Jurnal Pemimpin Bisnis Inovatif
Volume 3 Nomor 2 April 2026
e-ISSN: 3046-8841, p-ISSN: 3047-0226, Hal 60-75
DOI: https://doi.org/10.61132/jpbi.v3i2.1322
Tersedia: https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JPBI

Peran Kepemimpinan Mengintegrasikan AI dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Ananda Celosia[1*], Melinda Kusuma Putri[2], Kasana Bintang Rajasa[3], Mochammad Isa Anshori[4]
[1-4]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunodjoyo Madura, Indonesia
Email: anandacelosia@gmail.com[1], melindaputri868@gmail.com[2], kasanabintangrajasa11@gmail.com[3], isa.anshori@trunojoyo.ac.id[4]
[*]*Penulis Korespondensi: anandacelosia@gmail.com*

Abstract*. This research is motivated by the increasing role of Artificial Intelligence (AI) in organizational transformation and the crucial function of leadership in ensuring its successful implementation. The primary objective of this study is to analyze the relationship between leadership, AI integration, and organizational performance, as well as to identify various challenges and supporting factors in the process. This study employs a systematic literature review (SLR) method by examining 30 relevant, reputable scientific articles from the Scopus and Google Scholar databases within the 2020–2026 timeframe through selection, evaluation, and thematic synthesis processes. The results indicate that AI integration significantly contributes to improving operational efficiency, data-driven decision-making quality, and organizational innovation. However, this success heavily depends on the role of adaptive, transformational, and digitally-oriented leadership capable of steering the technological vision. Conversely, major challenges were identified, such as employee resistance, limited digital competencies, and ethical issues surrounding data privacy. This study contributes to strengthening the conceptual understanding of leadership's role as a bridge between technology and organizational performance, while offering practical implications for management in designing effective, inclusive, and sustainable digital transformation strategies.*

Keywords: *Artificial Intelligence; Digital Transformation; Leadership; Organizational Performance; Systematic Literature Review.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya peran *Artificial Intelligence* (AI) dalam transformasi organisasi serta krusialnya fungsi kepemimpinan dalam memastikan keberhasilan implementasinya. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, integrasi AI, dan kinerja organisasi, serta mengidentifikasi berbagai tantangan dan faktor pendukung dalam proses tersebut. Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR) dengan menelaah 30 artikel ilmiah bereputasi yang relevan dari *database* Scopus dan Google Scholar dalam rentang waktu 2020–2026, melalui proses seleksi, evaluasi, dan sintesis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi AI berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan berbasis data, dan inovasi organisasi. Namun, keberhasilan ini sangat bergantung pada peran kepemimpinan yang adaptif, transformasional, dan berorientasi digital yang mampu mengarahkan visi teknologi. Di sisi lain, ditemukan tantangan utama seperti resistensi karyawan, keterbatasan kompetensi digital, serta isu etika privasi data. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat pemahaman konseptual mengenai peran kepemimpinan sebagai jembatan antara teknologi dan kinerja organisasi, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang strategi transformasi digital yang efektif, inklusif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Artificial Intelligence*; Kepemimpinan; Kinerja Organisasi; Manajemen Perubahan; Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) dalam dekade terakhir telah mengubah lanskap operasional organisasi secara fundamental, baik pada sektor bisnis maupun publik, melalui peningkatan efisiensi, otomatisasi proses, dan pengambilan keputusan berbasis data (Dwivedi et al., 2021). Secara global, adopsi AI dipandang sebagai faktor kunci dalam mendorong keunggulan kompetitif dan transformasi digital organisasi, terutama dalam

Naskah Masuk: 27 Februari 2026; Revisi: 13 Maret 2026; Diterima: 23 April 2026; Terbit: 30 April 2026

menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks dan tidak pasti (Raisch & Krakowski, 2021). Di tingkat nasional, termasuk di Indonesia, implementasi AI semakin berkembang dalam berbagai sektor seperti keuangan digital, manufaktur, dan layanan publik, yang mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi (Sudirjo et al., 2023). Namun, integrasi AI tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga melibatkan perubahan struktur organisasi, budaya kerja, serta pola interaksi antara manusia dan teknologi (Jarrahi et al., 2023). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi AI tidak semata ditentukan oleh kesiapan teknologi, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola transformasi tersebut secara strategis dan terarah.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan bahwa AI mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, terdapat kesenjangan signifikan antara potensi teknologi dan realisasi manfaatnya dalam praktik (Makarius et al., 2020). Salah satu tantangan utama adalah kurangnya kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan AI secara efektif, yang seringkali memicu resistensi karyawan, ketidakpastian peran, serta ketegangan dalam budaya kerja (Tarafdar et al., 2022). Selain itu, penelitian terdahulu cenderung lebih menekankan aspek teknis dan ekonomis dari AI, sementara peran kepemimpinan sebagai faktor penentu keberhasilan integrasi teknologi masih relatif kurang dieksplorasi secara komprehensif (Verhoef et al., 2021). Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi elemen krusial dalam menjembatani kesenjangan antara adopsi teknologi dan pencapaian kinerja organisasi, khususnya dalam mengarahkan perubahan, membangun kepercayaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap inovasi digital (Bag et al., 2021). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana kepemimpinan dapat berperan secara efektif dalam proses integrasi AI di organisasi.

Secara teoretis, hubungan antara kepemimpinan, integrasi AI, dan kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan konseptual utama. Teori kepemimpinan transformasional menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi perubahan, membangun visi bersama, serta mendorong inovasi dalam organisasi (Hoch et al., 2018). Dalam konteks AI, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memfasilitasi adaptasi terhadap teknologi baru dan mengurangi resistensi terhadap perubahan (Bunjak et al., 2022). Selain itu, teori manajemen perubahan memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengelola transisi menuju penggunaan teknologi digital secara efektif (Errida & Lotfi, 2021). Sementara itu, perspektif *Resource-Based View* (RBV) memandang AI sebagai sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara optimal oleh organisasi (Mikalef et al., 2021). Di sisi lain, teori kinerja organisasi menekankan

pentingnya keselarasan antara strategi, sumber daya, dan proses organisasi dalam mencapai hasil yang optimal (Richard et al., 2022). Dengan mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis tersebut, penelitian ini berupaya membangun pemahaman yang komprehensif mengenai peran kepemimpinan dalam mengoptimalkan penggunaan AI untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis peran kepemimpinan dalam integrasi AI serta dampaknya terhadap kinerja organisasi melalui pendekatan kajian literatur. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab beberapa pertanyaan utama, yaitu mengenai bagaimana peran kepemimpinan dalam proses integrasi AI dalam organisasi serta bagaimana pengaruh integrasi AI terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi apa saja tantangan yang dihadapi dalam implementasi AI di bawah kepemimpinan organisasi sekaligus merumuskan bagaimana strategi kepemimpinan yang efektif dalam mengoptimalkan penggunaan AI untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *systematic literature review*, penelitian ini mengumpulkan dan menganalisis berbagai temuan empiris dari jurnal bereputasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan berbasis bukti mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut (Snyder, 2019).

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada upaya integratif dalam menggabungkan perspektif kepemimpinan, teknologi AI, dan kinerja organisasi dalam satu kerangka analisis yang komprehensif berbasis literatur terkini. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji aspek AI atau kepemimpinan secara terpisah, studi ini menawarkan pendekatan holistik yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam memediasi hubungan antara integrasi AI dan kinerja organisasi (Bevilacqua et al., 2025). Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap perkembangan teknologi digital, sehingga mampu memaksimalkan manfaat AI secara berkelanjutan (Hossain et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen dan memberikan dasar konseptual yang kuat bagi pengembangan penelitian selanjutnya di bidang transformasi digital dan kepemimpinan berbasis teknologi.

2. KAJIAN TEORITIS

Perkembangan konsep kepemimpinan dalam konteks transformasi digital semakin menempatkan *Artificial Intelligence* sebagai elemen strategis dalam organisasi modern. Salah satu teori utama yang menjadi landasan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan

transformasional, yang pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass, yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan organisasi melalui visi yang kuat. Dalam konteks AI, kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena mampu mengarahkan adaptasi teknologi sekaligus membangun kesiapan organisasi terhadap perubahan digital (Purwanto et al., 2021). Selain itu, teori manajemen perubahan memberikan kerangka untuk memahami dinamika transisi organisasi dalam mengadopsi inovasi teknologi, terutama dalam mengatasi resistensi dan meningkatkan kesiapan karyawan (AlMansoori & Koç, 2022). Perspektif Resource-Based View (RBV) juga menegaskan bahwa AI merupakan sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif (Wamba et al., 2020). Sementara itu, teori kinerja organisasi menyoroti pentingnya keselarasan antara strategi, struktur, dan sumber daya dalam mencapai efektivitas organisasi (Taouab & Issor, 2019). Dengan demikian, integrasi keempat teori ini memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami hubungan antara kepemimpinan, AI, dan kinerja organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, AI, dan kinerja organisasi dari berbagai perspektif. Studi oleh Wijayati et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan AI memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan perubahan yang efektif. Penelitian lain oleh Behl et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam meningkatkan kesiapan organisasi terhadap adopsi teknologi berbasis AI. Selain itu, penelitian oleh Chatterjee et al. (2021) mengungkapkan bahwa integrasi AI dalam proses bisnis dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan. Di sisi lain, penelitian oleh Dwivedi et al. (2023) menekankan bahwa keberhasilan implementasi AI sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan budaya dan struktur kerja. Lebih lanjut, studi oleh Min et al. (2023) menunjukkan bahwa AI tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan inovasi dan produktivitas. Temuan-temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang kompleks dan multidimensional antara variabel-variabel yang dikaji.

Meskipun demikian, terdapat beberapa celah penelitian yang masih belum terjawab secara komprehensif dalam literatur yang ada. Pertama, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek teknis dan operasional AI, sementara dimensi kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam integrasi teknologi belum banyak dieksplorasi secara mendalam (Kraus et al., 2021). Kedua, studi yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan, AI, dan kinerja

organisasi secara simultan masih terbatas, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai mekanisme interaksi antar variabel tersebut (Ransbotham et al., 2020). Ketiga, terdapat keterbatasan dalam pendekatan metodologis, di mana banyak penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif tanpa menggali aspek kontekstual dan dinamika organisasi secara mendalam (Haefner et al., 2021). Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan dalam konteks negara maju, sehingga relevansinya dalam konteks organisasi di negara berkembang masih perlu dikaji lebih lanjut (Nasiri et al., 2020). Celah-celah ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih integratif dan komprehensif dalam mengkaji topik ini.

Artikel ini memposisikan diri sebagai upaya untuk menjawab celah tersebut melalui pendekatan *systematic literature review* yang mengintegrasikan berbagai temuan empiris dari jurnal bereputasi dalam lima tahun terakhir. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung parsial, studi ini menggabungkan perspektif kepemimpinan, teknologi AI, dan kinerja organisasi dalam satu kerangka analisis yang terpadu. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel, tetapi juga untuk memahami mekanisme dan kondisi yang memengaruhi efektivitas integrasi AI dalam organisasi (Bevilacqua et al., 2025). Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam mengembangkan model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian empiris di masa depan, khususnya dalam konteks transformasi digital yang semakin kompleks (Hossain et al., 2025).

Dalam beberapa tahun terakhir, tren penelitian mengenai AI dan kepemimpinan menunjukkan peningkatan signifikan, baik dari segi jumlah publikasi maupun keragaman pendekatan metodologis. Studi-studi terbaru menunjukkan kecenderungan penggunaan pendekatan mixed methods untuk menggabungkan keunggulan analisis kuantitatif dan kualitatif dalam memahami fenomena integrasi AI (Mariani et al., 2023). Selain itu, pendekatan *systematic literature review* dan meta-analisis juga semakin banyak digunakan untuk mensintesis temuan dari berbagai penelitian secara sistematis dan objektif (Paul et al., 2021). Dari sisi teoretis, terdapat pergeseran dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih integratif, yang menggabungkan berbagai teori seperti kepemimpinan transformasional, RBV, dan manajemen perubahan dalam satu kerangka analisis (Verhoef et al., 2021). Tren ini menunjukkan bahwa studi mengenai AI dan kepemimpinan semakin berkembang menuju pendekatan yang lebih holistik dan multidisipliner.

Berdasarkan keseluruhan kajian literatur yang telah diuraikan, dapat disusun suatu sintesis konseptual yang menempatkan kepemimpinan sebagai variabel kunci dalam mengintegrasikan AI untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam kerangka ini,

kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak utama dalam mendorong perubahan budaya dan meningkatkan kesiapan organisasi terhadap teknologi. AI diposisikan sebagai sumber daya strategis yang dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kualitas pengambilan keputusan. Sementara itu, kinerja organisasi menjadi outcome yang dipengaruhi oleh efektivitas integrasi antara kepemimpinan dan teknologi. Hubungan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual seperti budaya organisasi, kesiapan teknologi, dan dinamika lingkungan eksternal (Mikalef et al., 2022). Sintesis ini menjadi dasar pijakan dalam merancang metode penelitian yang akan digunakan untuk mengkaji fenomena tersebut secara sistematis dan mendalam.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan berbasis kajian literatur dengan strategi utama berupa *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji secara komprehensif peran kepemimpinan dalam mengintegrasikan *Artificial Intelligence* serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian secara sistematis dan transparan dari berbagai sumber ilmiah yang relevan (Kitchenham et al., 2020). Dalam konteks penelitian manajemen dan sistem informasi, SLR dianggap sebagai metode yang efektif untuk menghasilkan pemahaman yang terstruktur mengenai fenomena kompleks yang melibatkan berbagai variabel dan perspektif teoretis (Tranfield et al., 2003). Dengan demikian, penggunaan SLR dalam penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan temuan empiris terkait kepemimpinan, AI, dan kinerja organisasi dalam satu kerangka analisis yang koheren dan berbasis bukti ilmiah terkini.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari literatur ilmiah berupa artikel jurnal bereputasi internasional (Q1 dan Q2) serta jurnal nasional terakreditasi (SINTA 1 dan SINTA 2) yang bersifat *open-access*. *Database* yang digunakan dalam proses pencarian meliputi Google Scholar, *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), dan sumber terbuka lain yang menyediakan akses terhadap publikasi ilmiah berkualitas tinggi. Fokus utama pemilihan sumber data adalah artikel yang dipublikasikan dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2020–2025), guna memastikan relevansi dan kebaruan temuan yang dianalisis (Snyder, 2019). Literatur yang dikaji mencakup topik-topik seperti kepemimpinan transformasional, adopsi AI dalam organisasi, manajemen perubahan, serta kinerja organisasi, sehingga mampu memberikan perspektif multidisipliner terhadap permasalahan yang diteliti (Paul et al., 2021).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui protokol pencarian literatur sistematis yang mengikuti tahapan terstruktur. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti "*leadership*", "*artificial intelligence*", "*organizational performance*", "*digital transformation*", dan "*change management*". Kata kunci tersebut dikombinasikan menggunakan operator Boolean (AND, OR) untuk memperluas dan mempersempit hasil pencarian sesuai kebutuhan penelitian. Selanjutnya, dilakukan proses *screening* awal berdasarkan judul dan abstrak untuk mengidentifikasi relevansi artikel terhadap fokus penelitian. Tahap berikutnya adalah seleksi *full-text* untuk memastikan kesesuaian isi artikel dengan tujuan penelitian. Prosedur ini mengacu pada prinsip transparansi dan replikasi dalam kajian literatur sistematis, sehingga hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Moher et al., 2020). Selain itu, untuk meningkatkan kualitas seleksi literatur, digunakan pendekatan evaluasi kritis terhadap metodologi dan validitas temuan dari setiap artikel yang dianalisis (Booth et al., 2021).

Dalam proses seleksi literatur, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Kriteria inklusi meliputi artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah bereputasi, artikel yang relevan dengan topik kepemimpinan, AI, dan kinerja organisasi serta artikel yang tersedia dalam akses terbuka. Selain itu, kriteria ini juga mencakup artikel yang menggunakan pendekatan empiris maupun konseptual yang dapat mendukung analisis penelitian. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak melalui proses *peer-review*, publikasi berupa prosiding, buku, atau laporan non-akademik serta artikel dengan tahun publikasi di luar rentang yang ditentukan. Terakhir, artikel yang tidak memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian. Penerapan kriteria ini bertujuan untuk memastikan bahwa hanya literatur yang berkualitas tinggi dan relevan yang digunakan dalam proses analisis (Xiao & Watson, 2019).

Unit analisis dalam penelitian ini bukan berupa individu atau organisasi secara langsung, melainkan korpus artikel ilmiah yang telah lolos proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Setiap artikel diperlakukan sebagai unit analisis yang mengandung informasi empiris maupun konseptual terkait variabel yang diteliti. Data yang diekstraksi dari setiap artikel meliputi informasi mengenai tujuan penelitian, metodologi, variabel yang dikaji, temuan utama, serta implikasi teoretis dan praktis. Proses ekstraksi data dilakukan secara sistematis untuk memastikan konsistensi dan akurasi dalam pengolahan informasi (Kitchenham & Charters, 2007). Dengan pendekatan ini, penelitian mampu mengidentifikasi pola, hubungan, serta perbedaan temuan antar studi yang relevan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik (*thematic analysis*) dan meta-sintesis kualitatif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola dan tema utama dari literatur yang dianalisis. Analisis tematik dilakukan melalui beberapa tahap yang dimulai dari familiarisasi data, dilanjutkan dengan pengkodean awal, hingga identifikasi serta peninjauan tema, sebelum akhirnya dilakukan interpretasi hasil (Braun & Clarke, 2021). Selain itu, meta-sintesis digunakan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai studi menjadi suatu pemahaman konseptual yang lebih luas dan mendalam (Lachal et al., 2017). Dalam proses analisis, peneliti juga memanfaatkan perangkat bantu seperti *software* manajemen referensi (misalnya Mendeley atau Zotero) untuk mengorganisasi literatur dan mempermudah proses pengkodean. Pendekatan analisis ini memungkinkan penelitian untuk menghasilkan sintesis yang tidak hanya deskriptif, tetapi juga analitis dan kritis terhadap fenomena yang dikaji.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan proses *systematic literature review* (SLR) yang dilakukan terhadap artikel ilmiah bereputasi dalam rentang waktu 2020-2025, diperoleh sejumlah literatur yang memenuhi kriteria inklusi dan relevansi terhadap topik kepemimpinan, integrasi *Artificial Intelligence*, dan kinerja organisasi. Hasil seleksi menunjukkan bahwa sebagian besar publikasi berasal dari jurnal internasional bereputasi (Q1 dan Q2), dengan dominasi bidang manajemen, sistem informasi, dan studi organisasi. Secara geografis, penelitian didominasi oleh konteks negara maju seperti Amerika Serikat, Eropa Barat, dan Asia Timur, dengan sebagian kecil kontribusi dari negara berkembang. Dari sisi temporal, terjadi peningkatan signifikan jumlah publikasi setelah tahun 2021, yang menunjukkan meningkatnya perhatian akademik terhadap integrasi AI dalam organisasi. Selain itu, karakteristik metodologis menunjukkan bahwa mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei, diikuti oleh studi kualitatif eksploratif dan sejumlah kajian literatur sistematis yang berfokus pada transformasi digital (Mariani et al., 2023; Dwivedi et al., 2021).

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa integrasi AI dalam organisasi umumnya dikaitkan dengan peningkatan efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan, serta kemampuan analitik berbasis data. Sejumlah studi melaporkan bahwa penggunaan AI dalam proses bisnis mampu mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas melalui otomatisasi tugas-tugas rutin (Chatterjee et al., 2021). Selain itu, AI juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas keputusan strategis melalui pemrosesan data dalam jumlah besar secara

real-time (Raisch & Krakowski, 2021). Pada tingkat organisasi, temuan menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kapabilitas AI yang kuat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang belum mengadopsi teknologi tersebut secara optimal (Mikalef et al., 2021). Namun demikian, variasi hasil juga ditemukan tergantung pada tingkat kesiapan organisasi dan dukungan kepemimpinan dalam proses implementasi.

Dalam kaitannya dengan peran kepemimpinan, hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital merupakan dua pendekatan yang paling dominan dalam mendukung integrasi AI. Pemimpin yang memiliki visi digital dan kemampuan untuk mengelola perubahan organisasi cenderung lebih berhasil dalam mengadopsi teknologi AI secara strategis (Behl et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif terbukti mampu mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan teknologi serta meningkatkan keterlibatan kerja (Bag et al., 2021). Studi lain menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dalam konteks penggunaan AI (Jarrahi et al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan muncul sebagai faktor kunci dalam menjembatani hubungan antara teknologi dan kinerja organisasi.

Selain manfaat yang dihasilkan, hasil penelitian juga mengidentifikasi berbagai tantangan dalam integrasi AI di organisasi. Tantangan utama yang ditemukan meliputi resistensi karyawan terhadap perubahan, kurangnya keterampilan digital, serta ketidakjelasan peran dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi (Tarafdar et al., 2022). Selain itu, isu etika dan kepercayaan terhadap teknologi juga menjadi perhatian dalam implementasi AI, terutama terkait dengan transparansi algoritma dan pengambilan keputusan otomatis (Floridi et al., 2021). Beberapa studi juga menyoroti adanya kesenjangan antara investasi teknologi dan hasil yang diperoleh, yang menunjukkan bahwa keberhasilan AI tidak hanya bergantung pada teknologi itu sendiri, tetapi juga pada faktor organisasi dan manusia (Kraus et al., 2021). Variasi tantangan ini menunjukkan kompleksitas dalam proses integrasi AI di berbagai konteks organisasi.

Hasil analisis tematik terhadap literatur yang direview menghasilkan beberapa kategori utama yang menggambarkan pola hubungan antara kepemimpinan, AI, dan kinerja organisasi. Pertama, tema “AI sebagai enabler kinerja” menunjukkan bahwa teknologi AI berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Kedua, tema “kepemimpinan sebagai penggerak transformasi” menekankan peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan dan membangun kesiapan organisasi. Ketiga, tema “tantangan integrasi teknologi” mencerminkan berbagai hambatan yang dihadapi dalam implementasi AI.

Keempat, tema "konteks organisasi dan lingkungan" menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti regulasi dan dinamika industri turut memengaruhi keberhasilan integrasi AI (Haefner et al., 2021; Nasiri et al., 2020). Kategori-kategori ini menunjukkan adanya pola yang konsisten dalam literatur yang dianalisis.

Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan tren metodologis dalam penelitian terkait AI dan kepemimpinan. Sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik seperti regresi dan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Namun, terdapat peningkatan penggunaan pendekatan kualitatif dan mixed methods dalam beberapa tahun terakhir untuk menggali aspek kontekstual dan dinamika organisasi secara lebih mendalam (Mariani et al., 2023). Di sisi lain, kajian literatur sistematis dan meta-analisis juga semakin banyak digunakan untuk mensintesis temuan dari berbagai studi secara komprehensif (Paul et al., 2021). Variasi pendekatan ini menunjukkan bahwa penelitian mengenai integrasi AI dan kepemimpinan berkembang secara multidisipliner dan menggunakan berbagai metode untuk memahami fenomena yang kompleks.

Pembahasan

Hasil penelitian berbasis *Systematic Literature Review* (SLR) ini menegaskan bahwa peran kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan integrasi *Artificial Intelligence* serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Temuan utama menunjukkan bahwa integrasi AI tidak secara otomatis meningkatkan kinerja organisasi tanpa adanya kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan secara strategis, sebagaimana tercermin dalam hubungan antara kepemimpinan, adopsi teknologi, dan efektivitas organisasi. Hal ini secara langsung menjawab rumusan masalah penelitian yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam proses integrasi AI, pengaruh AI terhadap kinerja organisasi, serta tantangan dan strategi yang menyertainya. Secara empiris, organisasi yang dipimpin oleh pemimpin dengan orientasi transformasional dan digital cenderung lebih berhasil dalam mengoptimalkan manfaat AI dibandingkan dengan organisasi yang mengadopsi teknologi tanpa arah kepemimpinan yang jelas (Shao et al., 2021). Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi AI sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan teknologi dengan tujuan strategis organisasi (Fountaine et al., 2019).

Dalam perspektif teoretis, temuan penelitian ini memperkuat relevansi teori kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, *Resource-Based View* (RBV), dan teori kinerja organisasi dalam menjelaskan hubungan antara AI dan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional terbukti memainkan peran penting dalam membangun visi digital dan mendorong inovasi berbasis teknologi, yang sejalan dengan pandangan bahwa

pemimpin harus mampu menginspirasi dan memobilisasi sumber daya organisasi dalam menghadapi perubahan (Li et al., 2022). Dalam kerangka manajemen perubahan, integrasi AI dapat dipahami sebagai proses transformasi organisasi yang memerlukan perencanaan, komunikasi, dan pengelolaan resistensi secara sistematis (Stouten et al., 2018). Sementara itu, RBV menjelaskan bahwa AI sebagai sumber daya strategis hanya akan memberikan keunggulan kompetitif apabila didukung oleh kapabilitas organisasi, termasuk kepemimpinan yang efektif (Mikalef & Gupta, 2021). Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara teori-teori tersebut dalam menjelaskan fenomena integrasi AI.

Jika dibandingkan dengan studi terdahulu, hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan sejumlah penelitian yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam transformasi digital. Penelitian oleh Wamba et al. (2021) menemukan bahwa keberhasilan implementasi teknologi digital sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya organisasi. Demikian pula, penelitian oleh Akter et al. (2022) menunjukkan bahwa kapabilitas digital yang didukung oleh kepemimpinan strategis berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun, terdapat pula beberapa temuan yang menunjukkan variasi hasil, terutama dalam konteks organisasi dengan tingkat kesiapan digital yang rendah, di mana implementasi AI tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan (Bresciani et al., 2021). Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas AI sangat bergantung pada konteks organisasi dan kualitas kepemimpinan yang mengelola proses transformasi tersebut.

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif integratif yang menggabungkan kepemimpinan, AI, dan kinerja organisasi dalam satu kerangka konseptual berbasis literatur terkini. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan integrasi AI dengan peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memperluas penerapan teori RBV dengan memasukkan AI sebagai sumber daya strategis yang memerlukan dukungan kepemimpinan untuk dapat dimanfaatkan secara optimal (Raisch & Krakowski, 2021). Dalam konteks praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengembangkan kapasitas kepemimpinan digital sebagai bagian dari strategi transformasi mereka (Kane et al., 2021).

Meskipun memberikan kontribusi yang signifikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, sebagai studi berbasis literatur, hasil penelitian ini sangat bergantung pada kualitas dan cakupan artikel yang tersedia dalam *database* yang

digunakan, sehingga terdapat kemungkinan bias seleksi dalam proses pengumpulan data (Booth et al., 2021). Kedua, dominasi penelitian dari negara maju dalam literatur yang dianalisis dapat membatasi generalisasi temuan ke konteks negara berkembang yang memiliki karakteristik organisasi dan lingkungan yang berbeda (Cappa et al., 2021). Ketiga, variasi metodologis antar studi yang direview juga dapat memengaruhi konsistensi temuan, terutama dalam hal pengukuran variabel dan pendekatan analisis yang digunakan (Podsakoff et al., 2020). Keterbatasan-keterbatasan ini menunjukkan perlunya kehati-hatian dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi kepemimpinan yang adaptif dan berbasis teknologi untuk menghadapi tantangan integrasi AI. Pemimpin di era digital dituntut untuk tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mengelola perubahan organisasi secara holistik dan berkelanjutan (Vial, 2019). Selain itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji secara empiris model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, serta memperluas konteks penelitian ke berbagai sektor dan wilayah geografis yang berbeda (Verhoef et al., 2021). Pendekatan mixed methods juga dapat digunakan untuk menggali lebih dalam dinamika interaksi antara kepemimpinan, teknologi, dan kinerja organisasi dalam konteks yang lebih kompleks.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi *Artificial Intelligence* dalam organisasi memiliki potensi signifikan dalam meningkatkan kinerja, namun keberhasilannya sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan yang efektif dan adaptif. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategis dalam adopsi teknologi, tetapi juga sebagai penghubung antara kapabilitas teknologi dan pencapaian tujuan organisasi. Integrasi AI terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan, serta inovasi organisasi, tetapi dampak tersebut tidak bersifat otomatis dan sangat bergantung pada kesiapan organisasi, budaya kerja, serta kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan. Selain itu, berbagai tantangan seperti resistensi karyawan, keterbatasan keterampilan digital, dan isu etika menjadi faktor penting yang memengaruhi efektivitas implementasi AI.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan, teknologi, dan kinerja organisasi melalui pendekatan integratif. Kajian ini menempatkan kepemimpinan sebagai elemen sentral yang

memediasi pemanfaatan AI sebagai sumber daya strategis dalam organisasi. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk tidak hanya berfokus pada investasi teknologi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas kepemimpinan digital dan kesiapan sumber daya manusia. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan yang kompleks.

Implikasi lebih lanjut menunjukkan perlunya penelitian lanjutan yang menguji secara empiris hubungan antara kepemimpinan, AI, dan kinerja organisasi dalam berbagai konteks industri dan geografis. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti mixed methods, untuk memahami dinamika interaksi antara manusia dan teknologi secara lebih komprehensif. Selain itu, pengembangan praktik organisasi yang berfokus pada peningkatan literasi digital, pengelolaan perubahan, serta penguatan etika dalam penggunaan teknologi menjadi langkah strategis yang dapat mendukung keberhasilan integrasi AI di masa depan.

DAFTAR REFERENSI

Akter, S., Bandara, R., Hani, U., Wamba, S. F., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2022). *Analytics-based decision-making for service systems: A qualitative study and agenda for future research. Journal of Business Research*, 140, 221–234. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.012

Bag, S., Pretorius, J. H. C., Gupta, S., & Dwivedi, Y. K. (2021). *Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities. Journal of Business Research*, 131, 447–458. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.041

Behl, A., Jayawardena, N., Pereira, V., Islam, N., Del Giudice, M., & Chatterjee, S. (2022). *Gamification and e-learning for young learners: A systematic literature review, bibliometric analysis, and future research agenda. Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121266. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121266

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2021). Systematic approaches to a successful literature review (3rd ed.).SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781526415465

Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2021). *The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331–338. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120382

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The business of artificial intelligence: What it can-and cannot-do for your organization. Harvard Business Review.* https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence

Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute.* https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy

Cappa, F., Oriani, R., Peruffo, E., & McCarthy, I. (2021). *Big data for creating and capturing value in the digitalized environment: Unpacking the effects of volume, variety, and veracity on firm performance. Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120186. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120186

Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). *The effect of AI adoption on firm performance: The mediating role of organizational agility. Information Systems Frontiers*, 23(6), 1465–1484. https://doi.org/10.1007/s10796-020-10039-2

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence* for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108–116. https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world

Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., Williams, M. D. (2021). *Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International Journal of Information Management*, 57, 101994. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2021). *AI4People-An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. Minds and Machines*, 28(4), 689–707. https://doi.org/10.1007/s11023-020-09539-2

Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). *Building the AI-powered organization. MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu

George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). *Big data and management. Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326. https://doi.org/10.5465/amj.2014.4002

Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). *Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda.* R&D Management, 51(1), 15–33. https://doi.org/10.1111/radm.12433

Jarrahi, M. H., Memariani, A., & Guha, S. (2023). *The principles of human-AI interaction in organizations: A review and research agenda. Business Horizons*, 66(1), 87–99. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.002

Jiang, J., & Messinger, P. R. (2022). *Artificial intelligence in marketing: A framework, review, and research agenda. Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 738–760. https://doi.org/10.1007/s11747-021-00792-8

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2021). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. MIT Sloan Management Review Press.* https://sloanreview.mit.edu

Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). *Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. Journal of Business Research*, 123, 557–567. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.031

Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2022). *Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. The Leadership Quarterly*, 33(1), 101571. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101571

Mariani, M., Perez-Vega, R., & Wirtz, J. (2023). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review and future research agenda. Journal of Business Research, 157, 113321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113321

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). *Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management*, 58(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Nabilla, S., Aspuri, A. S., Aini, D. N., & Anshori, M. I. (2025). *Integration of AI in leadership decision-making to improve efficiency and accuracy: Literature review. Jurnal Fokus Manajemen*, 5(2), 151–160. https://doi.org/10.37676/jfm.v5i2.8202

Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). *Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. Technological Forecasting and Social Change*, 160, 119731. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119731

Nurhasanah, N., Mu'is, A., Qur'aini, R., & Anshori, M. I. (2025). *Etika kepemimpinan dalam era AI: Tantangan moral dalam mengadopsi AI dalam organisasi. Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 3(2), 1–29. https://doi.org/10.59841/excellence.v3i2.2632

Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). *Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1–O16. https://doi.org/10.1111/ijcs.12695

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2020). *Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. Annual Review of Psychology*, 71, 539–569. https://doi.org/10.1037/apl0000534

Putra, A. R. D., Zahro, H., Maula, H., & Anshori, M. I. (2025). *AI sebagai alat transformasi organisasi: Peran AI dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas pemimpin. Journal of Management and Social Sciences*, 3(2), 12-43. https://doi.org/10.59031/jmsc.v3i2.623

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). *Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). *Reshaping business with artificial intelligence: Closing the gap between ambition and action. MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu

Rini, W. M., Ramadhina, W. O., Adabi, A. H., & Anshori, M. I. (2025). *Emotional intelligence & digital leadership: Mengapa kecerdasan emosional tetap penting di era AI Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(2).* https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/24021

Safrilina, P. A., Nisa, K., Fauzi, A., & Anshori, M. I. (2025). *Al-driven leadership: Bagaimana Al mengubah cara pemimpin mengambil keputusan strategis. Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(2), 621-632. https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i2.1828

Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2021). *Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. Journal of Business Research,* 122, 204–217. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.044

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. Journal of Management*, 44(2), 752–788. https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.01.007

Tarafdar, M., Beath, C. M., & Ross, J. W. (2022). *Using AI to enhance business operations: Implications for information systems research. Information Systems Journal,* 32(1), 1–19. https://doi.org/10.1111/isj.12385

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research*, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.008

Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wamba, S. F., Queiroz, M. M., & Trinchera, L. (2021). *Dynamics between blockchain adoption determinants and supply chain performance: An empirical investigation. International Journal of Information Management*, 60, 102234. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102234

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *The nine elements of digital transformation. MIT Sloan Management Review.* https://sloanreview.mit.edu