

MENYEIMBANGKAN AUTOMASI DAN HUMANISASI: PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM MENJAGA KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS KARYAWAN

¹**Kartika Dyah Nurwiani** (Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Ponorogo)

E-mail: kartikadyah324@gmail.com

²**Fatkhur Rohman Albanjari** (Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Ponorogo)

E-mail: fatkhurrohmanalbanjari@gmail.com

Kata Kunci: kepemimpinan visioner, psychological well-being, psychological job security, kecerdasan buatan, Industry 5.0, SEM-PLS.

Keywords: *visionary leadership, psychological well-being, psychological job security, artificial intelligence, Industry 5.0, SEM-PLS.*

Received : 25 Juni 2026

Revised : 11 Juli 2026

Accepted: 15 Juli 2026

©(2026)The Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Transformasi digital yang dipercepat oleh adopsi kecerdasan buatan generatif (GenAI) memunculkan tekanan psikologis yang signifikan bagi karyawan, tidak hanya dalam dimensi produktivitas, tetapi lebih jauh menyentuh aspek identitas profesional dan rasa aman kerja. Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan visioner sebagai faktor protektif yang membantu karyawan menavigasi ketidakpastian akibat automasi, dengan psychological job security sebagai variabel mediasi terhadap psychological well-being. Berlandaskan pada Job Demands-Resources (JD-R) Theory, Self-Determination Theory (SDT), kerangka Human-Centered AI, dan paradigma Industry 5.0, studi ini mengajukan model konseptual yang menempatkan kepemimpinan visioner (melalui dimensi sense-making terhadap AI, upskilling vision, empathy in technology, dan orientasi human-centered AI) sebagai mekanisme yang membentuk persepsi keamanan kerja dan pada gilirannya mendorong kesejahteraan psikologis. Data dikumpulkan dari 203 responden karyawan di berbagai sektor di Indonesia menggunakan instrumen survei Likert skala 1 sampai 5 dan dianalisis melalui Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological job security (M) dengan koefisien jalur beta = 0,538 ($t = 10,852$, $p < 0,001$), dan psychological job security berpengaruh positif terhadap psychological well-being (Y) dengan beta = 0,456 ($t = 7,748$, $p < 0,001$). Pengaruh langsung kepemimpinan visioner terhadap psychological well-being juga signifikan namun lebih kecil (beta = 0,233, $t = 3,418$, $p < 0,01$), sementara efek tidak langsung melalui mediasi tercatat sebesar beta = 0,245 ($t = 6,177$, $p < 0,001$), mengkonfirmasi mediasi parsial. Temuan ini mengimplikasikan bahwa kepemimpinan visioner saja tidak

cukup; ia membutuhkan dukungan kebijakan upskilling yang konkret dan budaya organisasi yang berorientasi manusia untuk dapat secara efektif melindungi kesejahteraan psikologis karyawan di era AI.

ABSTRACT

The digital transformation accelerated by generative artificial intelligence (GenAI) creates significant psychological pressures on employees, affecting not only productivity dimensions but also professional identity and job security. This study examines visionary leadership as a protective factor helping employees navigate automation-induced uncertainty, with psychological job security as a mediating variable toward psychological well-being. Drawing on Job Demands-Resources (JD-R) Theory, Self-Determination Theory (SDT), Human-Centered AI framework, and Industry 5.0 paradigm, this study proposes a conceptual model positioning visionary leadership (through AI sense-making, upskilling vision, empathy in technology, and human-centered AI orientation) as mechanisms shaping job security perceptions and psychological well-being. Data were collected from 203 employees across various sectors in Indonesia using 1 to 5 Likert scale instruments and analyzed via Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) in SmartPLS 4. Results show visionary leadership (X) positively and significantly influences psychological job security (M) with path coefficient $\beta = 0.538$ ($t = 10.852$, $p < 0.001$), and psychological job security influences psychological well-being (Y) with $\beta = 0.456$ ($t = 7.748$, $p < 0.001$). The direct effect of visionary leadership on psychological well-being is also significant but smaller ($\beta = 0.233$, $t = 3.418$, $p < 0.01$), while the indirect effect through mediation is $\beta = 0.245$ ($t = 6.177$, $p < 0.001$), confirming partial mediation. These findings imply that visionary leadership alone is insufficient; it requires concrete upskilling policies and human-centered organizational culture to effectively protect employee psychological well-being in the AI era.

I. PENDAHULUAN

Laju adopsi kecerdasan buatan generatif di tempat kerja dalam beberapa tahun terakhir telah melampaui kapasitas sebagian besar organisasi untuk mengelola dampaknya terhadap tenaga kerja. McKinsey Global Institute memproyeksikan bahwa sekitar 30 persen aktivitas kerja global berpotensi terotomasi pada 2030, dengan implikasi yang tidak merata di antara berbagai kelompok profesional (Chui et al., 2023). Di tengah narasi optimistis tentang efisiensi dan produktivitas yang kerap mendominasi diskursus teknologi, dimensi yang paling rentan justru sering luput dari perhatian: dampak transformasi ini terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian Filippelli et al. (2026) yang menggunakan data dari 129 knowledge workers di Italia memperlihatkan bahwa adopsi GenAI berpengaruh positif terhadap kesejahteraan emosional dan sosial karyawan, namun tidak signifikan terhadap dimensi kognitif, yang justru sepenuhnya dimediasi oleh kohesi tim. Temuan ini mengungkap sesuatu yang penting: dampak AI pada well-being bukan fungsi dari teknologinya semata, melainkan bergantung pada konteks sosial dan manajemen di mana teknologi itu dioperasikan. Ketika Filippelli et al. (2026) menemukan bahwa kohesi tim menjadi mediator kritis, argumen tentang peran kepemimpinan dalam membentuk konteks tersebut menjadi semakin kuat.

Di sinilah kepemimpinan visioner menemukan relevansinya. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi yang kohesif tentang peran manusia di

masa depan AI, menginvestasikan dalam pengembangan kompetensi, dan merespons kecemasan teknologi karyawan dengan empati memiliki posisi strategis untuk menjadi penyangga antara tekanan otomasi dan kesejahteraan psikologis tim mereka. Namun, perlu ditekankan sejak awal bahwa kepemimpinan, betapapun visionernya, tidak beroperasi di ruang hampa. Efektivitasnya dibatasi oleh struktur organisasi, ketersediaan sumber daya pelatihan, dan budaya yang mungkin atau mungkin tidak mendukung integrasi humanistik teknologi.

Penelitian tentang kepemimpinan dalam era AI masih berfokus pada pertanyaan tentang bagaimana pemimpin beradaptasi secara teknis, bukan bagaimana mereka melindungi dimensi psikologis karyawan (Bankins et al., 2024). Celah ini menjadi titik berangkat studi ini. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan menguji: (1) bagaimana kepemimpinan visioner memengaruhi psychological job security karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mengadopsi AI; (2) apakah psychological job security memediasi hubungan antara kepemimpinan visioner dan psychological well-being; dan (3) seberapa kuat pengaruh langsung versus tidak langsung kepemimpinan visioner terhadap kesejahteraan psikologis. Data dikumpulkan dari 203 karyawan di berbagai sektor di Indonesia dan dianalisis menggunakan SEM-PLS.

Konteks Indonesia relevan karena dua alasan. Pertama, adopsi AI di negara berkembang seperti Indonesia berlangsung dalam kondisi kesenjangan kompetensi digital yang lebih besar dibandingkan negara maju, membuat kecemasan terhadap otomasi berpotensi lebih intens. Kedua, budaya kerja Indonesia (dengan karakteristik kolektivisme tinggi dan jarak kekuasaan yang besar) menciptakan dinamika unik di mana kepemimpinan memainkan peran pembentuk persepsi yang sangat kuat, berbeda dari konteks Barat tempat sebagian besar literatur kepemimpinan dikembangkan (Hofstede, 2001).

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kesejahteraan Psikologis Karyawan dan Tantangan Era AI

Kesejahteraan psikologis (psychological well-being) dalam konteks pekerjaan mencakup kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif, menemukan makna dalam pekerjaan, dan mempertahankan keseimbangan emosional di tengah tuntutan kerja yang terus berubah (Ryff, 1989; Keyes, 2002). Dalam praktiknya, konstruk ini sering dioperasionisasikan melalui indikator seperti kepuasan kerja, resiliensi terhadap stres, rasa kompeten, dan kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja.

Hadirnya AI generatif memperkenalkan sumber tekanan baru yang secara kualitatif berbeda dari tekanan kerja tradisional. Wang et al. (2021) mengidentifikasi "AI anxiety" sebagai konstruk distinktif yang mencakup kekhawatiran tentang ketidakcukupan kompetensi, ketidakpastian karier, dan erosi identitas profesional. Yang membedakan kecemasan ini dari kecemasan kerja umum adalah sifatnya yang eksistensial; ia menyentuh pertanyaan fundamental tentang nilai unik manusia dalam proses kerja. Nguyen et al. (2022) lebih lanjut menunjukkan bahwa AI anxiety secara negatif memprediksi job

performance dan kepuasan kerja, dengan efek yang lebih kuat pada karyawan dengan tingkat self-efficacy digital yang rendah.

Namun literatur juga mencatat sisi lain. Lam et al. (2024) menemukan bahwa dalam kondisi tertentu, AI dapat berfungsi sebagai job resource yang meningkatkan otonomi dan mengurangi beban kognitif tugas repetitif, dua kondisi yang sesuai dengan prediktor well-being dalam Self-Determination Theory. Kondisi tertentu itu, sebagaimana ditemukan Filippelli et al. (2026), adalah ketika adopsi AI didukung oleh lingkungan sosial yang kohesif dan dikelola dengan kebijakan yang mempertimbangkan dimensi manusia. Ini menegaskan bahwa variabel kepemimpinan dan manajemen, bukan semata-mata karakteristik teknologinya, yang menentukan arah dampak AI pada kesejahteraan.

Job Demands-Resources (JD-R) Theory dalam Konteks AI

JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2017) menawarkan kerangka yang paling banyak digunakan untuk memahami determinan kesejahteraan di tempat kerja. Dalam model ini, well-being ditentukan oleh keseimbangan antara job demands (tuntutan yang memerlukan upaya fisik atau kognitif berkelanjutan) dan job resources (aspek pekerjaan yang membantu mencapai tujuan, mengurangi tuntutan, atau merangsang pertumbuhan). Ketidakseimbangan di mana demands melebihi resources secara konsisten menghasilkan kelelahan dan deteriorasi well-being.

Teknologi AI menciptakan dinamika baru pada kedua sisi persamaan ini. Di sisi demands, AI memperkenalkan apa yang Ragu-Nathan et al. (2008) sebut sebagai techno-overload, yaitu tekanan untuk terus memperbarui kompetensi agar tidak tertinggal oleh sistem yang terus berevolusi, serta techno-uncertainty, yaitu ambiguitas tentang bagaimana peran seseorang akan berubah. Di sisi resources, AI berpotensi menjadi alat yang memperkuat kapasitas kerja dan mengotomasi tugas bernilai rendah. Namun, potensi ini hanya terealisasi ketika karyawan memiliki kepercayaan diri untuk menggunakannya, yang pada gilirannya bergantung pada dukungan organisasi dan kualitas kepemimpinan.

Kepemimpinan visioner dalam kerangka JD-R berperan sebagai job resource tingkat organisasi yang membantu karyawan mengkonversi AI dari sumber demands (kecemasan dan ketidakpastian) menjadi sumber resources (pemberdayaan dan efisiensi). Mekanisme ini bekerja melalui dua jalur: pertama, kepemimpinan yang mengkomunikasikan visi yang jelas mengurangi techno-uncertainty; kedua, kepemimpinan yang menyediakan upskilling nyata memperkuat self-efficacy digital karyawan, sehingga keduanya menjadi resources yang menyangga dampak negatif AI demands.

Self-Determination Theory dan Psychological Job Security

Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan Deci & Ryan (2000) berargumen bahwa kesejahteraan psikologis optimal bergantung pada terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi (perasaan memiliki kendali atas tindakan sendiri), kompetensi (merasa efektif dalam aktivitas yang ditekuni), dan keterkaitan relasional (merasa terhubung dan dihargai oleh orang lain). Dalam era AI, ketiga kebutuhan ini menghadapi ancaman yang spesifik: otonomi terancam ketika keputusan dialihkan ke sistem algoritmis; kompetensi

dipertanyakan ketika keterampilan yang ada dianggap usang; dan keterkaitan melemah ketika interaksi manusia digantikan antarmuka digital.

Psychological job security, yaitu keyakinan subjektif individu bahwa ia dapat mempertahankan posisi dan relevansinya di masa depan (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Lee et al., 2021), berfungsi sebagai kondisi yang memungkinkan ketiga kebutuhan SDT terpenuhi bahkan di tengah perubahan teknologi. Seseorang yang merasa aman secara psikologis lebih berani bereksperimen dengan cara kerja baru (memenuhi otonomi), lebih terbuka terhadap pembelajaran kompetensi baru (memenuhi kebutuhan kompetensi), dan lebih mampu membangun relasi kolaboratif (memenuhi keterkaitan). Dengan kata lain, *psychological job security* adalah prasyarat agar AI dapat berfungsi sebagai resource, bukan sebagai ancaman.

Kepemimpinan Visioner: Definisi dan Dimensi dalam Era AI

Kepemimpinan visioner, sebagaimana dikonseptualisasikan Nanus (1992) dan diperluas Kantabutra & Avery (2021) dalam konteks digital, merujuk pada kapasitas pemimpin untuk mengartikulasikan visi masa depan yang meyakinkan, memobilisasi komitmen kolektif, dan memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perubahan disruptif. Berbeda dari kepemimpinan transformasional yang lebih berfokus pada motivasi intrinsik melalui karisma dan inspirasi, kepemimpinan visioner menekankan kejelasan kognitif tentang arah ke depan sebagai fondasi pengikutan.

Dalam konteks AI dan Industry 5.0, kepemimpinan visioner perlu mengintegrasikan empat dimensi operasional. Pertama, *sense-making* terhadap AI, yaitu kemampuan menjelaskan secara bermakna bagaimana AI mengubah lanskap kerja tanpa menimbulkan kepanikan serta mereduksi ambiguitas yang merupakan sumber utama *technostress*. Kedua, *upskilling vision*, yaitu komitmen konkret dan terstruktur terhadap pengembangan kompetensi karyawan di era AI, bukan sekadar retorika. Ketiga, *empathy in technology*, yaitu kepekaan terhadap dampak emosional perubahan teknologi dan kemampuan merespons kecemasan karyawan secara empatik. Keempat, *orientation human-centered AI*, yaitu pendekatan yang secara aktif memastikan AI melayani manusia dalam setiap keputusan implementasi (Shneiderman, 2022).

Industry 5.0 yang didefinisikan European Commission (2021) secara eksplisit menempatkan kesejahteraan manusia sebagai tujuan utama transformasi digital, bukan sekadar produk sampingan. Ini menciptakan konteks *normative* di mana kepemimpinan visioner bukan sekadar keunggulan kompetitif, melainkan tanggung jawab yang melekat dalam setiap keputusan adopsi teknologi. Pemimpin yang berorientasi Industry 5.0 secara aktif menegosiasikan ketegangan antara efisiensi teknologi dan humanisasi kerja (Breque et al., 2021), sebuah keseimbangan yang persis diperlukan untuk menjaga *psychological well-being* di era AI.

Human-Centered AI sebagai Fondasi Kepemimpinan Bertanggung Jawab

Human-Centered AI (HCAI), sebagaimana dirumuskan Shneiderman (2022), menekankan bahwa sistem AI yang efektif harus dirancang untuk meningkatkan kemampuan manusia, bukan menggantikannya, dengan mempertahankan kontrol manusia yang bermakna dalam proses pengambilan

keputusan. Dari perspektif manajemen, HCAI bukan sekadar prinsip rekayasa; ia merupakan filosofi implementasi yang membentuk bagaimana keputusan tentang AI dibuat, dikomunikasikan, dan dikelola dalam organisasi.

Pemimpin yang menginternalisasi prinsip HCAI cenderung melibatkan karyawan dalam proses desain dan implementasi AI daripada memposisikan mereka sebagai penerima pasif kebijakan. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas implementasi, tetapi secara langsung memengaruhi persepsi otonomi dan kompetensi karyawan, dua dari tiga kebutuhan dasar dalam SDT. Dengan demikian, orientasi HCAI dalam kepemimpinan menjadi jembatan konseptual antara kualitas kepemimpinan dan psychological job security karyawan.

III. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Visioner dan Psychological Job Security

Kepemimpinan visioner memengaruhi rasa aman kerja psikologis melalui tiga mekanisme yang saling menguatkan. Pertama, dengan mengkomunikasikan visi yang kohesif tentang masa depan, termasuk bagaimana peran karyawan akan berevolusi bukan tereliminasi, pemimpin visioner mereduksi ambiguitas yang merupakan prediktor utama job insecurity (Jiang & Lavaysse, 2018). Kedua, upskilling vision yang konkret berupa program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan dapat diakses memberikan sinyal instrumental bahwa organisasi menilai karyawan sebagai investasi jangka panjang. Ketiga, empati kepemimpinan dalam merespons kecemasan teknologi membangun kepercayaan yang merupakan fondasi relasional dari rasa aman psikologis. Berdasarkan argumentasi ini, diajukan hipotesis berikut:

H1: Kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological job security karyawan.

Psychological Job Security dan Psychological Well-being

Hubungan antara rasa aman kerja dan kesejahteraan psikologis mendapat dukungan empiris yang kuat dalam literatur. Lee et al. (2021) menunjukkan bahwa psychological job security memprediksi kesejahteraan secara lebih kuat daripada keamanan kerja objektif karena yang menentukan respons psikologis adalah persepsi subjektif. Dalam konteks AI, karyawan yang merasa aman karena tidak khawatir digantikan oleh sistem otomatis memiliki ruang kognitif dan emosional yang lebih lapang untuk berfungsi secara optimal. Dari perspektif JD-R, psychological job security berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang menyangga dampak negatif demands AI. Dari perspektif SDT, rasa aman kerja memungkinkan terpenuhinya kebutuhan otonomi dan kompetensi, karena karyawan yang tidak dibayangi ketakutan kehilangan pekerjaan lebih berani bereksperimen dan terbuka terhadap pengembangan diri:

H2: Psychological job security berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological well-being karyawan.

Kepemimpinan Visioner dan Psychological Well-being (Pengaruh Langsung)

Di luar jalur mediasi, kepemimpinan visioner juga memiliki pengaruh langsung terhadap kesejahteraan psikologis melalui mekanisme inspirasi dan pemberian makna. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi yang kohesif

meningkatkan sense of purpose karyawan, yang merupakan komponen inti well-being dalam kerangka Ryff (1989). Kantabutra & Avery (2021) menemukan bahwa karyawan di bawah pemimpin dengan visi yang jelas dalam konteks digital melaporkan tingkat psychological well-being yang lebih tinggi. Meski demikian, kami menduga pengaruh langsung ini lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung, karena well-being lebih bergantung pada kepastian konkret daripada inspirasi abstrak:

H3: Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap psychological well-being karyawan.

Mediasi Psychological Job Security

Hipotesis mediasi dalam penelitian ini didasarkan pada rangkaian kausal: kepemimpinan visioner membentuk persepsi keamanan kerja, yang kemudian memengaruhi kesejahteraan psikologis. Kami mengantisipasi mediasi parsial, bukan penuh, karena kepemimpinan visioner memiliki jalur pengaruh langsung melalui inspirasi yang tidak termediasi oleh rasa aman. Mediasi parsial mencerminkan realisme akademis yang lebih kuat: ia mengakui bahwa pemimpin yang menginspirasi dan kepastian psikologis yang konkret adalah dua mekanisme yang berbeda namun sama-sama berperan dalam membentuk kesejahteraan:

H4: Psychological job security memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan visioner dan psychological well-being karyawan.

IV. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional. Data dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di organisasi yang telah mengadopsi setidaknya satu sistem berbasis AI dalam proses kerja sehari-hari, di berbagai kota di Indonesia. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling dengan kriteria: (1) memiliki atasan langsung yang dapat dievaluasi perilaku kepemimpinannya, (2) bekerja penuh waktu minimal satu tahun, dan (3) berinteraksi dengan alat berbasis AI minimal tiga bulan terakhir. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online yang didistribusikan melalui platform profesional dan jaringan kolega peneliti. Dari total 218 kuesioner yang masuk, 15 dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria inklusi atau menunjukkan pola respons yang tidak valid, sehingga diperoleh 203 responden valid untuk analisis akhir.

Pengukuran Variabel

Seluruh 72 variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju). Kepemimpinan visioner (X) diukur dengan 8 item yang dikembangkan dari Kantabutra & Avery (2021) dan Shneiderman (2022), mencakup dimensi sense-making AI, upskilling vision, empathy in technology, dan orientasi human-centered AI. Contoh item: "Atasan saya mengkomunikasikan secara jelas bagaimana AI akan mengubah peran saya dan langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mendukung perkembangan saya." Psychological job security (M) diukur dengan 6 item dari adaptasi Lee et al. (2021), contoh: "Saya yakin kompetensi saya akan tetap

relevan meski AI terus berkembang di tempat kerja ini.” Psychological well-being (Y) diukur dengan 8 item dari adaptasi Ryff (1989) dan Keyes (2002) untuk konteks kerja, mencakup dimensi otonomi, rasa kompeten, pertumbuhan pribadi, dan makna kerja.

Metode Analisis

Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024). Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada karakteristik model yang melibatkan konstruk reflektif dengan tujuan prediktif, distribusi data yang tidak sepenuhnya normal, dan ukuran sampel yang sesuai untuk analisis berbasis varian (Hair et al., 2021). Prosedur analisis mengikuti pendekatan dua tahap: evaluasi model pengukuran (outer model) mencakup uji reliabilitas komposit, Cronbach's alpha, rho_A, AVE, dan validitas diskriminan melalui kriteria HTMT; sedangkan evaluasi model struktural (inner model) mencakup koefisien jalur, R-square, f-square, dan VIF. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel sesuai rekomendasi Hair et al. (2021). Efek mediasi diuji melalui analisis efek tidak langsung spesifik (specific indirect effects).

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Dari 203 responden, 55,67% adalah perempuan (n = 113) dan 44,33% laki-laki (n = 90). Distribusi usia menunjukkan dominasi kelompok 31 sampai 40 tahun (39,41%, n = 80), diikuti kelompok 21 sampai 30 tahun (38,92%, n = 79), kemudian di atas 40 tahun (17,24%, n = 35), dan di bawah 20 tahun (4,43%, n = 9). Pola ini mengindikasikan bahwa sampel didominasi oleh karyawan usia produktif yang memiliki eksposur signifikan terhadap transformasi digital di tempat kerja.

Dari sisi masa kerja, responden dengan masa kerja 4 sampai 6 tahun merupakan kelompok terbesar (34,48%, n = 70), disusul kelompok 1 sampai 3 tahun (32,02%, n = 65), lebih dari 6 tahun (26,11%, n = 53), dan kurang dari 1 tahun (7,39%, n = 15). Distribusi masa kerja yang terkonsentrasi pada rentang 1 sampai 6 tahun mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada fase pertengahan karier, yakni kelompok yang secara teoritis paling rentan terhadap kecemasan relevansi akibat AI, karena investasi kompetensi mereka belum setara senior tetapi juga belum sefleksibel juniors. Bidang pekerjaan yang paling banyak diwakili adalah teknologi (30,54%, n = 62), keuangan (21,67%, n = 44), pendidikan (19,21%, n = 39), lainnya (14,78%, n = 30), dan administrasi (13,79%, n = 28). Representasi lintas sektor ini meningkatkan potensi generalisasi temuan meski tetap terbatas pada karyawan Indonesia yang telah berinteraksi dengan AI.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	113	55,67
	Laki-laki	90	44,33

Usia	< 20 tahun	9	4,43
	21-30 tahun	79	38,92
	31-40 tahun	80	39,41
	> 40 tahun	35	17,24
Masa Kerja	< 1 tahun	15	7,39
	1-3 tahun	65	32,02
	4-6 tahun	70	34,48
	> 6 tahun	53	26,11
Bidang Pekerjaan	Teknologi	62	30,54
	Keuangan	44	21,67
	Pendidikan	39	19,21
	Administrasi	28	13,79
	Lainnya	30	14,78
Total		203	100,00

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan reliabilitas dan validitas instrumen sebelum menguji hipotesis struktural. Tabel 2 merangkum hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen untuk ketiga konstruk.

Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	rho_C	AVE	R-square
Kepemimpinan Visioner (X)	0,911	0,912	0,928	0,617	n/a
Psych. Job Security (M)	0,889	0,896	0,915	0,642	0,290
Psych. Well-being (Y)	0,924	0,924	0,937	0,652	0,377

Seluruh konstruk memenuhi ambang reliabilitas yang disyaratkan. Cronbach's alpha berkisar antara 0,889 hingga 0,924, melebihi batas minimum 0,70 (Hair et al., 2021). Composite reliability (rho_C) berada pada rentang 0,915 hingga 0,937, sementara reliabilitas koefisien rho_A berada antara 0,896 dan 0,924; ketiganya mengkonfirmasi konsistensi internal yang baik. Nilai AVE untuk semua konstruk melebihi ambang 0,50, yaitu kepemimpinan visioner (AVE = 0,617), psychological job security (AVE = 0,642), dan psychological well-being (AVE = 0,652), mengkonfirmasi validitas konvergen.

Outer loadings seluruh indikator berada di atas 0,70, dengan rentang 0,755 sampai 0,830 untuk M; 0,758 sampai 0,829 untuk X; dan 0,778 sampai 0,830 untuk Y. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator merefleksikan konstruknya dengan kuat. Tidak ada item yang perlu dieliminasi dalam model

akhir, berbeda dengan prosedur dalam Filippelli et al. (2026) yang mengeliminasi enam item setelah evaluasi outer model.

Tabel 3. Validitas Diskriminan (HTMT dan Fornell-Larcker Criterion)

	M (Psych. Job Security)	X (Kepemimpinan Visioner)	Y (Psych. Well-being)
M (akar AVE)	0,801		
X	0,538	0,785	
Y	0,581	0,478	0,807
HTMT: X terhadap M	0,588		
HTMT: Y terhadap M	0,631		
HTMT: Y terhadap X		0,516	

Catatan: diagonal menunjukkan nilai akar kuadrat AVE (Fornell-Larcker criterion); di bawah diagonal menunjukkan korelasi antar konstruk; nilai HTMT ditampilkan di tiga baris terakhir

Validitas diskriminan dikonfirmasi melalui dua kriteria. Kriteria Fornell-Larcker terpenuhi: akar kuadrat AVE setiap konstruk (M = 0,801; X = 0,785; Y = 0,807) lebih besar dari korelasi antar konstruk. Rasio HTMT seluruhnya di bawah ambang 0,85 yang disyaratkan untuk konstruk yang secara konseptual berbeda (X terhadap M = 0,588; Y terhadap M = 0,631; Y terhadap X = 0,516), mengkonfirmasi bahwa ketiga konstruk secara empiris distinktif. Nilai VIF seluruh indikator berada di bawah 3,5, mengindikasikan tidak ada masalah multikolinearitas yang serius.

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Model struktural menunjukkan nilai R-square untuk psychological job security sebesar 0,290 (R-square adjusted = 0,286), yang berarti kepemimpinan visioner menjelaskan 29,0% varians dalam rasa aman kerja psikologis. Nilai ini tergolong sedang menurut kriteria Cohen (1988) dan secara implisit mengakui bahwa terdapat faktor-faktor lain seperti kebijakan HR, karakteristik pekerjaan, dan kondisi organisasional yang juga membentuk rasa aman karyawan secara signifikan. Nilai R-square untuk psychological well-being adalah 0,377 (R-square adjusted = 0,370), mencerminkan kontribusi kumulatif dari kepemimpinan visioner secara langsung maupun melalui mediasi. Nilai f-square untuk jalur X ke M sebesar 0,408 (besar), M ke Y sebesar 0,237 (sedang hingga besar), dan X ke Y sebesar 0,062 (kecil), memberikan gambaran bernuansa tentang magnitude relatif setiap pengaruh.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis (Bootstrapping 5.000 Subsampel)

Jalur Hipotesis	/ Beta	Boot Mean	STDEV	T-statistik	p-value	CI [2,5%; 97,5%]	Keterangan
-----------------	--------	-----------	-------	-------------	---------	------------------	------------

X ke M (H1)	0,538	0,543	0,050	10,852	< 0,001	[0,441; 0,634]	Didukung
M ke Y (H2)	0,456	0,458	0,059	7,748	< 0,001	[0,340; 0,570]	Didukung
X ke Y langsung (H3)	0,233	0,235	0,068	3,418	0,001	[0,101; 0,367]	Didukung
X ke M ke Y (H4)	0,245	0,249	0,040	6,177	< 0,001	[0,174; 0,328]	Didukung

Hipotesis H1 didukung kuat: kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological job security (beta = 0,538, $t = 10,852$, $p < 0,001$, CI 95% [0,441; 0,634]). Ini adalah efek terkuat dalam model. Kepemimpinan visioner yang memberikan kejelasan kognitif tentang masa depan AI dan menginvestasikan dalam upskilling nyata secara langsung membentuk keyakinan karyawan tentang relevansi mereka dalam jangka panjang.

H2 juga didukung: psychological job security berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological well-being (beta = 0,456, $t = 7,748$, $p < 0,001$, CI 95% [0,340; 0,570]). Efek ini lebih besar dari pengaruh langsung kepemimpinan visioner pada well-being, mengkonfirmasi bahwa rasa aman kerja adalah mekanisme psikologis yang kuat dan lebih proksimal dalam rantai kausal menuju kesejahteraan. Karyawan yang merasa posisinya aman dalam era AI dapat mengalokasikan sumber daya kognitif dan emosional mereka untuk fungsi yang lebih produktif daripada sekadar memitigasi ancaman.

H3 didukung dengan magnitude yang lebih kecil: pengaruh langsung kepemimpinan visioner terhadap psychological well-being signifikan (beta = 0,233, $t = 3,418$, $p = 0,001$, CI 95% [0,101; 0,367]). Nilai f-square yang kecil (0,062) menunjukkan bahwa meskipun signifikan secara statistik, besarnya efek langsung relatif terbatas. Ini mengkonfirmasi dugaan awal bahwa inspirasi kepemimpinan berkontribusi nyata pada well-being namun melalui jalur afektif dan motivasional yang lebih lemah dibandingkan jalur keamanan psikologis.

Pengujian H4 menggunakan analisis efek tidak langsung spesifik (X ke M ke Y) menunjukkan efek mediasi yang signifikan (beta = 0,245, $t = 6,177$, $p < 0,001$, CI 95% [0,174; 0,328]). Karena pengaruh langsung kepemimpinan visioner terhadap psychological well-being tetap signifikan setelah mediator dimasukkan, mediasi yang terjadi bersifat parsial sebagaimana diantisipasi. Mediasi parsial ini memiliki implikasi teoritis yang lebih kaya daripada mediasi penuh: ia menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memengaruhi well-being melalui beberapa jalur secara simultan

Tabel 5. Ringkasan Efek Total

Jalur	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
-------	---------------	---------------------	------------

X ke M	0,538	n/a	0,538
M ke Y	0,456	n/a	0,456
X ke Y	0,233	0,245	0,478

Pembahasan: Kekuatan dan Batas Kepemimpinan Visioner

Temuan penelitian ini memberikan konfirmasi empiris yang kuat terhadap peran kepemimpinan visioner sebagai faktor protektif kesejahteraan psikologis di era AI. Koefisien jalur X ke M sebesar 0,538 adalah yang terbesar dalam model, mengindikasikan bahwa kepemimpinan visioner adalah prediktor terkuat dari psychological job security dalam sampel ini. Ini konsisten dengan argumen JD-R bahwa kepemimpinan berkualitas adalah job resource tingkat organisasi yang paling dapat diakses oleh karyawan.

Perbandingan dengan temuan Filippelli et al. (2026) menarik untuk diperhatikan. Mereka menemukan bahwa kohesi tim memediasi pengaruh AI terhadap kognitif well-being secara penuh, sementara pengaruh langsung GenAI pada emotional dan social well-being tetap signifikan. Dalam penelitian kami, pola yang analog muncul: kepemimpinan visioner memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung pada well-being, tetapi mediasi bersifat parsial. Kedua studi bersama-sama menyuarakan argumen yang sama: well-being karyawan di era AI tidak ditentukan oleh teknologinya sendiri, melainkan oleh konteks manajemen dan sosial tempat teknologi itu digunakan.

Namun nilai R-square yang moderat untuk psychological job security (0,290) dan psychological well-being (0,377) secara eksplisit mengingatkan bahwa kepemimpinan visioner hanyalah satu dari beberapa faktor yang relevan. Ini bukan kelemahan temuan, melainkan pengakuan realistis bahwa kesejahteraan psikologis adalah konstruk kompleks yang dibentuk oleh banyak variabel secara simultan: kondisi kerja fisik, hubungan peer, kebijakan kompensasi, budaya organisasi, dan karakteristik individual.

Perlu pula dicatat keterbatasan dalam penafsiran temuan ini. Desain cross-sectional tidak memungkinkan inferensi kausal yang tegas; hubungan yang ditemukan bisa jadi mencerminkan karyawan dengan well-being yang baik cenderung memersepsikan kepemimpinan lebih positif (reverse causation). Selain itu, pengukuran kepemimpinan visioner berdasarkan persepsi bawahan tidak dapat memisahkan antara kepemimpinan visioner yang substantif dengan yang sekadar retorik. Efek langsung yang signifikan namun kecil ($\beta = 0,233$, $f\text{-square} = 0,062$) menunjukkan bahwa pemimpin yang menginspirasi tetapi tidak menghasilkan rasa aman yang konkret kemungkinan hanya memberikan manfaat psikologis yang marginal.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada literatur melalui beberapa cara. Pertama, kami memperluas penerapan JD-R theory ke dalam konteks spesifik kepemimpinan di era AI, menunjukkan secara empiris bahwa kepemimpinan visioner berfungsi sebagai job resource tingkat organisasi. Kedua, kami mengintegrasikan SDT dengan kerangka HCAI untuk menjelaskan mengapa psychological job security adalah mekanisme mediasi yang secara teoritis tepat,

karena ia beroperasi pada level kebutuhan dasar manusia akan kompetensi dan otonomi yang menjadi fondasi SDT. Ketiga, temuan mediasi parsial menantang pandangan simplifikasi bahwa kepemimpinan visioner adalah solusi tunggal bagi krisis psikologis di era AI. Secara lebih luas, penelitian ini merespons paradigma Industry 5.0 yang menempatkan human well-being sebagai tujuan utama transformasi digital. Dalam kerangka ini, kepemimpinan yang efektif bukan yang paling mahir mengeksploitasi kapasitas AI, melainkan yang paling mampu mengintegrasikan AI secara humanis, sebuah kompetensi yang membutuhkan orientasi HCAI yang terinternalisasi, bukan sekadar retorika tentangnya.

Implikasi Praktis

Bagi organisasi yang sedang atau akan mengimplementasikan AI, penelitian ini menawarkan panduan yang lebih konkret dibanding sekadar memilih pemimpin yang dianggap visioner. Organisasi perlu membangun komunikasi yang spesifik, transparan, dan dapat diverifikasi mengenai bagaimana AI mengubah peran kerja karyawan, bukan semata menggantikannya. Ambiguitas yang tidak dikelola berpotensi memperbesar kecemasan kerja dan melemahkan psychological job security. Selain itu, program upskilling perlu dirancang secara berkelanjutan, terukur, dan terhubung dengan peluang pengembangan karier yang nyata, bukan hanya berupa pelatihan sesaat yang tidak memiliki dampak jangka panjang terhadap kesiapan kompetensi karyawan.

Manajer juga perlu dibekali kemampuan untuk mengenali serta merespons kecemasan teknologi secara empatik. Empati berperan penting dalam membangun kepercayaan, sedangkan kepercayaan menjadi fondasi relasional bagi terciptanya rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Di sisi lain, pelibatan karyawan dalam proses implementasi AI perlu diposisikan sebagai bagian dari strategi organisasi, bukan sekadar formalitas. Ketika karyawan diberi ruang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan desain implementasi teknologi, kebutuhan otonomi mereka lebih terpenuhi sehingga psychological job security dapat terbentuk dengan lebih kuat.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner tidak cukup apabila hanya berhenti pada retorika dan narasi inspiratif. Meskipun inspirasi memiliki pengaruh langsung terhadap well-being, kekuatan efeknya relatif kecil ($f\text{-square} = 0,062$) dibandingkan pengaruh yang muncul melalui terbentuknya rasa aman yang konkret. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan cenderung lebih responsif terhadap tindakan organisasi yang nyata, konsisten, dan dapat dirasakan secara langsung dibandingkan visi besar yang tidak diikuti kebijakan implementatif.

VI. KESIMPULAN

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan visioner berperan signifikan dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan di era transformasi AI, melalui dua jalur yang berbeda namun saling melengkapi: secara langsung melalui mekanisme inspirasi dan pemberian makna ($\beta = 0,233$), dan secara tidak langsung melalui pembentukan psychological job security sebagai

mediator parsial (efek tidak langsung $\beta = 0,245$). Secara total, pengaruh kepemimpinan visioner terhadap psychological well-being mencapai $\beta = 0,478$ ketika kedua jalur digabungkan.

Temuan kunci yang membedakan penelitian ini dari literatur yang ada adalah konfirmasi mediasi parsial, bukan penuh, dari psychological job security. Mediasi parsial mengandung pesan yang lebih bernuansa: bahwa pemimpin visioner yang efektif bekerja melalui beberapa jalur secara simultan, dan bahwa tidak ada satu mekanisme tunggal yang cukup untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan well-being. Inspirasi kepemimpinan berkontribusi; dan keamanan psikologis yang konkret berkontribusi lebih besar.

Keterbatasan utama penelitian ini meliputi desain cross-sectional yang membatasi inferensi kausal, sampel yang terbatas pada konteks Indonesia sehingga generalisabilitas ke konteks budaya lain memerlukan verifikasi, serta pengukuran kepemimpinan berbasis persepsi yang rentan terhadap bias desirabilitas sosial. Untuk penelitian mendatang, studi longitudinal yang melacak perubahan well-being seiring evolusi kebijakan AI sangat direkomendasikan. Demikian pula studi komparatif lintas budaya untuk menguji apakah moderasi nilai budaya, khususnya power distance dan collectivism, memengaruhi kekuatan hubungan yang diteliti. Era Industry 5.0 menuntut kepemimpinan yang tidak sekadar melek teknologi, tetapi yang mampu mendudukkan teknologi dalam kerangka martabat dan kesejahteraan manusia yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2022). Job Demands–Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2023). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation.
- Chui, M., Yee, L., Hall, B., Chiarella, T., & Hamill, G. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey Global Institute.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- European Commission. (2021). *Industry 5.0: A transformative vision for Europe*. Publications Office of the European Union.
- Filippelli, S., Popescu, I. A., Verteramo, S., Tani, M., & Corvello, V. (2025). Generative AI and employee well-being: Exploring the emotional, social,

- and cognitive impacts of adoption. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11, 100844. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100844>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Huang, M., & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Jiang, L., & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and Affective Job Insecurity: A Meta-Analysis and A Primary Study. *Journal of Management*, 44(6), 2307-2342. <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>
- Kantabutra, S. (2009). Toward a behavioral theory of vision in organizational settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 319-337. <https://doi.org/10.1108/01437730910961667>
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Lam, K., Chan, J., & Suen, H. (2024). AI as a job resource: Examining how AI tools buffer the negative effects of job demands on employee well-being. *Computers in Human Behavior*, 152, 108052.
- Lee, K., Kwon, S., Kim, M., & Cho, S. (2021). The role of psychological job security in the relationship between AI adoption and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 562-583.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
- Üstün, A. G., & Danacıoğlu, N. (2026). The role of artificial intelligence anxiety and attitudes toward artificial intelligence in university students' job finding anxiety. *Participatory Educational Research*, 13(2), 143-164. <https://doi.org/10.17275/per.26.23.13.2>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The Consequences of technostress for end users in Organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*. SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

- Shneiderman, B. (2022). *Human-centered AI*. Oxford University Press.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 Pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>