Hal ini tidak hanya berarti menambahkan peralatan teknologi baru, tetapi juga melibatkan perubahan pola pikir dan kebiasaan kerja seluruh elemen organisasi.

Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kualitas kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan Sholihin dkk. (2025), Jameel dan Ahmad (2026), Ulutas dkk. (2026), serta Senadjki dkk. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan perubahan tersebut, sekaligus berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan rangkuman kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital merupakan faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan Generasi Z dalam menghadapi era transformasi digital. Pemimpin yang memiliki kompetensi di bidang teknologi mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung kreativitas, meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, mempermudah penyesuaian diri terhadap perubahan, serta pada akhirnya mendorong produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Secara konseptual, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

a. **Kepemimpinan Digital → Kinerja Karyawan Generasi Z**

Dalam konteks transformasi digital, hubungan tersebut dapat diperkuat oleh berbagai faktor pendukung, seperti tingkat kreativitas, keterlibatan kerja, kemampuan berinovasi, serta keberhasilan penerapan sistem digital, yang telah banyak dibuktikan dalam penelitian terdahulu.

b. **Hipotesis Berdasarkan Kajian Literatur**

H1: Kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan Generasi Z di era transformasi digital.

H2: Kepemimpinan digital mampu meningkatkan kemampuan beradaptasi dan produktivitas kerja Generasi Z melalui pemanfaatan teknologi.

H3: Kepemimpinan digital menjadi faktor pendukung penting bagi keberhasilan transformasi digital, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review atau tinjauan pustaka sistematis. Metode ini dipilih untuk mengidentifikasi, menilai, dan merangkum berbagai hasil penelitian

yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan Generasi Z di tengah proses transformasi digital. Melalui metode ini, diperoleh gambaran yang utuh mengenai perkembangan kajian, pola hubungan antarvariabel, serta aspek-aspek yang masih memerlukan penelitian lebih lanjut. Menurut Tranfield, Denyer, dan Smart (2003), tinjauan pustaka sistematis dilakukan secara teratur, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk mengumpulkan serta menganalisis bukti ilmiah yang relevan pada suatu topik tertentu.

Secara khusus, penelitian ini menelaah artikel ilmiah yang membahas topik kepemimpinan digital, transformasi digital, kinerja karyawan, serta karakteristik Generasi Z, baik yang dimuat dalam jurnal nasional maupun internasional.

Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan bersifat sekunder, diperoleh dari artikel-artikel ilmiah yang telah dipublikasikan pada jurnal bereputasi. Semua sumber diambil dari hasil penelusuran literatur yang memiliki keterkaitan langsung dengan topik kajian. Berdasarkan tahapan penyaringan yang dilakukan, terpilih sebanyak 20 artikel yang memenuhi seluruh kriteria yang ditetapkan. Artikel-artikel ini diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2026, serta membahas berbagai aspek seperti kepemimpinan digital, kinerja karyawan, kemampuan berinovasi, transformasi digital, keterlibatan kerja, kreativitas, dan tenaga kerja Generasi Z.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan artikel ilmiah yang relevan dengan tema penelitian. Proses penelusuran menggunakan kata kunci berikut:

- Kepemimpinan digital / Digital Leadership
- Kinerja karyawan / Employee Performance
- Generasi Z / Generation Z
- Transformasi digital / Digital Transformation
- Kinerja inovasi / Innovation Performance
- Kepemimpinan transformasional / Transformational Leadership
- Keterlibatan kerja / Work Engagement

Setelah ditemukan, setiap artikel diseleksi kembali dengan menilai kesesuaian judul, abstrak, tujuan, metode, serta hasil penelitiannya.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk menjamin relevansi dan mutu sumber yang digunakan, diterapkan kriteria pemilihan sebagai berikut:

Kriteria Inklusi:

1. Membahas topik kepemimpinan digital atau kepemimpinan transformasional dalam konteks penerapan teknologi;
2. Mengkaji variabel kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi;
3. Dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional maupun internasional;
4. Tersedia dalam bentuk teks lengkap;

5. Memiliki keterkaitan dengan Generasi Z, transformasi digital, atau pengelolaan tenaga kerja;
6. Terbit pada periode tahun 2021 hingga 2026.

Kriteria Eksklusi:

1. Tidak membahas unsur kepemimpinan maupun penerapan teknologi dalam organisasi;
2. Tidak memiliki hubungan dengan aspek kinerja;
3. Tidak tersedia dalam teks lengkap;
4. Merupakan salinan ganda dari sumber yang sama;
5. Berisi pendapat pribadi, ulasan, atau berita yang tidak melalui proses penilaian sejawat (peer review).

Prosedur Tinjauan Pustaka Sistematis

Pelaksanaan penelitian ini mengikuti tahapan Systematic Literature Review berpedoman pada panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), yang meliputi:

1. Identifikasi – Melakukan penelusuran dan pencatatan seluruh artikel yang ditemukan dari berbagai basis data menggunakan kata kunci yang telah ditentukan.
2. Penyaringan – Memeriksa kesesuaian artikel berdasarkan judul, abstrak, dan kata kunci untuk memastikan kesesuaian dengan fokus kajian.
3. Penilaian Kelayakan – Menelaah secara menyeluruh isi naskah, metode penelitian, serta variabel yang dikaji untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan penelitian.
4. Pemilihan Akhir – Menetapkan artikel yang memenuhi semua persyaratan, sehingga diperoleh sebanyak 20 sumber yang dijadikan bahan analisis utama.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui proses sintesis temuan dari berbagai literatur. Data yang terkumpul diuraikan berdasarkan beberapa hal, yaitu:

1. Identitas penulis dan tahun terbit;
2. Metode pendekatan yang digunakan;
3. Variabel yang menjadi fokus kajian;
4. Hasil utama yang ditemukan;
5. Persamaan dan perbedaan antarpenelitian;
6. Hal-hal yang masih menjadi peluang atau kesenjangan penelitian.

Selanjutnya, seluruh hasil analisis disusun dalam bentuk ringkasan tabel serta uraian naratif untuk memperjelas pola hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan Generasi Z di era transformasi digital.

Kerangka Analisis Penelitian

Kerangka analisis ini bertujuan untuk merangkum pemahaman mengenai hubungan kepemimpinan digital dengan kinerja karyawan Generasi Z berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Analisis difokuskan pada beberapa hal berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap peningkatan kinerja karyawan;
2. Peran kepemimpinan digital dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di organisasi;

3. Variabel yang turut memperkuat hubungan tersebut, seperti kreativitas, keterlibatan kerja, kemampuan berinovasi, penerapan transformasi digital, serta pengelolaan talenta;
4. Mengidentifikasi topik-topik yang masih jarang dikaji sebagai bahan pertimbangan penelitian selanjutnya.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai perkembangan kajian kepemimpinan digital serta manfaatnya bagi peningkatan kinerja tenaga kerja Generasi Z dalam menghadapi perubahan zaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Artikel yang Dikaji

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka sistematis dengan menganalisis sebanyak 20 artikel ilmiah yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2026. Artikel yang dikaji membahas topik kepemimpinan digital, kepemimpinan transformasional, transformasi digital, serta kinerja karyawan, yang bersumber dari jurnal nasional maupun internasional bereputasi. Ruang lingkup kajiannya cukup beragam, mulai dari kinerja individu, kinerja inovasi, kinerja organisasi, hingga proses penerapan transformasi digital.

Ditinjau dari sisi pendekatan penelitian, sebanyak 16 artikel menggunakan metode kuantitatif, dua artikel menggunakan pendekatan kualitatif, dan dua lainnya berupa kajian pustaka atau tulisan konseptual. Dominasi metode kuantitatif ini menunjukkan bahwa kajian mengenai kepemimpinan digital selama ini lebih banyak berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel, umumnya menggunakan teknik analisis seperti SEM, PLS-SEM, maupun aplikasi SmartPLS.

Apabila dilihat dari fokus bahasannya, sebagian besar artikel mengkaji pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja inovasi, kemampuan berinovasi, kinerja organisasi, kondisi keuangan, kreativitas, serta hasil kerja karyawan. Namun demikian, penelitian yang secara khusus menjadikan Generasi Z sebagai objek kajian masih tergolong terbatas. Dari keseluruhan artikel yang ditelaah, hanya terdapat beberapa penelitian yang secara spesifik membahas kelompok generasi ini, yaitu karya Rahmandika dkk. (2025), Sholihin dkk. (2025), Ardika dkk. (2026), serta Hernawa dan Angraini (2026).

Kondisi ini menunjukkan bahwa topik kepemimpinan digital masih memiliki ruang pengembangan yang luas, terutama dalam mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan tersebut memengaruhi kinerja Generasi Z dalam menghadapi tantangan transformasi digital.

Perbandingan Hasil Berdasarkan Metode Penelitian

Hasil tinjauan memperlihatkan bahwa pendekatan kuantitatif menjadi pilihan utama dalam meneliti topik ini. Sebagian besar penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital memberikan pengaruh positif terhadap berbagai aspek kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan Öngel dkk. (2024), Rahmandika dkk. (2025), Suparmi dan Suprpti (2026), serta Jameel dan Ahmad (2026) secara konsisten menemukan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap hasil kerja karyawan. Kesimpulan ini diperoleh melalui pengujian statistik yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kemampuan pemimpin memanfaatkan teknologi dengan

peningkatan produktivitas karyawan. Sementara itu, penelitian kuantitatif lainnya lebih banyak mengaitkan kepemimpinan digital dengan kemampuan dan hasil inovasi. Sholihin dkk. (2025), Ardika dkk. (2026), Huang dkk. (2026), Majumdar dkk. (2024), serta Senadjki dkk. (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan digital turut berperan mendorong kemampuan berinovasi, baik bagi individu maupun organisasi.

Berbeda dengan pendekatan kuantitatif, penelitian kualitatif lebih ditujukan untuk memahami secara mendalam bagaimana peran pemimpin dalam proses perubahan menuju organisasi berbasis digital. Sewang (2025) misalnya, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui cara memotivasi dan memberikan kepercayaan kepada karyawan. Demikian pula Schiuma dkk. (2022) yang menekankan betapa pentingnya kualifikasi kepemimpinan agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan lingkungan kerja yang terus berubah. Sementara itu, kajian pustaka dan tulisan konseptual seperti yang disusun Jestine (2021) dan Shahzad (2024) lebih banyak menyoroti bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada visi yang jelas, penguasaan teknologi, serta kemampuan mengelola perubahan yang dimiliki oleh pemimpin.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa penelitian kuantitatif memberikan bukti empiris mengenai seberapa besar pengaruh kepemimpinan digital, sedangkan pendekatan kualitatif dan konseptual memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai cara kerja dan kemampuan apa saja yang dibutuhkan agar kepemimpinan tersebut berjalan efektif.

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan rangkuman dari berbagai hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini terlihat konsisten diterapkan di berbagai jenis organisasi dan lingkungan kerja.

Öngel dkk. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan digital mampu mengembangkan kreativitas karyawan, yang selanjutnya berdampak langsung pada hasil kerja yang lebih baik. Pemimpin yang terampil memanfaatkan teknologi dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung lahirnya gagasan baru, mempermudah kerja sama tim, serta meningkatkan semangat bekerja.

Hal senada juga dikemukakan oleh Suparmi dan Suprapti (2026), yang menemukan bahwa kepemimpinan digital turut meningkatkan kinerja melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah. Dalam hal ini, teknologi dimanfaatkan untuk mendukung proses pengembangan kemampuan karyawan sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih maksimal.

Selain itu, Jameel dan Ahmad (2026) menyatakan bahwa kepemimpinan digital berperan mempercepat penerapan transformasi digital di lingkungan kerja. Artinya, kemampuan pemimpin mengarahkan perubahan menuju sistem kerja berbasis teknologi menjadi faktor penentu apakah perubahan tersebut dapat memberikan manfaat bagi peningkatan hasil kerja karyawan.

Secara umum, berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan digital membantu meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, kemampuan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, serta mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z

Generasi Z dikenal sebagai kelompok yang terbiasa dengan teknologi sejak masa pertumbuhannya, sehingga sering disebut sebagai penduduk asli dunia digital. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan yang

memanfaatkan teknologi dianggap lebih sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan mereka dalam bekerja.

Rahmandika dkk. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z maupun Generasi Y. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menggunakan sarana digital dengan baik dapat membangkitkan motivasi, meluaskan ruang kreativitas, serta meningkatkan semangat kerja tenaga muda.

Sholihin dkk. (2025) dalam penelitiannya pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah menemukan bahwa kepemimpinan digital berperan sebagai penghubung antara proses transformasi digital dengan kemampuan berinovasi karyawan Generasi Z. Hal ini memberi gambaran bahwa penerapan teknologi saja belum cukup, tetapi harus didukung oleh kemampuan pemimpin mengarahkan perubahan tersebut agar memberikan hasil yang nyata.

Sementara itu, Ardika dkk. (2026) mengemukakan bahwa kepemimpinan digital dapat meningkatkan kinerja inovatif Generasi Z melalui rasa keterlibatan dalam pekerjaan. Semakin pemimpin mampu membangun rasa memiliki dan keterlibatan karyawan, semakin besar pula keinginan mereka untuk berkarya dan menyelesaikan tugas secara lebih efektif.

Berbagai hasil tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan digital sangat relevan diterapkan bagi Generasi Z. Gaya ini mampu memenuhi harapan mereka akan komunikasi yang cepat, kebebasan dalam mengatur pola kerja, serta pemanfaatan teknologi dalam setiap aspek pekerjaan.

Peran Transformasi Digital dalam Hubungan Kepemimpinan Digital dan Kinerja

Transformasi digital menjadi salah satu topik yang paling sering dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan digital. Hasil kajian menunjukkan bahwa kedua hal ini saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Sholihin dkk. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan digital berfungsi menjembatani proses penerapan teknologi dengan peningkatan kemampuan berinovasi. Hal ini mengandung makna bahwa teknologi baru tidak akan memberikan dampak maksimal jika tidak ada pemimpin yang mampu mengarahkan dan menyesuaikannya dengan kebutuhan organisasi.

Ulutas dkk. (2026) menegaskan bahwa kepemimpinan digital merupakan landasan utama bagi keberhasilan transformasi. Melalui peran pemimpin, visi penggunaan teknologi dapat dirumuskan, budaya terbuka terhadap perubahan dapat dibangun, serta kesiapan seluruh unsur organisasi dapat dipersiapkan dengan baik.

Demikian pula Senadjki dkk. (2024) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital mendorong peningkatan kinerja organisasi melalui dua jalur utama, yaitu keberhasilan pelaksanaan transformasi digital serta peningkatan kemampuan berinovasi. Dengan demikian, transformasi digital dapat dipandang sebagai salah satu cara kerja yang memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap hasil kerja organisasi.

Variabel Penghubung yang Sering Ditemukan

Berdasarkan hasil tinjauan, terdapat beberapa faktor yang berperan sebagai penghubung atau penguat hubungan antara kepemimpinan digital dan peningkatan kinerja, antara lain:

1. Kreativitas

Faktor ini paling sering ditemukan dalam berbagai kajian. Öngel dkk. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan digital mendorong lahirnya gagasan baru, yang selanjutnya berpengaruh pada hasil kerja

yang lebih baik. Rahmandika dkk. (2025) juga menemukan bahwa kreativitas turut memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan Generasi Z.

2. Keterlibatan Kerja

Ardika dkk. (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dapat meningkatkan rasa terlibat karyawan dalam pekerjaannya, dan kondisi inilah yang kemudian membuat mereka lebih aktif melahirkan inovasi serta menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh.

3. Kemampuan Berinovasi

Majumdar dkk. (2024) dan Senadjki dkk. (2024) menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital mendorong organisasi untuk terus mengembangkan kemampuan berinovasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

4. Transformasi Digital

Faktor ini menjadi jalur penghubung yang paling dominan. Jameel dan Ahmad (2026), Sholihin dkk. (2025), serta Senadjki dkk. (2024) sepakat bahwa keberhasilan menerapkan sistem kerja berbasis teknologi menjadi sarana utama yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital dapat meningkatkan kinerja organisasi.

5. Pengelolaan Talenta

Suparmi dan Suprpti (2026) menemukan bahwa kepemimpinan digital akan lebih efektif meningkatkan kinerja jika didukung dengan pengelolaan tenaga kerja yang baik. Melalui pengembangan kompetensi dan penempatan yang tepat, potensi karyawan dapat dimaksimalkan.

Keterbatasan Kajian dan Implikasinya

Dari hasil sintesis terhadap 20 artikel yang ditelaah, ditemukan beberapa aspek yang masih menjadi ruang pengembangan bagi penelitian selanjutnya.

Pertama, sebagian besar kajian lebih banyak meneliti kinerja organisasi, kinerja keuangan, dan kemampuan inovasi dibandingkan secara khusus membahas kinerja individu karyawan Generasi Z.

Kedua, meskipun Generasi Z mulai mendominasi dunia kerja saat ini, penelitian yang menjadikan kelompok ini sebagai fokus utama masih sangat terbatas jumlahnya.

Ketiga, pendekatan kuantitatif yang mendominasi membuat pemahaman yang diperoleh masih terbatas pada bukti hubungan antarvariabel. Masih jarang penelitian yang menggali secara mendalam pandangan dan pengalaman nyata Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan yang diterima.

Keempat, sebagian besar penelitian mengkaji hubungan secara terpisah, belum banyak yang menyusun satu kerangka lengkap yang menghubungkan kepemimpinan digital, transformasi digital, serta berbagai faktor pendukung lainnya dalam satu model kajian yang utuh.

Hal ini menunjukkan bahwa kajian mengenai kepemimpinan digital masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut, khususnya untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat mengoptimalkan kinerja Generasi Z dalam menghadapi perubahan dunia kerja.

Kesenjangan Temuan dan Arah Penelitian Mendatang

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa kesenjangan yang masih perlu dijawab melalui penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Masih terbatasnya penelitian yang secara khusus mengukur kinerja kerja Generasi Z, jika dibandingkan

dengan kajian pada kinerja organisasi secara umum.

2. Objek penelitian selama ini masih banyak terpusat pada sektor pendidikan, usaha mikro, dan perusahaan teknologi, sehingga belum mencakup berbagai jenis bidang usaha lainnya.
3. Kurangnya pendekatan penelitian yang dapat menggali secara mendalam pandangan, harapan, dan pengalaman Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan yang mereka rasakan.
4. Belum banyaknya kajian yang menyatukan konsep kepemimpinan digital, proses transformasi digital, serta aspek pendukung lainnya dalam satu kerangka pemikiran yang menyeluruh.

Berdasarkan hal tersebut, berikut adalah arah penelitian yang disarankan untuk pengembangan topik ini ke depannya:

- Mengkaji pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja Generasi Z pada berbagai jenis sektor usaha agar hasilnya lebih luas dan dapat digeneralisasikan.
- Menggunakan pendekatan kualitatif atau gabungan metode untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam mengenai persepsi dan kebutuhan kerja Generasi Z.
- Menyusun model penelitian yang lebih lengkap, yang melibatkan kepemimpinan digital, transformasi digital, kreativitas, keterlibatan kerja, serta hasil kerja karyawan secara bersamaan.
- Melakukan penelitian dalam jangka waktu lebih panjang untuk melihat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan secara berkesinambungan.
- Membandingkan efektivitas gaya kepemimpinan ini pada berbagai kelompok generasi, sehingga dapat diketahui pendekatan yang paling tepat bagi masing-masing karakteristik tenaga kerja.

Dengan adanya pengembangan penelitian ke arah tersebut, diharapkan kajian mengenai kepemimpinan digital dapat memberikan manfaat yang lebih lengkap, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi praktik pengelolaan tenaga kerja di era transformasi digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merangkum hasil berbagai kajian mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan Generasi Z di tengah era transformasi digital, dengan menggunakan metode tinjauan pustaka sistematis. Berdasarkan penelaahan terhadap 20 artikel ilmiah yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2026, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan digital menjadi salah satu faktor penting yang berperan meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memberikan pengaruh positif terhadap berbagai aspek kinerja, mulai dari hasil kerja individu, kemampuan berinovasi, hingga kinerja organisasi dan keuangan. Pemimpin yang memiliki kompetensi di bidang teknologi mampu menciptakan suasana kerja yang mudah beradaptasi, terbuka terhadap pembaruan, mendukung kerja sama tim, serta tanggap terhadap perkembangan zaman. Kondisi ini pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Dalam konteks Generasi Z, gaya kepemimpinan ini dinilai sangat relevan. Hal ini mengingat karakteristik generasi yang tumbuh bersama teknologi, memiliki kemampuan beradaptasi yang cepat, serta menginginkan lingkungan kerja yang luwes dan memberikan ruang berkreasi. Berbagai temuan

menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mampu meningkatkan kinerja mereka melalui peningkatan kreativitas, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta kemauan untuk melahirkan gagasan baru. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini menjadi pendekatan yang tepat untuk mengelola dan mengembangkan potensi Generasi Z dalam menghadapi tuntutan dunia kerja masa kini.

Selain itu, terungkap pula bahwa pengaruh kepemimpinan digital tidak selalu berjalan secara langsung. Hubungan tersebut sering diperkuat melalui beberapa faktor perantara, antara lain kreativitas, keterlibatan kerja, kemampuan berinovasi, proses transformasi digital, serta pengelolaan tenaga kerja. Dari sejumlah faktor tersebut, pelaksanaan transformasi digital menjadi jalur yang paling dominan menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital dapat meningkatkan hasil kerja karyawan.

Di sisi lain, kajian ini juga menemukan adanya ruang pengembangan penelitian. Sebagian besar kajian yang ada lebih banyak membahas kinerja organisasi dan inovasi dibandingkan secara khusus mengkaji kinerja individu Generasi Z. Jumlah penelitian yang menjadikan kelompok ini sebagai fokus utama pun masih terbatas. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang mendominasi membuat pemahaman mendalam mengenai pandangan dan pengalaman Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan ini masih memerlukan penelaahan lebih lanjut.

Secara keseluruhan, hasil kajian ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital merupakan aspek strategis yang dapat mendukung keberhasilan perubahan menuju organisasi berbasis teknologi sekaligus mengoptimalkan kinerja karyawan Generasi Z. Oleh sebab itu, organisasi perlu terus mengembangkan kemampuan para pemimpinnya agar mampu menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang.

SARAN

Berdasarkan hasil kajian yang telah diuraikan, berikut disampaikan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan, baik bagi organisasi maupun bagi peneliti selanjutnya.

Saran Praktis

Bagi organisasi, pengembangan kepemimpinan digital perlu menjadi salah satu prioritas dalam menghadapi transformasi yang berlangsung saat ini. Sebaiknya disusun program peningkatan kemampuan pemimpin melalui pelatihan, penguasaan keterampilan teknologi, serta pembentukan budaya kerja yang mendukung semangat berinovasi. Selain itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan Generasi Z, seperti memberikan keleluasaan dalam pola kerja, membangun komunikasi yang terbuka, memanfaatkan teknologi secara maksimal, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya.

Para pemimpin juga disarankan untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam berkomunikasi, mengoordinasikan pekerjaan, mengambil keputusan, serta mengelola sumber daya manusia. Dengan cara ini, organisasi dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki Generasi Z secara sepenuhnya guna mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Saran Teoritis

Dari sisi pengembangan ilmu, kajian mengenai kepemimpinan digital masih memiliki ruang yang luas untuk dikembangkan. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menyusun kerangka kajian yang lebih lengkap dengan melibatkan berbagai variabel, seperti proses transformasi digital, kreativitas, keterlibatan

kerja, kemampuan berinovasi, serta budaya organisasi. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana mekanisme kepemimpinan digital memengaruhi hasil kerja karyawan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Adapun secara khusus, penelitian mendatang disarankan untuk melakukan hal-hal berikut:

- Memperluas cakupan kajian dengan memfokuskan secara spesifik pada Generasi Z yang bekerja di berbagai jenis sektor usaha;
- Menggunakan pendekatan gabungan atau metode kualitatif untuk memahami secara lebih mendalam pandangan dan pengalaman Generasi Z terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan;
- Melakukan penelitian dalam jangka waktu lebih panjang untuk melihat dampak kepemimpinan digital terhadap kinerja secara berkelanjutan;
- Membandingkan efektivitas kepemimpinan digital pada berbagai kelompok generasi, seperti Generasi X, Y, dan Z;
- Menyusun model kajian yang lebih utuh, yang menghubungkan kepemimpinan digital, transformasi organisasi, serta kinerja karyawan Generasi Z dalam satu kerangka terpadu.

Dengan adanya pengembangan penelitian ke arah tersebut, diharapkan kajian mengenai kepemimpinan digital dapat memberikan manfaat yang lebih luas, baik bagi perkembangan teori maupun penerapannya dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia di era transformasi digital.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga artikel yang berjudul “Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Era Transformasi Digital: A Systematic Literature Review” dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada dosen pembimbing dan dosen pengampu yang telah memberikan arahan, masukan, serta bimbingan selama proses penyusunan penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para peneliti dan akademisi yang karya ilmiahnya menjadi sumber referensi utama dalam penelitian ini. Berbagai hasil penelitian yang telah dipublikasikan memberikan kontribusi penting dalam memperkaya kajian mengenai digital leadership, transformasi digital, dan kinerja karyawan Generasi Z.

Tidak lupa, penulis menyampaikan apresiasi kepada keluarga, teman, dan rekan-rekan yang senantiasa memberikan motivasi, dukungan, serta semangat selama proses penyusunan artikel ini.

Penulis menyadari bahwa artikel ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan digital, dan transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardika, I. G. A., et al. (2026). The influence of digital leadership on innovative performance through work engagement in Generation Z employees in Bali. *Journal of Economics and Business Letters (JEBL)*. <https://doi.org/10.55942/jebl.v6i3.1786>
- Hernawa, & Angraini. (2026). Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif pada karyawan Generasi Z. *SUKSMA*. <https://doi.org/10.24071/suksma.v7i1.768>
- Huang, et al. (2026). Digital leadership and employee innovation. <https://doi.org/10.1177/21582440251411403>
- Ibrahim, M., et al. (2022). The effect of transformational leadership, work motivation and culture on millennial generation employees performance. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Jameel, & Ahmad. (2026). The impact of digital leadership on employee performance in the education sector of Iraq. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*. <https://doi.org/10.31674/ijmhs.2026.v10i01.008>
- Jestine, P. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573>
- Khan, et al. (2026). Digital leadership capabilities and dynamic workplaces enhance IT firm performance. *Discover Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02951-1>
- Majumdar, et al. (2024). Linking digital transformational leadership and innovation capability. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2023-1167>
- Malik, et al. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>
- Öngel, V., et al. (2024). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance. *Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.3390/bs14010003>
- Rahmandika, H. P., et al. (2025). Empowering innovation: The role of digital leadership in shaping Gen Z and Gen Y performance. *JMTT*. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i2.73528>
- Satriawan, B., et al. (2025). Examining the impact of vitality, digital literacy, and transformational leadership on millennial job performance. *JBTI*. <https://doi.org/10.18196/jbti.v16i3.28614>
- Schiama, G., et al. (2022). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research (IJEBR)*.
- Senadjki, A., et al. (2024). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development (JBSED)*. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>
- Sewang. (2025). The role of transformational leadership in enhancing employee performance in the digital era. *International Journal of Enterprise Modelling*. <https://doi.org/10.35335/int.jo.emod.v19i2.138>
- Shahzad. (2024). Core competencies for digital leadership development. *The Bottom Line*. <https://doi.org/10.1108/BL-10-2023-0278>
- Shao, Z., et al. (2024). The differential impacts of top management support and transformational supervisory leadership on employees' digital performance. *European Journal of Information*

- Systems. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2147456>
- Sholihin, A., et al. (2025). Digital leadership as a bridge between digital transformation and innovation performance of Generation Z in SMEs. REKOMEN. <https://doi.org/10.31002/rekomen.v8i1.2267>
- Suparmi, & Suprpti, S. (2026). The effect of digital transformation and digital leadership on talent management practices and employee performance. JIMKES. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i2.4880>
- Ulutas, et al. (2026). Digital leadership as micro-foundations of digital transformation. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2024-0792>