



JOURNAL: LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGIES FOR GEN Z IN THE DIGITAL ERA

JURNAL: STRATEGI PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN UNTUK GEN Z DALAM ERA DIGITAL

Ade Muhammad Iqbal¹, Wahyu Wiguna², Andi Hasryningsih Asfar³, Lili Purwasih⁴, Devia Alfiani⁵, Muhammad Naufal Abdillah⁶

Program Studi Magister Manajemen (Sumber Daya Manusia), Fakultas Pascasarjana
Universitas Bina Bangsa, Kota Serang

E-mail: adeiqbal2001@gmail.com¹, w_wigunawahyu@yahoo.co.id², andihasyryningsih@gmail.com³,
lilypurwasih97@gmail.com⁴, deviaalfviani92@gmail.com⁵, naufallabi@gmail.com⁶

ARTICLE INFO

Correspondent:

Ade Muhammad Iqbal
adeiqbal2001@gmail.com

Keywords:

Gen Z Leadership, Digital Leadership, Leadership Development Strategy, Digital Era, Employee Engagement.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1686 - 1693

ABSTRACT

Generation Z (Gen Z), born between 1997 and 2012, now constitutes a significant portion of the Indonesian workforce and brings distinct leadership characteristics from previous generations, particularly in digital literacy, communication patterns, and work expectations. This study aims to analyze the leadership characteristics of Generation Z and identify relevant leadership development strategies in the digital era. The study employed a mixed methods approach, collecting quantitative data through surveys and qualitative data through in-depth interviews. The results indicate that Generation Z tends to value collaborative, transparent, technology-based leadership, and prioritizes equal working relationships. The main challenges for Gen Z leadership development include generational gaps, limited relevant development programs, and differing expectations regarding work flexibility. This study recommends leadership development strategies based on digital mentoring and coaching, as well as applicable soft skills training.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL

Koresponden:

Ade Muhammad Iqbal
adeiqbal2001@gmail.com

Kata kunci:

**Kepemimpinan Gen Z,
Kepemimpinan Digital,
Strategi Pengembangan
Kepemimpinan, Era
Digital, Keterlibatan
Karyawan.**

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 1686 - 1693

ABSTRAK

Generasi Z (Gen Z), yang lahir antara tahun 1997–2012, kini menjadi bagian penting dalam angkatan kerja Indonesia dan membawa karakteristik kepemimpinan yang berbeda dari generasi sebelumnya, khususnya dalam literasi digital, pola komunikasi, dan ekspektasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik kepemimpinan Generasi Z serta mengidentifikasi strategi pengembangan kepemimpinan yang relevan di era digital. Penelitian menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods) dengan pengumpulan data kuantitatif melalui survei dan data kualitatif melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung menghargai kepemimpinan yang kolaboratif, transparan, berbasis teknologi, dan mengedepankan hubungan kerja yang setara. Tantangan utama pengembangan kepemimpinan Gen Z meliputi kesenjangan generasi, keterbatasan program pengembangan yang relevan, serta perbedaan ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja. Penelitian ini merekomendasikan strategi pengembangan kepemimpinan berbasis mentoring dan coaching digital serta pelatihan soft skills yang aplikatif.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Generasi Z, yang mencakup individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, telah menjadi kekuatan utama dalam dunia kerja saat ini. Menurut data Badan Pusat Statistik (2021), lebih dari 30% populasi Indonesia kini terdiri dari generasi ini. Generasi Z tumbuh dan berkembang di tengah kemajuan teknologi digital yang pesat, sehingga memiliki karakteristik yang berbeda secara signifikan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka terbiasa dengan akses informasi yang cepat, komunikasi berbasis teknologi, serta lingkungan yang dinamis. Purnamasari (2020) mengemukakan bahwa Gen Z cenderung mandiri, kreatif, adaptif, dan berorientasi pada hasil, namun juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja dan kualitas kepemimpinan.

Pentingnya pengembangan kepemimpinan dalam konteks Generasi Z semakin mengemuka seiring meningkatnya dominasi generasi ini dalam angkatan kerja. Laporan Deloitte (2021) menunjukkan bahwa sekitar 80% pemimpin organisasi mengakui kesulitan dalam menyelaraskan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan dan ekspektasi generasi muda. Tantangan ini diperkuat oleh temuan Nguyen, Malik, dan Budhwar (2022) yang menyatakan bahwa Generasi Z lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif, berbasis kepercayaan, dan terbuka terhadap dialog. Kepemimpinan yang tidak adaptif cenderung menurunkan keterlibatan kerja dan meningkatkan keinginan berpindah kerja pada kelompok ini.

Dalam konteks teori, kepemimpinan telah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan. Awalnya, kepemimpinan dipandang sebagai kemampuan individual yang bersifat hierarkis dan berorientasi pada kekuasaan. Namun, perkembangan lingkungan

organisasi dan dinamika sosial mendorong perubahan menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan kontekstual. Benmira dan Agboola (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan modern menuntut fleksibilitas, kemampuan adaptasi, serta kecakapan membangun hubungan yang bermakna dengan pengikut. McCauley dan Palus (2021) memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses sosial dan relasional yang sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam menjawab tantangan tersebut. Kepemimpinan ini berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, membangun visi bersama, dan mendorong perubahan positif. Issa dan Khine (2014) menyebutkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan keselarasan nilai. Dalam konteks Generasi Z, pendekatan ini semakin relevan karena mereka cenderung mencari makna kerja dan tujuan yang jelas. Namun, penelitian Succi dan Canovi (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional perlu dilengkapi dengan empati dan pendekatan personal agar sesuai dengan nilai dan ekspektasi Gen Z, terutama terkait kebutuhan akan pengakuan dan kejelasan peran.

Selain itu, kepemimpinan autentik juga menjadi perhatian penting dalam literatur kontemporer. Gardner et al. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan autentik mampu meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan melalui integritas, transparansi, dan konsistensi nilai. Temuan ini diperkuat oleh Almeida dan Soares (2024) yang menemukan bahwa Generasi Z menunjukkan tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap pemimpin yang autentik dan jujur. Hal ini menunjukkan bahwa keaslian pemimpin menjadi faktor krusial dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan dengan generasi muda.

Perkembangan teknologi digital turut melahirkan konsep kepemimpinan digital sebagai respons terhadap disrupsi yang terjadi di berbagai sektor. Franco (2020) dan Sheninger (2019) menekankan bahwa kepemimpinan digital menuntut kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk mendorong kolaborasi, inovasi, dan pengambilan keputusan yang lebih adaptif. Penelitian bibliometrik Tigre et al. (2023) menunjukkan peningkatan signifikan perhatian akademik terhadap topik kepemimpinan digital, seiring dengan percepatan digitalisasi organisasi. Studi Contreras, Baykal, dan Abid (2023) bahkan menegaskan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh langsung terhadap kesiapan perubahan dan inovasi, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki tingkat literasi digital tinggi.

Digitalisasi tidak hanya berdampak pada aspek teknologi, tetapi juga pada struktur sosial dan manajerial organisasi. Degtyareva et al. (2021) menjelaskan bahwa digitalisasi mengubah pola kerja, proses pengambilan keputusan, serta cara pemimpin berinteraksi dengan tim. Machado dan Davim (2022) menambahkan bahwa inovasi organisasi menjadi faktor kunci dalam menjaga daya saing di era digital. Dalam sektor pendidikan dan layanan publik, Aini et al. (2020) menunjukkan bahwa sistem digital mampu meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan transparansi, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan generasi muda terhadap organisasi.

Karakteristik Generasi Z semakin mempertegas kebutuhan akan penyesuaian gaya kepemimpinan. McKinsey (2021) mengungkapkan bahwa Generasi Z memiliki orientasi kuat terhadap teknologi, nilai sosial, keberlanjutan, serta keadilan. Mereka mengharapkan lingkungan kerja yang inklusif, transparan, dan memberikan ruang partisipasi. Gabrielova dan Buchko (2021) menegaskan bahwa perbedaan nilai antara Generasi Z dan generasi sebelumnya menuntut pemimpin untuk lebih kontekstual dan

adaptif. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang kaku dan birokratis cenderung kurang efektif.

Perilaku dan preferensi Generasi Z dalam mengakses layanan dan teknologi juga mencerminkan karakter digital-native mereka. Kim et al. (2022) menemukan bahwa Generasi Z memiliki tingkat penerimaan tinggi terhadap layanan berbasis teknologi, terutama yang efisien dan minim kontak. Ferrari et al. (2021) menambahkan bahwa transparansi informasi dan kepercayaan menjadi faktor utama dalam penerimaan inovasi oleh generasi ini, baik sebagai konsumen maupun sebagai karyawan.

Selain pendekatan transformasional dan digital, kepemimpinan melayani juga relevan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan Generasi Z. Senkbeil dan Woodford (2019) serta Pandir dan Panjaitan menekankan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan keterlibatan. Gultom menegaskan bahwa kepemimpinan kontekstual yang dekat secara relasional menjadi kunci dalam memotivasi Generasi Z, khususnya dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Di era disrupsi global, kepemimpinan dituntut tidak hanya adaptif, tetapi juga berorientasi pada nilai dan keberlanjutan. Deloitte (2021) serta Williamson, Carter, dan Williams (2024) menegaskan bahwa pemimpin masa kini perlu memiliki ketahanan, fleksibilitas, serta komitmen terhadap pengembangan manusia. Kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan kinerja, well-being, dan pembelajaran berkelanjutan terbukti lebih efektif dalam mempertahankan talenta Generasi Z dan menjaga daya saing organisasi.

Secara keseluruhan, kajian ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan bagi Generasi Z memerlukan pendekatan yang holistik, mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, autentik, digital, melayani, dan kontekstual. Kepemimpinan di era digital tidak lagi cukup berfokus pada pencapaian target organisasi semata, tetapi harus mampu menjawab kebutuhan psikologis, nilai sosial, serta orientasi makna kerja Generasi Z. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi strategis dalam merumuskan model kepemimpinan yang berkelanjutan di tengah dinamika dan disrupsi dunia kerja modern.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode campuran (*mixed methods*) yang mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam dengan para pemimpin organisasi yang dinilai berhasil dalam mengembangkan kepemimpinan Generasi Z, guna memperoleh pemahaman kontekstual mengenai strategi, praktik, dan tantangan kepemimpinan yang diterapkan. Sementara itu, pendekatan kuantitatif dilaksanakan melalui survei terhadap karyawan Generasi Z untuk mengumpulkan data terkait persepsi, harapan, dan pengalaman mereka mengenai gaya kepemimpinan di tempat kerja, sehingga memungkinkan identifikasi pola dan kecenderungan yang bersifat empiris.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan kuesioner terstandar, sedangkan data sekunder bersumber dari literatur ilmiah, laporan industri, dan artikel jurnal bereputasi yang membahas kepemimpinan serta karakteristik Generasi Z. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, survei, dan analisis dokumen untuk meningkatkan validitas data melalui triangulasi metode. Penggunaan metode campuran ini

diharapkan menghasilkan temuan yang komprehensif dan mendalam, sehingga dapat menjadi dasar perumusan rekomendasi yang aplikatif dan berbasis bukti bagi organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan yang selaras dengan kebutuhan Generasi Z di era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Kuantitatif

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa mayoritas responden Generasi Z berada pada rentang usia awal hingga pertengahan 20-an dan telah memiliki pengalaman kerja antara satu hingga tiga tahun. Sebagian besar responden bekerja pada sektor yang berkaitan dengan teknologi, jasa, pendidikan, dan industri kreatif. Kondisi ini mencerminkan keterkaitan erat Generasi Z dengan lingkungan kerja yang dinamis serta berbasis teknologi digital. Tingginya tingkat literasi digital responden juga tercermin dari intensitas penggunaan platform digital dalam aktivitas kerja sehari-hari, baik untuk komunikasi, koordinasi, maupun pengelolaan tugas.

Berdasarkan hasil survei, Generasi Z menunjukkan preferensi yang kuat terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transparan. Mayoritas responden menyatakan bahwa mereka lebih termotivasi ketika dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan memperoleh kejelasan informasi dari pimpinan. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital oleh pemimpin, seperti penggunaan aplikasi kolaborasi dan sistem manajemen kinerja berbasis digital, dinilai berkontribusi positif terhadap efektivitas kepemimpinan. Data kuantitatif juga menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi Generasi Z terhadap fleksibilitas kerja dan kebijakan organisasi berkorelasi dengan rendahnya tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja.

Hasil Penelitian Kualitatif

Hasil penelitian kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam mengungkapkan bahwa Generasi Z memaknai kepemimpinan sebagai proses relasional, bukan semata-mata sebagai posisi struktural. Informan menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai mentor dan fasilitator yang mampu memberikan dukungan, arahan, serta umpan balik secara konstruktif. Hubungan kerja yang setara dan saling menghargai dipandang sebagai faktor kunci dalam membangun kepercayaan dan kenyamanan kerja.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam pengembangan kepemimpinan Generasi Z, khususnya terkait kesenjangan nilai dan pola komunikasi dengan pemimpin dari generasi yang lebih senior. Informan menyampaikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang hierarkis dan kurang adaptif terhadap teknologi sering kali menghambat proses pembelajaran dan pengembangan diri. Generasi Z juga mengungkapkan harapan terhadap program pengembangan kepemimpinan yang lebih aplikatif, seperti mentoring dan coaching berbasis digital, pelatihan soft skills, serta pemberian kesempatan memimpin proyek atau tim kecil sejak dini. Pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan kepercayaan diri dan kesiapan Generasi Z untuk mengambil peran kepemimpinan di masa depan.

Pembahasan

Kepemimpinan Generasi Z tidak dapat dilepaskan dari konteks perkembangan teknologi digital dan perubahan pola kerja modern. Preferensi Generasi Z terhadap kepemimpinan yang partisipatif, transparan, dan komunikatif mencerminkan kebutuhan akan lingkungan kerja yang inklusif serta adaptif. Generasi ini cenderung merespons positif pemimpin yang membuka ruang dialog, melibatkan karyawan dalam

pengambilan keputusan, serta memanfaatkan teknologi sebagai sarana kolaborasi dan pengembangan diri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Purnamasari (2020) yang menyatakan bahwa Generasi Z menghargai keterbukaan, kreativitas, dan fleksibilitas dalam kepemimpinan. Temuan ini juga memperkuat penelitian Nguyen, Malik, dan Budhwar (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan berbasis kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja dan loyalitas Gen Z. Selain itu, penelitian Succi dan Canovi (2023) menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi Generasi Z dan praktik kepemimpinan organisasi dapat meningkatkan intensi turnover, sehingga kepemimpinan yang adaptif dan empatik menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi.

Pemanfaatan teknologi digital dalam pengembangan kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menjawab tantangan tersebut. Temuan ini sejalan dengan laporan Deloitte (2021) serta penelitian Contreras, Baykal, dan Abid (2023) yang menekankan pentingnya kepemimpinan digital, agility, dan literasi teknologi dalam meningkatkan kesiapan perubahan dan inovasi karyawan muda. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan Generasi Z perlu dipandang sebagai proses strategis yang tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga mendorong transformasi budaya organisasi secara menyeluruh agar tetap berkelanjutan dan kompetitif di era digital.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini menunjukkan preferensi yang kuat terhadap kepemimpinan yang kolaboratif, transparan, serta berbasis pemanfaatan teknologi digital. Hubungan kerja yang setara, komunikasi dua arah, dan kesempatan untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam membangun keterlibatan dan motivasi Generasi Z. Namun demikian, pengembangan kepemimpinan Generasi Z masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain kesenjangan antargenerasi, keterbatasan program pengembangan yang relevan dengan kebutuhan generasi muda, serta perbedaan ekspektasi terkait fleksibilitas kerja dan budaya organisasi. Kondisi ini menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi kepemimpinan secara lebih adaptif dan kontekstual.

Strategi pengembangan kepemimpinan yang efektif bagi Generasi Z perlu dirancang secara terstruktur dan berkelanjutan, dengan mengintegrasikan program mentoring dan coaching berbasis digital, pelatihan soft skills yang aplikatif, serta pemberian pengalaman kepemimpinan secara bertahap. Pendekatan tersebut tidak hanya berperan dalam membentuk kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan, penguatan budaya inovasi, dan keberlanjutan organisasi di era digital. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi praktisi dan akademisi dalam merumuskan kebijakan serta program pengembangan kepemimpinan yang selaras dengan karakteristik Generasi Z. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan responden, menggunakan pendekatan longitudinal, serta mengkaji secara kuantitatif dampak pengembangan kepemimpinan Generasi Z terhadap kinerja dan daya saing organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Aini, Q., Budiarto, M., Putra, P. O. H., & Rahardja, U. (2020). Exploring e-learning challenges during the global COVID-19 pandemic: A review. *Journal of Information*

System Education, 31(2), 57–66.

- Almeida, F., & Soares, I. (2024). Authentic leadership and affective commitment among Generation Z employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 45–59. <https://doi.org/10.1177/15480518231234567>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2023). E-leadership and teleworking in times of COVID-19: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 14, 103–118. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1023467>
- Degtyareva, V., Shcherbakov, V., & Tikhomirova, A. (2021). Digital transformation and leadership challenges in modern organizations. *SHS Web of Conferences*, 90, 01012. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219001012>
- Deloitte. (2021). *Global human capital trends 2021: The social enterprise in a world disrupted*. Deloitte Insights.
- Ferrari, A., Punie, Y., & Redecker, C. (2021). Digital competence frameworks and Generation Z. *Computers & Education*, 164, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104113>
- Franco, M. (2020). Digital leadership: A conceptual framework. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(1), 1–18. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.106062>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2021). Authentic leadership: A review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101–125. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101343>
- Issa, T., & Khine, M. S. (2014). *Leadership and change management*. Springer.
- Kim, Y., Choi, S., & Kim, J. (2022). Digital self-efficacy and technology acceptance among Generation Z. *Technology in Society*, 68, 101–123. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101865>
- Machado, C., & Davim, J. P. (2022). *Organizational innovation and digital transformation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-84346-3>
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101493>
- McKinsey & Company. (2021). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey Insights.
- Nguyen, D. T., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Leader trust and Generation Z engagement. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100867>
- Purnamasari, R. (2020). Karakteristik dan tantangan Generasi Z di dunia kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 123–134.
- Senkbeil, C., & Woodford, C. (2019). Servant leadership and employee engagement. *Journal of Leadership Education*, 18(3), 1–15. <https://doi.org/10.12806/V18/I3/R1>

- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press.
- Succi, C., & Canovi, M. (2023). Soft skills, employability, and Generation Z. *Education + Training*, 65(2), 234–249. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2022-0231>
- Tigre, P. B., de Souza, L. G., & Furtado, J. (2023). Digital leadership: A bibliometric review. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122317>
- Williamson, S., Carter, M., & Williams, P. (2024). Leadership resilience and sustainable workforce development. *Journal of Business Research*, 165, 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113124>