ISSN: 2503-0590
https://proceeding.uhamka.ac.id/knpmpi/2026

Peran Artificial Intelligence Terhadap Workplace Well-Being Generasi Z

Azzura Laila Amalisy, Fawwaz Adzansyah Islamy, Gisella Arnis Grafiyana
Universitas Muhammadiyah Purwokerto
(azzuralailamalisy@gmail.com)

Abstract
The accelerated adoption of Artificial Intelligence (AI) and the increasing dominance of Generation Z in the workplace are shaping a new system of workplace well-being. This article is a literature review with a conceptual synthesis that compiles studies from 2020–2026 on the use of AI in the workplace, technostress, mental health, and the characteristics of Generation Z. The study results show that AI has a dual role: as a job resource that increases efficiency, flexibility, learning, creativity, and mental health support; and at the same time, AI acts as a new job demand that triggers technostress, burnout, job insecurity, cognitive load, and the blurring of work-life boundaries. These impacts are mediated by individual factors such as self-efficacy, digital literacy, mindfulness, and attitudes toward technology. Meanwhile, organizational factors consist of work culture, psychological safety, leadership, HR practices, and work and technology design, namely the level of autonomy, algorithmic control, and AI orientation. For Generation Z, who are digital natives but sensitive to the meaning of work and mental health, AI has the potential to produce eustress, stress that has a positive impact, and distress, which is negative stress, which depends on demands and resources. This article offers a conceptual map of the role of AI in the workplace well-being of Generation Z and provides practical implications for organizations to design human-centered AI implementations that are oriented towards workplace well-being.

Keyword : *Artificial Intelligence; Generation Z; technostress; workplace well-being; human centered AI*

Abstrak
Percepatan adopsi Artificial Intelligence (AI) dan meningkatnya dominasi Generasi Z di dunia kerja membentuk sistem baru dalam *workplace well-being*. Artikel ini merupakan literature review dengan sintesis konseptual yang menghimpun studi tahun 2020–2026 mengenai penggunaan AI di tempat kerja, *technostress*, kesehatan mental, serta karakteristik Generasi Z. Hasil kajian menunjukkan bahwa AI memiliki peran ganda yaitu sebagai *job resource* yang meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, pembelajaran, kreativitas, dan dukungan kesehatan mental dan sekaligus AI berperan sebagai *job demand* baru yang memicu *technostress*, *burnout*, *job insecurity*, beban kognitif, dan kaburnya batas antara kerja dan kehidupan. Dampak ini dimediasi oleh faktor individu seperti *self-efficacy*, literasi digital, *mindfulness*, dan sikap terhadap teknologi. Sedangkan pada faktor organisasi terdiri dari budaya kerja, *psychological safety*, kepemimpinan, praktik SDM, serta desain kerja dan teknologi yaitu tingkat otonomi, kontrol algoritmik, dan orientasi AI. Bagi Generasi Z yang digital native namun sensitif terhadap makna kerja dan kesehatan mental, AI berpotensi menghasilkan *eustress* yaitu stres yang memberikan dampak positif dan *distress* yang merupakan stres negatif, yang mana hal tersebut tergantung tuntutan dan sumber daya. Artikel ini menawarkan peta konseptual peran AI terhadap *workplace well-being* Generasi Z dan memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk merancang implementasi *human-centered AI* yang berorientasi pada *workplace well being*.

Kata Kunci: *Artificial Intelligence*; Generasi Z; *technostress*; *workplace well-being*; *human centered AI*

Pendahuluan

Dunia kerja tengah mengalami dua perubahan besar yang berlangsung secara bersamaan: percepatan adopsi Artificial Intelligence (AI) dan meningkatnya dominasi Generasi Z dalam dunia kerja. Kehadiran AI tidak hanya mengubah cara organisasi merancang pekerjaan, tetapi juga memengaruhi proses pemantauan serta pengelolaan kinerja. Di sisi lain, Generasi Z hadir dengan kebiasaan digital, sistem nilai, serta ekspektasi terhadap pekerjaan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (García-Madurga et al., 2024; Passalacqua et al., 2024). Interaksi antara kedua dinamika ini pada akhirnya membentuk workplace well-being untuk dipahami dan dimaknai dalam konteks organisasi modern.

Lanskap Industri 4.0 yang bergerak menuju Industry 5.0, Artificial Intelligence (AI) tidak lagi dapat diposisikan semata sebagai alat otomasi. AI kini menjadi bagian integral dari sistem kerja cerdas yang secara aktif membentuk ulang otonomi kerja, distribusi beban tugas, hingga pola relasi antara manusia dan teknologi (Berretta et al., 2023; Passalacqua et al., 2024). Di satu sisi, berbagai temuan menunjukkan bahwa pemanfaatan AI berkontribusi pada peningkatan produktivitas, fleksibilitas, kreativitas, serta kinerja individu maupun organisasi. Lebih jauh, AI juga membuka peluang dalam pemantauan kesehatan mental, identifikasi risiko psikososial, serta pengembangan program kesejahteraan kerja yang lebih adaptif dan terpersonalisasi (Jangid, 2024; Shaikh et al., 2023).

Namun demikian, dampak positif tersebut tidak terlepas dari konsekuensi yang menyertainya. Sejumlah studi empiris mengindikasikan bahwa percepatan digitalisasi yang didorong oleh AI turut memunculkan berbagai tantangan, seperti technostress, peningkatan tekanan kerja, burnout, hingga kecemasan terkait keamanan pekerjaan akibat potensi substitusi peran manusia (Bhargava et al., 2020; Malik et al., 2021).

Generasi Z merupakan digital natives yang tumbuh dengan kedekatan tinggi terhadap teknologi, namun sekaligus menunjukkan kesadaran yang kuat akan potensi dampak negatifnya. Mereka menekankan pentingnya batas antara kerja dan kehidupan personal, fleksibilitas, serta kebutuhan akan makna, umpan balik, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan (Janssen & Carradini, 2021; Peredy et al., 2024). Mereka juga cenderung menginginkan pekerjaan yang selaras dengan nilai personal, menawarkan otonomi sekaligus arahan yang jelas, serta didukung teknologi yang canggih tanpa bersifat invasif (Bulut & Maraba, 2021; Peredy et al., 2024). Temuan penelitian kualitatif menunjukkan bahwa fleksibilitas dan konektivitas global dalam kerja digital memang diapresiasi oleh Generasi Z, tetapi juga berpotensi memunculkan kelelahan psikologis, kelelahan fisik, serta isolasi sosial, terutama ketika batas ruang dan waktu kerja menjadi kabur (Süleymanov,

2025). Hal ini menegaskan bahwa kesejahteraan kerja Generasi Z di era AI terbentuk dari tarik-menarik antara peluang pembelajaran dan otonomi dengan risiko kelelahan, kaburnya batas kerja, serta ketidakpastian masa depan pekerjaan.

Meskipun kajian mengenai AI dan workplace well-being berkembang pesat, masih terdapat lingkup yang belum dibahas. Review sistematis terkait pemanfaatan AI dalam kesejahteraan kerja menunjukkan bahwa penelitian masih didominasi oleh studi longitudinal yang berfokus pada aspek teknis, serta terbatas dalam menjelaskan dampak jangka panjang terhadap kesehatan mental (García-Madurga et al., 2024). Di sisi lain, kajian mengenai Generasi Z cenderung menitikberatkan pada nilai, pola komunikasi, dan ekspektasi kerja secara umum, belum membahas secara mendalam implementasi AI di tempat kerja (Janssen & Carradini, 2021; Peredy et al., 2024). Hingga kini, sintesis komprehensif yang tidak hanya mengidentifikasi, tetapi juga memetakan secara sistematis kapan dan dalam kondisi apa AI berperan sebagai sumber peningkatan maupun penurunan workplace well-being pada Generasi Z masih relatif terbatas. Selain itu, peran faktor psikologis seperti self-efficacy dan sikap terhadap teknologi serta faktor organisasional, termasuk kultur, kepemimpinan, dan kebijakan desain kerja, dalam membentuk pengalaman penggunaan AI di kalangan Generasi Z juga belum banyak dibahas secara terpadu.

Keterbatasan tersebut menegaskan pentingnya kajian literature yang secara khusus membahas peran AI terhadap workplace well-being Generasi Z dalam lanskap kerja periode 2020–2026. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mensintesis dan memetakan secara terstruktur dampak positif dan negatif AI, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan arah dampaknya, sehingga memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai kondisi di mana AI dapat meningkatkan kesejahteraan kerja, maupun situasi di mana penggunaannya justru berpotensi menimbulkan risiko. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya berkontribusi secara teoretis dalam mengintegrasikan literatur peran AI, workplace wellbeing, dan psikologi generasi, tetapi juga menawarkan landasan praktis bagi organisasi dalam merancang implementasi AI yang lebih bijak, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan pekerja Generasi Z.

Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan literature review dengan pendekatan sintesis konseptual. Penelitian dirancang untuk mengkaji secara kritis peran Artificial Intelligence terhadap workplace well-being pada Generasi Z dengan menghimpun dan mengintegrasikan berbagai temuan terkini. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengorganisasikan beragam hasil studi yang tersebar ke dalam suatu kerangka konseptual yang koheren, sehingga

hubungan antara pemanfaatan AI di tempat kerja dan kesejahteraan karyawan Generasi Z dapat dipahami secara lebih mendalam, baik dari sisi dampak menguntungkan maupun konsekuensi problematik. Dengan demikian, literature review ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi berupaya menyusun sintesis teoretis yang dapat menjadi dasar pengembangan model konseptual dan agenda penelitian lanjutan.

Sumber data dalam penelitian ini berupa artikel-artikel ilmiah yang diperoleh dari beberapa basis data akademik bereputasi, antara lain Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, dan Scopus. Pemilihan database tersebut didasarkan pada cakupan literatur yang luas, kredibilitas indeksasi, serta relevansinya dengan bidang psikologi kerja, manajemen, dan studi teknologi. Rentang publikasi artikel dibatasi antara tahun 2020 hingga 2026 untuk memastikan bahwa analisis yang dilakukan mencerminkan perkembangan paling mutakhir terkait implementasi AI di lingkungan kerja kontemporer dan dinamika Generasi Z yang relatif baru memasuki pasar tenaga kerja. Artikel yang diikutsertakan meliputi publikasi jurnal internasional bereputasi yang melalui proses peer-review, baik yang berbasis studi empiris (kuantitatif, kualitatif, maupun mixed methods) maupun artikel konseptual yang secara eksplisit membahas Artificial Intelligence dan dimensi workplace well-being dalam konteks kerja formal.

Strategi pencarian literatur dilaksanakan secara sistematis dengan memanfaatkan kombinasi kata kunci yang relevan dengan fokus kajian. Kata kunci utama yang digunakan mencakup "Artificial Intelligence", "workplace well-being", "employee well-being", "Generation Z", dan "technostress". Pencarian dilakukan menggunakan Boolean operators untuk memperluas maupun mempersempit hasil, misalnya melalui kombinasi seperti "Artificial Intelligence AND workplace well-being AND Generation Z", "AI AND employee well-being AND young workers", atau "Artificial Intelligence AND technostress OR digital stress AND Gen Z". Kata kunci tersebut diterapkan pada kolom judul, abstrak, dan kata kunci di masing-masing database. Selain itu, dilakukan pula penelusuran lanjutan melalui teknik snowballing dengan meninjau daftar pustaka dari artikel-artikel kunci yang telah teridentifikasi guna memastikan tidak ada studi relevan yang terlewat.

Proses seleksi artikel mengikuti serangkaian kriteria inklusi dan eksklusi yang dirumuskan untuk menjaga relevansi dan kualitas sintesis. Secara umum, artikel diinklusi apabila membahas penerapan atau keberadaan AI dalam konteks kerja atau organisasi, mengandung variabel yang berkaitan dengan well-being, kesehatan mental kerja, atau aspek kesejahteraan psikologis karyawan, serta relevan dengan karakteristik Generasi Z baik sebagai sampel utama maupun sebagai subkelompok yang dianalisis secara eksplisit. Artikel juga harus dipublikasikan dalam jurnal ilmiah, tersedia dalam bentuk full-text, dan berada dalam rentang tahun yang telah ditetapkan. Sebaliknya, artikel dikecualikan apabila bersifat non-akademik (seperti artikel opini populer, laporan industri tanpa peer-

review, atau blog), tidak berfokus pada konteks organisasi atau dunia kerja formal, tidak memasukkan aspek kesejahteraan kerja, ataupun merupakan duplikasi publikasi pada database yang berbeda. Artikel yang hanya menyentuh teknologi digital secara umum tanpa rujukan jelas pada AI juga dieliminasi dari analisis utama.

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam literature review ini adalah analisis tematik dengan pendekatan content analysis terhadap isi utama setiap artikel yang terpilih. Tahap pertama analisis dimulai dengan seleksi akhir artikel berdasarkan kesesuaian penuh terhadap kriteria, kemudian dilanjutkan dengan proses ekstraksi data yang sistematis. Pada tahap ekstraksi, peneliti mengidentifikasi informasi kunci dari masing-masing studi, seperti konteks penggunaan AI, karakteristik sampel (khususnya Generasi Z), indikator workplace well-being yang diukur, serta temuan utama mengenai dampak AI. Informasi tersebut kemudian dikode dan dikelompokkan ke dalam kategori tematik awal yang membedakan antara dampak positif dan dampak negatif AI terhadap kesejahteraan kerja.

Selanjutnya, proses kategorisasi diperhalus melalui pembacaan berulang dan perbandingan lintas studi untuk mengidentifikasi pola-pola yang konsisten maupun temuan yang kontradiktif. Pada ranah dampak positif, tema-tema seperti peningkatan efisiensi, fleksibilitas kerja, dukungan terhadap work-life balance, serta peluang pengembangan diri dianalisis secara menyeluruh. Sementara itu, untuk dampak negatif, perhatian diarahkan pada kemunculan technostress, job insecurity terkait otomatisasi, peningkatan beban kognitif, dan risiko dehumanisasi kerja melalui kontrol algoritmik. Tahap akhir analisis berfokus pada sintesis konsep dengan menautkan kedua kutub dampak tersebut dalam kerangka dualitas eustress versus distress, serta mengintegrasikan peran faktor-faktor individual (misalnya literasi digital, resiliensi psikologis), faktor organisasional (seperti dukungan organisasi dan kebijakan SDM), dan aspek desain kerja yang berpusat pada manusia (human-centered work design). Melalui tahapan-tahapan, literature review menghasilkan peta konseptual yang sistematis mengenai bagaimana AI membentuk pengalaman *workplace well-being* pada Generasi Z.

Hasil dan Diskusi Hasil

Penggunaan AI di tempat kerja 2020-2026 menunjukkan pola paradoks: AI sekaligus membuka rung produktivitas, pembelajaran, dan otonomi baru, namun juga meningkatkan technostress, ketidakpastian kerja, dan tekanan psikologi (Bankins et al., 2023; Cramarenco et al., 2023; Shaikh et al., 2023). Bagi Generasi Z, yang sangat digital dan sensitif pada makna kerja serta kesehatan mental, AI menjadi sumber baik eustress maupun distress, tergantung konfigurasi faktor individu,

organisasi, dan desain kerja (Qin, 2023; Xiang et al., 2024).

A. Dampak Positif AI terhadap Workplace Well-Being

1. Produktivitas, efisiensi, dan fleksibilitas

AI meningkatkan efisiensi kualitas data dan produktivitas sekaligus mengurangi beban kerja tertentu dan membuka fleksibilitas (remote, teleworking) yang dapat memperkuat identitas dan keberhasilan karier (Aleem et al., 2022; Bankins et al., 2023). Peningkatan sumber daya kerja (informasi, dukungan keputusan, otomatisasi tugas rutin) berpotensi mengurangi tuntutan dan memicu pengalaman kerja yang lebih bermakna dan positif, sejalan dengan kerangka Job Demands–Resources (JD-R) dan eustress sebagai stres yang menantang namun memampukan (Chuang et al., 2025).

2. Kreativitas, pembelajaran, dan pengetahuan

AI memfasilitasi knowledge sharing dan informal learning yang memediasi hubungan AI-produktivitas serta meningkatkan kompetensi dan well-being kerja (Qin, 2023; Shaikh et al., 2023). Human–AI collaboration memberi akses ke insight berkualitas, memperkuat kapasitas problem solving dan kreativitas (Bankins et al., 2023). Dalam perspektif human-centered AI, teknologi berfungsi sebagai "augmentor" kapasitas manusia, bukan sekadar substitusi (Budhwar et al., 2023; Henkel et al., 2020).

3. Personalisasi kesejahteraan & kesehatan mental

AI digunakan untuk mendukung konseling digital, positive technology, dan intervensi yang menumbuhkan afek positif serta koneksi sosial, sehingga membuka jalur baru promosi kesehatan mental pekerja (Bankins et al., 2023). AI augmentation pada frontline service meningkatkan keberhasilan regulasi emosi interpersonal yang, bila tujuan tercapai, memperbaiki affective well-being karyawan (Henkel et al., 2020). Di level sistemik, AI direkomendasikan sebagai sarana mendesain pekerjaan yang lebih bermakna dan mengurangi tuntutan fisik/mental tertentu (Bankins et al., 2023; Budhwar et al., 2023).

Berikut disajikan tabel artikel sumber terkait Dampak Positif dari AI terhadap Workplace Well-Being

Aspek Positif AI	Mekanisme Utama	Dampak pada well-being	Sumber
Efisiensi & produktivitas	Otomatisasi, data berkualitas, monitoring	Job resources, eustress, kepuasan kerja	(Bankins et al., 2023; Nazareno & Schiff, 2021; Shaikh et al., 2023)
Pembelajaran & kompetensi	Knowledge sharing, informal learning	Rasa kompeten, karier, WWB	(Cramarenco et al., 2023; Qin, 2023; Shaikh et al., 2023)
Fleksibilitas kerja	Remote / telework berbasis teknologi	Work–life fit, identitas karier	(Aleem et al., 2022; Shaikh et al., 2023; Trenerry et al., 2021)
Dukungan emosi & mental	IER augmentation, positive technology	Affective well-being, koneksi sosial	(Bankins et al., 2023)

Tabel 1 Dampak Positif AI

B. Dampak Negatif AI terhadap

Technostress, Burnout, dan Job Insecurity

AI sekaligus meningkatkan tuntutan: kecepatan kerja, multitasking, ekspektasi kinerja, dan kebutuhan reskilling terus-menerus yang menekan well-being kognitif, afektif, maupun psikososial (Cramarenco et al., 2023; Shaikh et al., 2023). Teknologi dapat memicu technostress (overload, complexity, insecurity, uncertainty) yang melalui work exhaustion menurunkan work well-being (Wang et al., 2022). AI awareness di sektor hospitality berkorelasi positif dengan job burnout, menunjukkan kesadaran akan penetrasi AI sebagai sumber tekanan karier dan identitas profesional (Kong et al., 2021).

Penelitian juga menunjukkan pekerja dengan risiko otomasi tinggi mengalami kombinasi paradoks: stres lebih rendah namun kesehatan fisik lebih buruk dan kepuasan kerja tidak meningkat, menandakan bentuk digital fatigue yang tidak selalu disadari sebagai stres subjektif tetapi berkonsekuensi pada kesehatan (Nazareno & Schiff, 2021). AI sebagai mekanisme kontrol (algorithmic management) meningkatkan monitoring eksternal dan mengurangi otonomi, yang dapat melemahkan psychological contract dan engagement, mengarah pada kontrak "alienational" dan pergeseran dari decent work (Bankins et al., 2023; Braganza et al., 2020).

C. AI yang mengaburkan batas kerja–rumah, melalui kerja jarak jauh intensif dan konektivitas permanen, memperbesar tuntutan peran dan mengganggu work–family balance; ketika teknologi lebih dipersepsi sebagai demand ketimbang resource, dampaknya kuat terhadap burnout dan penurunan worklife balance (Aleem et al., 2022; Ninaus et al., 2021). Job insecurity spesifik kolaborasi manusia–AI memicu tech-learning anxiety yang merusak well-being, kesehatan psikologis, dan hasil kerja kreatif (Xiang et al., 2024).

D. Dualitas AI: Eustress vs Distress

Literatur menegaskan dualitas AI: sebagai challenge stressor yang memicu afek positif, peluang karier, dan intensi adopsi AI; sekaligus hindrance stressor yang menimbulkan AI anxiety dan resistensi (Chang et al., 2024). Dalam kerangka JD-R, AI dapat menambah job resources (pengetahuan, fleksibilitas, dukungan keputusan) atau job demands (overload, kontrol algoritmik, tekanan belajar) (Bankins et al., 2023; Chuang et al., 2025).

Arah dampak AI terhadap kesejahteraan kerja tidak bersifat tunggal, melainkan ditentukan oleh sejumlah kondisi yang menyertainya. Pertama, cara AI diposisikan dalam organisasi berperan penting. Ketika AI dipahami sebagai peluang, karyawan cenderung terdorong untuk belajar secara informal dan menunjukkan tingkat kesejahteraan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika AI lebih banyak dipersepsikan sebagai ancaman terhadap keberlanjutan pekerjaan, maka potensi dampak positif tersebut menjadi melemah (Xu et al., 2023).

Kedua, hasil implementasi sangat bergantung pada desain penerapannya. Penggunaan AI yang berfungsi sebagai alat pendukung (augmentation), disertai kejelasan peran, pelatihan yang memadai, serta pemantauan terhadap beban psikologis, umumnya menghasilkan dampak yang lebih konstruktif. Di sisi lain, penerapan yang bersifat drastis tanpa mempertimbangkan kesiapan dan kapasitas adaptasi pekerja justru berpotensi meningkatkan tingkat stres (Budhwar et al., 2023; Henkel et al., 2020). Ketiga, kualitas pekerjaan dalam konteks digital juga menentukan arah dampak tersebut. AI yang digunakan untuk memperkuat otonomi, makna kerja, dan relasi sosial cenderung berkontribusi pada kondisi flourishing. Namun, jika pemanfaatannya lebih menekankan efisiensi dan kontrol, maka yang muncul justru peningkatan distress serta relasi kerja yang bersifat lebih teralienasi (Braganza et al., 2020). Dengan demikian, pendekatan kontinjensi menjadi penting untuk dipertimbangkan. AI tidak secara inheren membawa dampak positif atau negatif terhadap kesejahteraan kerja, melainkan bergantung pada bagaimana tuntutan dan sumber daya dikonfigurasi, serta bagaimana individu dan organisasi memaknai dan mengelolanya.

E. Faktor – Faktor Penentu Dampak Penggunaan AI terhadap Worplace Well Being

1. Faktor Individu

Peran faktor individu cukup menentukan dalam melihat bagaimana AI berdampak pada kesejahteraan kerja. Tingkat self-efficacy, termasuk kemampuan teknis, memengaruhi cara individu merespons technostress—apakah dipandang sebagai tantangan yang memicu afek positif atau justru sebagai hambatan yang menimbulkan kecemasan terhadap AI dan menurunkan niat adopsi (Chang et al., 2024). Persepsi bahwa AI membuka peluang juga mendorong munculnya upaya belajar mandiri (informal learning) yang berdampak positif pada kesejahteraan kerja. Namun, efek ini bisa melemah ketika individu merasa pekerjaannya terancam (Qin, 2023). Selain itu, mindfulness di tempat kerja dapat membantu meredam dampak negatif dari rasa tidak aman dalam kolaborasi manusia–AI, terutama dalam menekan kecemasan belajar teknologi dan penurunan well-being (Xiang et al., 2024). Literasi digital serta sikap yang terbuka terhadap teknologi juga menjadi modal psikologis penting dalam menghadapi perubahan digital (Trenerry et al., 2021).

2. Faktor Organisasi

Dari sisi organisasi, budaya kerja yang mendukung rasa aman secara psikologis (psychological safety), iklim keselamatan, serta dukungan terhadap pembelajaran berperan besar dalam mendorong karyawan bereksperimen dengan AI tanpa rasa takut. Kondisi ini penting agar AI dapat dipersepsikan sebagai tantangan yang konstruktif, bukan sumber tekanan (Bankins et al., 2023; Trenerry et al., 2021). Peran kepemimpinan dan praktik manajemen SDM juga krusial, terutama dalam menentukan arah pemanfaatan AI—apakah hanya berfokus pada efisiensi atau juga mempertimbangkan kesejahteraan dan kualitas kerja, sebagaimana ditekankan dalam pendekatan

human-centric (Budhwar et al., 2023). Sebaliknya, penggunaan AI yang semata-mata berfungsi sebagai alat kontrol atau efisiensi biaya dapat menurunkan kepercayaan, keterlibatan karyawan, serta kualitas hubungan kerja (Bankins et al., 2023; Braganza et al., 2020).

3. Faktor Desain Kerja dan Teknologi

Selain itu, aspek desain kerja dan teknologi juga tidak kalah penting. Tingkat otonomi kerja, kontrol terhadap penggunaan teknologi, serta kejelasan pembagian peran antara manusia dan AI menjadi faktor kunci dalam menentukan dampaknya (Henkel et al., 2020). AI yang dirancang sebagai alat pendukung (augmentor), bukan pengganti, serta disertai batasan yang jelas, pelatihan, dan pengelolaan informasi yang baik, cenderung mengurangi risiko technostress dan kelelahan digital (Henkel et al., 2020; Wang et al., 2022). Dalam kerangka ICT demands–resources, ketika tuntutan seperti beban kerja berlebih dan gangguan terhadap waktu pribadi lebih dominan dibandingkan sumber daya yang tersedia, maka risiko burnout meningkat dan keseimbangan kerja–kehidupan menurun (Ninaus et al., 2021). Pola ini juga relevan untuk memahami dampak AI dalam konteks kerja.

F. Karakteristik Generasi Z

Generasi Z dikenal sangat lekat dengan teknologi dan menunjukkan kecenderungan hedonic motivation yang kuat dalam menerima AI, misalnya pada konteks layanan hospitality (Vitezić & Perić, 2021). Bagi kelompok ini, teknologi cenderung diterima jika mampu memberikan kemudahan, pengalaman yang menyenangkan, serta tidak menuntut usaha yang besar. Tingginya intensitas penggunaan smartphone juga berperan dalam memperkuat hubungan antara persepsi usaha dan respons emosional, yang menunjukkan bahwa Generasi Z cukup sensitif terhadap hambatan kecil dalam penggunaan teknologi (Vitezić & Perić, 2021).

Di sisi lain, studi lintas generasi menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik motivasional yang cukup khas. Mereka relatif lebih rentan mengalami amotivation, namun pada saat yang sama sangat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik serta insentif material (Mahmoud et al., 2020). Selain itu, mereka juga memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap fleksibilitas kerja, makna pekerjaan, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan.

Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Generasi Z cenderung lebih cepat dalam mengadopsi teknologi. Namun, kecepatan ini juga diikuti dengan kerentanan terhadap kelelahan akibat beban informasi (overload) dan penurunan kesejahteraan, terutama ketika teknologi dirasakan terlalu mengganggu atau mengurangi makna kerja. Mereka juga lebih peka terhadap isu kesehatan mental dan kualitas pengalaman kerja. Akibatnya, dampak negatif AI seperti burnout, ketidakamanan kerja, dan perasaan terasing berpotensi lebih dirasakan, khususnya pada fase awal karier dalam periode 2020–2026 (Cramarenco et al., 2023; Wang et al., 2022).

Diskusi

Secara konseptual, hubungan antara penggunaan AI dan workplace well-being pada Generasi Z dapat dipahami sebagai suatu proses yang bersifat dinamis dan berlapis. Adopsi AI bertindak sebagai pemicu utama yang secara simultan mengubah konfigurasi tuntutan kerja, seperti peningkatan kecepatan, kompleksitas, ketidakpastian, serta intensitas pemantauan, sekaligus memperluas sumber daya kerja berupa akses informasi, fleksibilitas, dan augmentasi kemampuan individu. Perubahan ini kemudian tidak secara langsung menentukan kesejahteraan kerja, melainkan terlebih dahulu dimediasi oleh faktor individu dan konteks organisasi.

Pada tingkat individu, karakteristik seperti self-efficacy, mindfulness, literasi digital, serta persepsi terhadap AI sebagai peluang atau ancaman memainkan peran penting dalam proses appraisal awal. Individu yang memaknai AI sebagai tantangan cenderung mengalami eustress yang mendorong munculnya afek positif, pembelajaran informal, dan perilaku berbagi pengetahuan. Sebaliknya, ketika AI dipersepsi sebagai ancaman, muncul kecenderungan distress yang ditandai dengan kecemasan terhadap teknologi dan penurunan respons adaptif.

Selanjutnya, faktor organisasi—meliputi budaya kerja, kepemimpinan, praktik manajemen sumber daya manusia, serta tingkat psychological safety bersama dengan desain kerja dan teknologi, seperti otonomi, kontrol, batasan waktu kerja, serta orientasi penggunaan AI (augmentasi versus kontrol algoritmik), berfungsi memodulasi intensitas tuntutan dan kualitas sumber daya yang dialami individu. Interaksi antara faktor-faktor tersebut pada akhirnya membentuk pengalaman kerja sehari-hari, yang tercermin dalam tingkat technostress, kelelahan kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, makna kerja, identitas karier, serta kualitas hubungan psikologis dengan organisasi.

Konfigurasi pengalaman kerja ini kemudian bermuara pada berbagai dimensi workplace well-being, baik kognitif, afektif, sosial, profesional, maupun psikososial. Bagi Generasi Z, hasil akhir tersebut tidak dapat dilepaskan dari karakteristik khas mereka, seperti tingginya motivasi intrinsik, ekspektasi terhadap fleksibilitas, serta sensitivitas yang lebih besar terhadap isu kesehatan mental. Dengan demikian, dampak AI terhadap workplace well-being pada Generasi Z tidak bersifat linear, melainkan terbentuk melalui interaksi kompleks antara faktor teknologi, individu, dan organisasi dalam konteks kerja yang terus berkembang.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan sintesis literatur, penelitian ini menegaskan bahwa Artificial Intelligence memiliki peran ganda yang inheren terhadap workplace well-being pada Generasi Z, yakni sekaligus sebagai

sumber eustress dan distress. AI berfungsi sebagai pemicu eustress ketika dimaknai sebagai job resource yang meningkatkan produktivitas, memperluas fleksibilitas kerja, dan memperkaya proses pembelajaran, sehingga memperkuat motivasi, otonomi, dan peluang pengembangan diri. Namun, pada saat yang sama, AI juga berpotensi menjadi job demand baru yang memunculkan technostress, menambah tekanan psikologis, serta meningkatkan persepsi ketidakpastian kerja, yang pada gilirannya mengancam stabilitas dan keberlanjutan kesejahteraan kerja. Dualitas ini tampak khususnya kuat pada Generasi Z yang secara digital native cepat beradaptasi dengan teknologi, tetapi juga lebih sensitif terhadap isu makna kerja, keamanan kerja, dan kesehatan mental.

Temuan konseptual ini menggarisbawahi bahwa kualitas dampak AI terhadap workplace well-being tidak bersifat deterministik, melainkan sangat ditentukan oleh interaksi antara kesiapan individu, dukungan organisasi, dan desain kerja yang berlandaskan prinsip human-centered AI. Kesiapan kognitif dan emosional Generasi Z, kapasitas literasi digital, dan daya lenting psikologis perlu ditopang oleh kebijakan organisasi yang suportif, iklim kerja yang inklusif, serta tata kelola teknologi yang transparan dan etis agar AI lebih berfungsi sebagai fasilitator kesejahteraan daripada pemicu kelelahan psikologis. Dengan demikian, simpulan utama penelitian ini menegaskan bahwa AI tidak secara otomatis meningkatkan kesejahteraan kerja, tetapi perlu dikelola secara strategis melalui desain dan implementasi yang berorientasi pada manusia agar menjadi sumber workplace well-being, bukan sumber stres.

Saran

Saran Praktis untuk Organisasi

Berdasarkan temuan mengenai dualitas dampak Artificial Intelligence terhadap workplace well-being Generasi Z, organisasi perlu mengadopsi strategi implementasi teknologi yang berorientasi pada human-centered AI design. Organisasi disarankan untuk merancang dan mengintegrasikan AI bukan semata sebagai instrumen efisiensi, tetapi sebagai sumber job resources yang meningkatkan otonomi, dukungan tugas, dan peluang pengembangan kompetensi, sehingga memicu eustress alih-alih memperkuat distress. Untuk itu, organisasi perlu menyediakan program pelatihan literasi AI yang sistematis bagi karyawan, khususnya Generasi Z, agar mereka memiliki pemahaman yang memadai tentang fungsi, batasan, dan implikasi AI terhadap pekerjaan sehari-hari. Pelatihan ini perlu diintegrasikan dengan dukungan psikologis, seperti konseling, program kesehatan mental, atau employee assistance program, yang secara eksplisit meng-address technostress, kecemasan terkait kinerja, dan kekhawatiran terhadap ketidakpastian kerja akibat otomasi. Selain itu, manajemen perlu menata ulang beban kerja digital dengan menghindari

tuntutan responsivitas yang berlebihan, pemantauan kinerja yang hiper-intensif, serta target berbasis algoritma yang tidak realistis, sehingga tekanan performa berbasis teknologi dapat diminimalkan. Secara argumentatif, kebijakan dan desain kerja yang berlandaskan human-centered AI inilah yang menentukan apakah AI berfungsi terutama sebagai pemicu eustress yang memotivasi dan memperkaya pengalaman kerja, atau justru sebagai sumber distress yang menggerus kesejahteraan psikologis karyawan.

Saran untuk Karyawan (Generasi Z)

Sejalan dengan posisi Generasi Z sebagai digital native yang sekaligus rentan terhadap tekanan digital, karyawan dari kelompok ini disarankan untuk secara aktif mengembangkan kapasitas personal dalam berelasi dengan AI agar pengalaman kerja lebih condong pada eustress daripada distress. Individu perlu meningkatkan digital coping skills, seperti kemampuan mengatur batas penggunaan teknologi, mengelola informasi yang berlebihan, serta mengembangkan strategi regulasi emosi ketika menghadapi tuntutan kerja yang dimediasi AI. Di samping itu, penguatan self-efficacy terhadap penggunaan teknologi menjadi krusial, misalnya melalui upaya belajar mandiri, keterlibatan dalam pelatihan internal, maupun peer-learning, sehingga AI dipersepsi sebagai sumber dukungan dan peluang pengembangan diri, bukan ancaman terhadap kompetensi maupun keberlanjutan karier. Generasi Z juga perlu membangun kemampuan mengelola stres yang muncul akibat interaksi intensif dengan AI, baik melalui teknik manajemen stres, pengaturan ritme kerja-digital, maupun komunikasi asertif dengan atasan terkait batasan beban kerja dan ekspektasi performa. Dengan demikian, adaptasi individu berperan sebagai filter psikologis yang menentukan apakah paparan AI di tempat kerja akan menghasilkan pengalaman eustress yang konstruktif atau justru memperkuat distress yang merugikan workplace well-being.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Merujuk pada temuan literature review yang menegaskan adanya dualitas dampak AI terhadap workplace well-being Generasi Z, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif maupun mixed methods dalam menguji hubungan antarkonsep secara empiris. Peneliti perlu mengembangkan dan memvalidasi model konseptual yang menguji bagaimana AI membentuk kesejahteraan kerja melalui jalur eustress dan distress, dengan memasukkan variabel mediasi dan moderasi seperti technostress, job resources, dukungan organisasi, serta karakteristik individual Generasi Z. Penelitian juga disarankan untuk berfokus pada sektor kerja spesifik—misalnya industri kreatif, teknologi informasi, layanan kesehatan, atau sektor pendidikan—untuk menangkap konteks desain kerja dan pola penggunaan AI yang berbeda,

sehingga dapat diidentifikasi kondisi-kondisi di mana AI lebih dominan berfungsi sebagai sumber eustress atau distress. Di samping itu, arah penelitian ke depan perlu mencakup pengembangan dan uji coba intervensi berbasis AI yang secara eksplisit dirancang untuk meningkatkan workplace well-being, seperti sistem rekomendasi beban kerja yang adaptif, chatbot pendukung kesehatan mental, atau platform pembelajaran personalisasi. Melalui model empiris dan intervensi semacam ini, penelitian lanjutan dapat memberikan kontribusi lebih kuat dalam merumuskan strategi berbasis bukti untuk mengelola AI sebagai sumber kesejahteraan, bukan sekadar potensi stres, bagi karyawan Generasi Z.

Daftar Pustaka

Aleem, M., Sufyan, M., Ameer, I., & Mustak, M. (2022). Remote work and the COVID-19 pandemic: An artificial intelligence-based topic modeling and a future agenda. *Journal of Business Research*, *154*, 113303. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113303

Bankins, S., Ocampo, A., Marrone, M., Restubog, S., & Woo, S. (2023). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*. https://doi.org/10.1002/job.2735

Berretta, S., Tausch, A., Peifer, C., & Kluge, A. (2023). The Job Perception Inventory: considering human factors and needs in the design of human–AI work. *Frontiers in Psychology*, *14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128945

Bhargava, A., Bester, M., & Bolton, L. (2020). Employees' Perceptions of the Implementation of Robotics, Artificial Intelligence, and Automation (RAIA) on Job Satisfaction, Job Security, and Employability. *Journal of Technology in Behavioral Science*, *6*, 106–113. https://doi.org/10.1007/s41347-020-00153-8

Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2020). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*, *131*, 485–494. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018

Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G., Beltran, J., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., Denisi, A., Dey, P., Guest, D., Knoblich, A., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., … Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524

Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*. https://doi.org/10.31031/pprs.2020.04.000593

Chang, P.-C., Zhang, W., Cai, Q., & Guo, H. (2024). Does AI-Driven Technostress Promote or Hinder Employees' Artificial Intelligence Adoption Intention? A Moderated Mediation Model of Affective Reactions and Technical Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, *17*, 413–427. https://doi.org/10.2147/prbm.s441444

Chuang, Y., Chiang, H., & Lin, A. (2025). Insights from the Job Demands-Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. *Int. J. Inf. Manag.*, *83*, 102887. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887

Cramarenco, R., Burcă-Voicu, M. I., & Dabija, D.-C. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana*. https://doi.org/10.24136/oc.2023.022

García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A., Saz-Gil, I., & Gil-Lacruz, M. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Improving Workplace Well-Being: A Systematic Review. *Businesses*. https://doi.org/10.3390/businesses4030024

Henkel, A., Bromuri, S., Iren, D., & Urovi, V. (2020). Half human, half machine – augmenting service employees with AI for interpersonal emotion regulation. *Journal of Service Management*. https://doi.org/10.1108/josm-05-2019-0160

Jangid, A. (2024). AI AND EMPLOYEE WELLBEING: HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE CAN MONITOR AND IMPROVE MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE. *International Journal of Advanced Research*. https://doi.org/10.21474/ijar01/19693

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *64*, 137–153. https://doi.org/10.1109/tpc.2021.3069288

Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K.-T. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2020-0789

Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. https://doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0448

Malik, N., Tripathi, S., Kar, A., & Gupta, S. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*. https://doi.org/10.1108/ijm-03-2021-0173

Nazareno, L., & Schiff, D. (2021). The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being. *Technology in Society*. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101679

Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, *136*, 652–666. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007

Passalacqua, M., Pellerin, R., Magnani, F., Doyon-Poulin, P., Del-Aguila, L., Boasen, J., & Léger, P.-M. (2024). Human-centred AI in industry 5.0: a systematic review. *International Journal of Production Research*, *63*, 2638–2669. https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2406021

Peredy, Z., Vígh, L., Quingyu, W., & Muyi, J. (2024). Analysing Generation Z Communication Attitudes, Values and Norms. *Acta Periodica*. https://doi.org/10.47273/ap.2024.30.4-19

Qin, X. (2023). The Effect of Leadership Style on Employee Motivation: A Case Study of Manufacturing Companies. *Journal of Management and Administration Provision*. https://doi.org/10.55885/jmap.v3i1.221

Shaikh, F., Afshan, G., Anwar, R. S., Abbas, Z., & Chana, K. A. (2023). Analyzing the impact of artificial intelligence on employee productivity: the mediating effect of knowledge sharing and well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12385

Süleymanov, E. (2025). Generation Z in Digitalizing Labor Processes: A Phenomenological Study Based on Private Sector Experiences. *MALUMAT*. https://doi.org/10.65298/malumat.4

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766

Vitezić, V., & Perić, M. (2021). Artificial intelligence acceptance in services: connecting with Generation Z. *The Service Industries Journal*, *41*, 926–946. https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1974406

Wang, H., Ding, H., & Kong, X. (2022). Understanding technostress and employee well-being in digital work: the roles of work exhaustion and workplace knowledge diversity. *International Journal of Manpower*. https://doi.org/10.1108/ijm-08-2021-0480

Xiang, K., Wu, M.-Y., Tong, Y., & He, C. (2024). Imprinting and Workplace Well-Being Among Generation Z Hotel Employees. *Journal of Travel Research*, *64*, 1393–1413. https://doi.org/10.1177/00472875241249396

Xu, G., Xue, M., & Zhao, J. (2023). The Relationship of Artificial Intelligence Opportunity Perception and Employee Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*. https://doi.org/10.3390/ijerph20031974