

KONSELING DIGITAL DAN DUKUNGAN AI DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: TINJAUAN SISTEMATIS

**Sigit Hariyadi¹, Widya Novi Angga Dewi², Binti Isrofin³, Ernest Ceti Septyanti⁴,
Awalya⁵, Joko Sutarto⁶**

¹ sigit.hariyadi@mail.unnes.ac.id, ² widyanovi311@students.unnes.ac.id, ³ bintiisrofin@mail.unnes.ac.id, ⁴ septianticeti@mail.unnes.ac.id, ⁵ awalya@mail.unnes.ac.id, ⁶ jokotarto@mail.unnes.ac.id

¹³⁴⁵⁶Bimbingan dan Konseling, Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi, Universitas Negeri Semarang
²Bimbingan dan Konseling, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Ivvet

Abstract

The Indonesian employee mental health crisis issue can be mitigated through the innovation of digital counseling and the support of artificial intelligence (AI). This research adopts the approach of a systematic literature review (SLR) with the aid of the PRISMA technique covering twelve (12) articles published between 2021 and 2025 from the databases of Science Direct, PubMed, SAGE Open, and Taylor and Francis. The research aimed to determine the efficacy of digital counseling and AI on employees' psychological well-being, productivity, and retention, and to identify the facilitators and barriers to implementation. Additionally, it sought to ascertain the ethical issues arising from the recommendations of governance theories. The research showed that digital counseling can improve accessibility and reduce stigma; however, it is ineffective in addressing issues related to data privacy and unresolved emotions associated with AI. The positive impact on adoption is determined by corporate social responsibility, emotional support from leaders, and organizational supportive features. To summarize, the meaningful integration of humans and digital counseling, coupled with thorough ethical governance structures and genuine leadership, is crucial to the success of digital counseling and organizational performance.

Keywords: Digital counseling, Artificial intelligence, Human resource development, Employee well-being

Abstrak

Konseling digital dan AI dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) menawarkan inovasi baru terhadap masalah kesehatan mental karyawan. Penelitian ini menerapkan Systematic Literature Review (SLR) dan prosedur PRISMA yang memuat 12 artikel penelitian (2021-2025) dari ScienceDirect, PubMed, SAGE Open, dan Taylor & Francis. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan dan menganalisis konseling digital dan AI terhadap kesejahteraan psikologis, produktivitas, dan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi dan hambatan dari penelitian ini, serta menganalisis risiko etis dan pengaturan. Hasil menunjukkan bahwa konseling digital menawarkan manfaat aksesibilitas, anonimitas, pengurangan stigma, dan pengurangan biaya. Namun, konseling digital itu bercabang untuk memusatkan pada masalah privasi dan emosi AI. Adopsi ditunjukkan oleh tanggung jawab sosial perusahaan, dukungan emosional dari pemimpin, dan kondisi fasilitasi organisasi. Kesimpulan

yang bisa ditarik adalah adanya dukungan manusia dengan legal, etika pengaturan yang kolosal dan pemimpin yang otentik sesuai dengan realita yang ada untuk bisa memaksimalkan digital konseling pada kesehatan dan partisipasi karyawan yang produktif serta kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

Konseling sebagai elemen primer integral dari sistem pengembangan sumber daya manusia dan kesehatan mental memberikan kontribusi yang paling berarti bagi kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan. Data Badan Pusat Statistik (BPS) di Indonesia mengungkapkan bahwa keberadaan Aplikasi Pusat Konseling BPS (BPS C-CAP) telah memungkinkan lebih dari 14.000 karyawan di seluruh Indonesia untuk mengakses konseling kesehatan mental melalui platform terpusat (Lestariningsih et al., 2024). Idealnya, konselor harus memainkan peran lain selain hanya sebagai terapis, karena mereka juga harus berfungsi sebagai mitra strategis dalam merancang intervensi berbasis bukti untuk pengembangan pembelajaran dan kepemimpinan (Silmy, 2024). Studi ini mengonfirmasi bahwa konselor dalam psikologi terapan, terutama dalam bimbingan dan konseling, memberikan layanan preventif dan kuratif yang meningkatkan literasi kesehatan mental karyawan, sehingga lebih mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) Nomor 3 yang terkait dengan kehidupan sehat dan kesejahteraan (Eleanor, 2024). Secara teoretis, peran ini memenuhi kriteria praktik berbasis bukti (EBP) karena mencerminkan prinsip konseling intervensional yang berakar pada bukti empiris terbaik untuk menjawab pertanyaan, apa yang paling dibutuhkan karyawan dalam hal mengoptimalkan hasil mereka? Kerangka kerja ini berpendapat bahwa konseling efektif hanya ketika ada perpaduan antara kompetensi klinis, preferensi pasien, dan bukti terbaik yang tersedia dalam literatur.

Data empiris dari Indonesia mengungkapkan krisis kesehatan mental bagi pekerja yang membutuhkan intervensi sistematis. Sebuah studi dari sektor keuangan Indonesia, misalnya, mengungkapkan bahwa 20% karyawan mengalami keterlibatan yang negatif dan kelelahan akibat stres, disertai dengan ketimpangan keseimbangan kerja-hidup yang signifikan (Rokhim et al., 2025). Secara khusus, di bawah sektor ini, prevalensi stres kerja mencerminkan konflik antara tuntutan profesional dan pribadi, yang terutama benar bagi karyawan yang berusia 30–39 tahun, dan biasanya menghadapi tekanan ganda dari karir dan keluarga. Sementara di penelitian lain, ditekankan bagaimana keseimbangan kerja-hidup bagi generasi Z di perusahaan startup Padang memiliki dampak positif yang

signifikan terhadap kesejahteraan psikologis mereka, dan kepuasan terhadap rekan-rekan mereka sebagai variabel moderasi yang krusial (Zega & Zona, 2024). Data-data ini mengonfirmasi bahwa kesenjangan seputar krisis kesejahteraan bukan hanya sebuah persepsi.

Berkaca pada hal tersebut, intervensi konseling sangat diperlukan sebagai jembatan antara kebutuhan karyawan dan kapasitas organisasi. Meta analisis dari 15 studi intervensi digital menemukan bahwa seluruh intervensi secara signifikan mengurangi stres pekerjaan dan dampaknya bertahan 3–12 bulan pascaintervensi (Philippi et al., 2021). Temuan ini memberi dukungan bagi konseling digital sebagai solusi yang dapat diperluas dan berkelanjutan. Di Indonesia, evaluasi terhadap prototipe literasi kesehatan mental digital (IMPeTUs) menemukan bahwa intervensi digital yang dirancang bersama pengguna berpotensi meningkatkan kesehatan mental dan manajemen diri pada populasi usia produktif (Brooks et al., 2023). Studi ini mengonfirmasi relevansi EBP dengan intervensi yang berciri bukti ketahanan budaya lokal. Penggunaan SV-NBJSQ yang divalidasi untuk konteks Indonesia dalam penelitian stres kerja mengedepankan pentingnya instrumen yang sensitif secara budaya untuk mengukur hasil konseling (Rokhim et al., 2025). Gabungan antara individu dan intervensi kolektif yang diimplementasikan di BPS dengan layanan pencegahan dan berbagi pengetahuan mengedukasi dan mengurangi stigma, sehingga memperluas jangkauan dampak intervensi (Lestariningsih et al., 2024).

Kemajuan dalam teknologi digital telah membuka peluang baru untuk konseling dalam PSDM. Philippi et al. (2021) dalam meta-analisisnya menunjukkan dominasi aplikasi berbasis smartphone, termasuk meditasi, manajemen mengatasi stres, dan konten nutrisi, yang efektif dalam mengurangi stres terkait pekerjaan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa fleksibilitas, skalabilitas, dan personalisasi intervensi digital meningkatkan daya tarik dan efektivitasnya. Di Indonesia, Brooks et al. (2023) merancang bersama implementasi intervensi digital yang bertujuan untuk meningkatkan literasi kesehatan mental. Dari sudut pandang teoretis, *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) telah menjadi kerangka dominan untuk memahami adopsi teknologi digital dalam kesehatan mental. Dalam konteks konseling digital, Sendek Anteneh et al. (2025) mengonfirmasi bahwa *performance expectancy*, *effort expectancy*, dan *social influence* secara signifikan memprediksi niat untuk menggunakan konseling

psikososial digital, dengan gender sebagai moderator yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor sosioteknis, bukan hanya teknis semata, merupakan penentu kunci untuk adopsi *AI counseling* yang berhasil dalam PSDM.

Sebagaimana menjanjikannya potensi untuk menjembatani kesenjangan ini, publikasi menunjukkan banyaknya implementasi yang hilang. Data penelitian menunjukkan bahwa, meskipun pusat konseling digital telah diluncurkan dan dapat diakses oleh 14.000 karyawan, hanya 24% karyawan yang menyatakan mereka memerlukan konseling pribadi, dan jumlah pengguna aktif tidak diungkapkan, menunjukkan pemanfaatan yang rendah (Lestariningsih et al., 2024). Hambatan dari kekhawatiran ini termasuk kepercayaan negatif mengenai efektivitas intervensi digital, ketidaknyamanan berkomunikasi melalui beberapa bentuk teknologi, dan kurangnya pelatihan bagi penyedia (Lewis et al., 2003; McCrickard & Butler, 2005). Di sektor keuangan, data menunjukkan bahwa bahkan di bawah kondisi stres kerja yang tinggi, kurang dari 20% organisasi menawarkan sumber daya kesehatan mental yang komprehensif, dan kesenjangan akses ini bahkan lebih nyata di Indonesia dibandingkan dengan wilayah ASEAN (Umar & Salahudin, 2025). Sebuah studi tentang mahasiswa Indonesia yang menggunakan UTAUT menunjukkan bahwa kecemasan internet secara signifikan memoderasi hubungan antara harapan usaha dan niat perilaku, menunjukkan adanya hambatan psikologis tertentu bagi populasi Indonesia (Candra et al., 2025; Pratama et al., 2025). Kesenjangan ini menunjukkan bahwa problematika tidak hanya disebabkan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh ketidaksesuaian antara desain intervensi dan karakteristik pengguna serta konteks organisasi.

Karena kompleksitas lanskap digital konseling dan penggunaan teknologi AI untuk membantu dukungan psikososial di tempat kerja dalam konteks Indonesia, tinjauan literatur sistematis (SLR) sangat mendesak dilakukan untuk menjembatani kesenjangan teori dan praktik. SLR ini dirancang untuk mencapai tiga tujuan penelitian yang saling melengkapi. Pertama, memetakan efek intervensi konseling digital dan AI terhadap kesejahteraan psikologis, produktivitas individu dan organisasi, serta retensi karyawan Indonesia. Kedua, mengidentifikasi adopsi faktor-faktor pendorong yang memengaruhi keberhasilan atau hambatan implementasi intervensi konseling menggunakan digital dan AI. Ketiga, secara eksplisit mengungkap risiko etis dari konseling yang dimediasi secara digital dan AI, serta batasan evaluatif empiris terhadap kerangka etika yang lebih

kompleks. Oleh karena itu, SLR ini secara utama bersifat internasional dalam ruang lingkungannya, dan menyediakan bukti yang terkontekstualisasi serta karya yang sangat dibutuhkan oleh praktisi HRD Indonesia. Kontribusi ini sangat penting mengingat krisis yang terukur dalam kesehatan mental karyawan Indonesia dan juga kebutuhan akan intervensi yang dapat diskalakan dan aman.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) sebagai pendekatan sintesis bukti yang menggunakan prosedur eksplisit dan sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, dan menggabungkan seluruh studi yang memenuhi kriteria kelayakan guna menjawab pertanyaan riset tertentu (Lame, 2019). Xiao & Watson (2019) menegaskan bahwa tinjauan harus dilakukan secara sistematis agar ada bukti yang lebih dapat diandalkan untuk kebijakan dan praktik. Studi ini menggunakan pendekatan PRISMA yang terdiri dari empat tahap utama dimulai dari tahap identifikasi yang mencakup pencarian di basis data, registri, dan sumber lainnya, diikuti dengan tahap screening yaitu penghapusan duplikat, penyaringan judul/abstrak, lalu tahap kelayakan (tinjauan teks lengkap dengan alasan pengecualian tertentu), dan terakhir inklusi (studi yang memenuhi syarat untuk sintesis kualitatif/kuantitatif), sambil mendokumentasikan angka di setiap tahap demi transparansi dan replikasi (Swartz, 2021)

Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian digunakan secara lebih kuat untuk membantu mengidentifikasi, mencari, dan mengekstraksi kajian artikel ilmiah yang menjadi sumber bacaan. Dalam merumuskan pertanyaan penelitian diformulakan menjadi 4 langkah yang disingkat dengan istilah PICO/PECO (Cooke et al., 2012). Lebih detail formula pertanyaan penelitian dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1. Formula pertanyaan penelitian

Komponen	Diskripsi
Population	Karyawan, tim HRD, atau organisasi yang menerapkan konseling digital/AI dalam pengembangan SDM.
Exposure/Intervention	Intervensi konseling berbasis AI/digital (apps, chatbots, platform hybrid, virtual coaching)
Comparator	Konseling tradisional (face-to-face) atau tanpa intervensi.
Outcomes	Efektivitas (well-being, performa, retensi), faktor adopsi (TAM/UTAUT model), isu etis (bias AI, privasi data).

Berdasarkan formula tersebut, terdapat tiga pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan, yaitu (1) sejauh mana efektivitas intervensi konseling digital dan AI terhadap kesejahteraan psikologis, kinerja, serta retensi karyawan dalam konteks HRD? (2) Faktor apa yang memengaruhi adopsi dan keberhasilan implementasi konseling digital/AI di organisasi? (3) Risiko etis, tantangan adaptasi, serta rekomendasi tata kelola apa yang muncul dari literatur terkait penerapan AI dalam praktik konseling HRD?

Proses Pencarian

Basis data yang digunakan bersumber dari ScienceDirect, PubMed, SAGE Open, dan Taylor & Francis. Kata kunci yang digunakan dalam proses identifikasi selanjutnya dikembangkan menjadi beberapa berdasarkan tesaurus online untuk melihat persamaan kata yang mungkin dapat diperoleh (tabel 2).

Tabel 2. Kata kunci pencarian

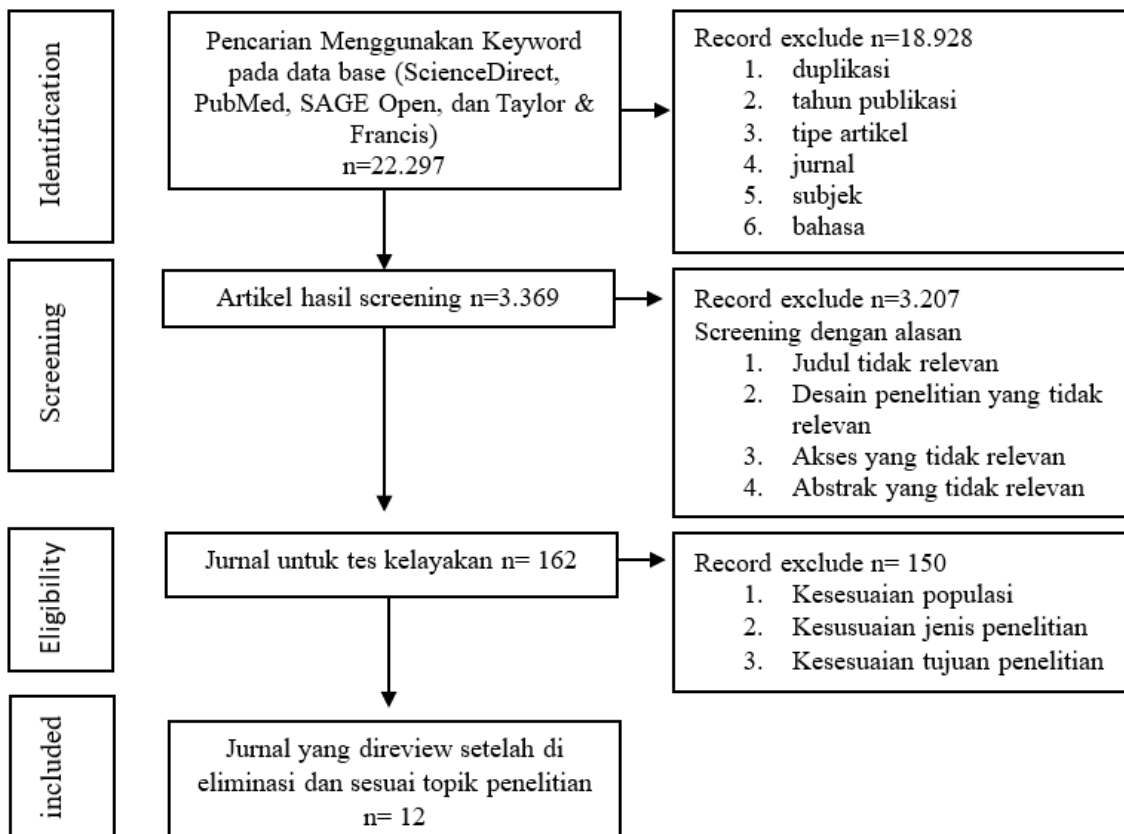
Data base	Keyword
ScienceDirect	digital counseling OR AI counseling OR virtual coaching OR AI mental health AND human resource development OR HRD AND learning and development OR L&D AND employee well-being
PubMed	digital counseling OR AI counseling OR virtual coaching OR AI mental health AND human resource development OR HRD AND learning and development OR L&D AND employee well-being
SAGE Open	digital counseling OR AI counseling OR virtual coaching OR AI mental health AND human resource development OR HRD AND learning and development OR L&D AND employee well-being
Taylor & Francis	digital counseling OR AI counseling OR virtual coaching OR AI mental health AND human resource development OR HRD AND learning and development OR L&D AND employee well-being

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi menetapkan batasan yang jelas sehingga hanya studi yang relevan, berkualitas, dan dapat dibandingkan dimasukkan ke dalam sintesis sehingga hasilnya terarah, transparan, dan dapat direplikasi. Kriteria ini menyelaraskan ruang lingkup dengan pertanyaan penelitian, meminimalkan bias seleksi dengan aturan yang konsisten, dan menjaga validitas dengan menyaring desain/metode yang memadai serta mengendalikan risiko bias. Beberapa kriteria yang dijadikan patokan dijelaskan pada tabel 3. Sedangkan proses sistematik literature review secara keseluruhan dijelaskan dalam diagram PRISMA pada gambar 1.

Tabel 3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Tahun	2021-2025	Sebelum tahun 2021
Populasi	Karyawan, tim HRD, atau organisasi yang menerapkan konseling digital/AI dalam pengembangan SDM	Konseling non-kerja (e.g., sekolah murni).
Jenis literatur	Artikel penelitian (Kuantitatif maupun kualitatif)	Literatur Review, Meta Analisis
Bahasa	Inggris	Non inggris
Tipe akses	Open Akses	Bukan open akses

**Gambar 1.** Diagram Proses Prisma

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian mengkaji 12 artikel yang telah dilakukan seleksi sebelumnya. Untuk mempermudah proses analisis dilakukan dalam 2 tahap yaitu pemetaan terlebih dahulu dalam matrik hasil dan selanjutnya dalam analisis masing-masing pertanyaan penelitian.

No	Judul	Penulis	Tahun	Tujuan Penelitian	Populasi atau sampel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Society 5.0 and human-centered technology: Redefining talent management in the digital age</i>	Salim Atay; Cennet Terzi Müftüoğlu; Neşe Gülmez; Muhittin Şahin	2025	Mengeksplorasi transformasi manajemen SDM dan strategi <i>talent management</i> dalam kerangka Society 5.0, serta merumuskan pendekatan inovatif, horizon saat ini, strategi, dan arah masa depan yang berpusat pada manusia dan berorientasi pada keberlanjutan.	Data kualitatif dari Forum SDM Istanbul (IHFR): 8 panel dan 2 sesi tunggal (15 Des 2023), melibatkan praktisi SDM, akademisi, dan konselor karier; transkrip sesi sebagai unit analisis.	Desain studi kasus dengan analisis konten sistematis (transkripsi, pengodean, penetapan tema), reliabilitas antar-koder $\kappa=0,90$; dokumentasi proses (Kapwing AI, peninjauan berulang).	Mengidentifikasi 7 tema inti (kehidupan kerja & organisasi; karier awal; akuisisi talenta; pengembangan; retensi; transformasi digital; desain teknologi berpusat pada manusia). Menegaskan pergeseran fungsi HR menjadi mitra bisnis strategis, pentingnya HR <i>analytics</i> , model kerja fleksibel, inklusivitas, etika & privasi data dalam implementasi Society 5.0.
2	<i>The adoption of artificial intelligence in human resources management practices</i>	Nishad Nawaz; Hemalatha Arunachalam; Barani Kumari Pathi; Vijayakumar Gajenderan	2024	Menguji dampak adopsi AI pada praktik HRM dengan memfokuskan relasi antara variabel hasil (Akurasi, Otomatisasi, Daya/Kapasitas Komputasi, Pengalaman <i>Real-time</i> , Personalisasi) dan Penghematan Waktu & Biaya.	274 karyawan IT di Chennai (India), diambil Mei–Sep 2021 melalui kuesioner daring; convenience sampling.	Desain deskriptif; analisis SEM (AMOS) dan CFA; pengolahan data dengan IBM SPSS/AMOS.	Akurasi (H1), Otomatisasi (H2), Pengalaman <i>Real-time</i> (H4) berpengaruh signifikan pada Penghematan Waktu & Biaya; Daya/Kapasitas Komputasi (H3) dan Personalisasi (H5) tidak signifikan. Model menunjukkan kecocokan yang baik (CFI≈0,97; RMSEA≈0,042).
3	<i>AI adoption, employee depression and knowledge: How corporate social responsibility buffers psychological impact</i>	Byung-Jik Kim; Julak Lee	2025	Menelaah konsekuensi psikologis adopsi AI terhadap depresi karyawan, dengan <i>job insecurity</i> sebagai mediator dan CSR sebagai moderator (kerangka <i>moderated mediation</i>).	403 pekerja di Korea Selatan dari 287 organisasi, tiga gelombang (Maret–Juni 2024) dengan panel daring berstrata.	Longitudinal (3-gelombang, <i>time-lagged</i>); SEM (AMOS) dengan CFA, bootstrapping 10.000 sampel; kontrol <i>cluster robust</i> .	Tidak ada efek langsung AI→depresi; terdapat efek tidak langsung signifikan melalui <i>job insecurity</i> (mediasi penuh). CSR memoderasi hubungan AI→ <i>job insecurity</i> (interaksi negatif), sehingga CSR mengurangi dampak AI terhadap rasa tidak aman kerja.

4	<i>AI and Employee Well-being: A Case Study of Mental Health Chatbot Implementation in a Tech Company</i>	Welimas Kristina Parinsi; Anugrah Dewi Lestari Musa	2025	Menyelidiki implementasi chatbot kesehatan mental di perusahaan teknologi berbasis Jakarta untuk memahami perannya dalam menunjang <i>employee well-being</i> serta implikasi etis dan organisasional.	Karyawan perusahaan teknologi di Jakarta; data kualitatif dari wawancara semi-terstruktur, FGD, dan observasi partisipan (jumlah partisipan tidak dinyatakan, berfokus pada pengalaman pengguna).	Studi kasus kualitatif; analisis tematik (Braun & Clarke); triangulasi sumber; berfokus pada konteks budaya dan tata kelola data (PDP Law 2022).	Teridentifikasi 4 tema: (1) akses & kenyamanan, (2) keamanan emosional & penurunan stigma, (3) keterbatasan empati/personalisasi, (4) integrasi & kepercayaan organisasi. Chatbot menurunkan hambatan mencari bantuan, namun efektivitas sangat bergantung pada transparansi privasi dan integrasi dengan layanan berbasis manusia.
5	<i>Empowering health workers and leveraging digital technology to improve access to mental health and epilepsy care: A longitudinal quasi-experimental study in Hlaing Thar Yar Township</i>	Khin Maung Gye; Lara Mroueh; Pierre-Emile Bruand; Soe Min; Line Kleinebreil; Ohmmar; Ye Myint Tun; Pierre-Marie Preux; Win Aung Myint; Farid Boumediene	2022	Menilai dampak intervensi 2 tahun yang melatih CHW & GP serta memanfaatkan alat digital (<i>smartphone/tablet</i>) untuk meningkatkan identifikasi, diagnosis, dan tata laksana psikosis, depresi, dan epilepsi di Myanmar.	76 CHW & 50 GP dilatih; survei rumah tangga <i>baseline</i> n=3.438, <i>endline</i> n=202; 1.378 kasus dicurigai dirujuk, 1.186 (86%) bertemu GP, 1.088 (92%) didiagnosis. Lokasi: Hlaing Thar Yar Township (populasi ~515.570).	<i>Longitudinal quasi-experimental (before/after)</i> tanpa kontrol; survei KAP pada CHW/GP/populasi; pengumpulan data digital; analisis statistik (SPSS; uji Wilcoxon/Mann-Whitney)	Kesenjangan perawatan <i>baseline</i> 79,7%; kesesuaian diagnosis CHW/GP 75,6%; kelayakan terapi oleh GP 87,1% pada seluruh kunjungan (meningkat dari 73,3% ke 82,1% antara kunjungan pertama–terakhir); skor KAP CHW/GP/populasi meningkat; alat digital dinilai membantu rujukan & tindak lanjut.
6	<i>Effects of Employee–Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator</i>	Qingqi Meng; Tung-Ju Wu; Wenyan Duan; Shijia Li	2025	Menguji bagaimana kolaborasi karyawan-AI memengaruhi CWB melalui kesepian dan kelelahan emosional, serta apakah dukungan emosional pemimpin memoderasi efek tersebut.	Eksperimen <i>vignette</i> 2×2, N=167 responden (platform Credamo); manipulasi level kolaborasi karyawan-AI (tinggi/rendah) dan dukungan emosional pemimpin (tinggi/rendah).	Analisis regresi, mediasi berantai, dan ANOVA dua arah; pengukuran kesepian, kelelahan emosional, dan CWB dengan skala Likert tervalidasi; uji manipulasi berhasil.	Kolaborasi karyawan-AI meningkatkan kesepian (H1); kesepian meningkatkan kelelahan emosional (H2); kelelahan emosional meningkatkan CWB (H3). Terbukti mediasi berantai (efek tidak langsung 0,116; CI 95% [0,004; 0,257]) (H4). Dukungan emosional pemimpin memoderasi—melemahkan efek kolaborasi AI terhadap kesepian (H5).

7	<i>Effectiveness of an Employee Wellbeing Coaching Programme Delivered Across Primary Healthcare in England</i>	Alison Carter; Beth Mason; Zofia Bajorek	2025	Mengevaluasi efektivitas program <i>coaching</i> virtual (LAYT) terhadap <i>wellbeing</i> psikologis dan resiliensi tenaga kesehatan primer di Inggris, serta dampaknya pada intensi	Pre-post survei: n=662; <i>follow-up</i> : n=216; tambahan 20 wawancara; peserta mencakup GP, apoteker, dokter gigi, dan optometris.	Evaluasi multi-metode: SWEMWBS & BRCS pada T1-T2-T3; uji mixed ANOVA, regresi, dan analisis tematik wawancara.	<i>Wellbeing</i> naik signifikan dari 19,74 → 23,72 (SWEMWBS; partial $\eta^2=0,149$), resiliensi 12,24 → 14,78 (BRCS; partial $\eta^2=0,134$); efek menurun pada <i>follow-up</i> , namun tetap lebih tinggi dibanding <i>pre-coaching</i> . Peningkatan <i>wellbeing</i> berkorelasi dengan lebih rendahnya intensi untuk keluar ($\beta=0,062$, $p=0,023$).
8	<i>Effect of digital technologies on employee wellbeing and mental health</i>	E. Sansovini; A. Magida	2025	Menguji pengaruh adopsi teknologi digital (berdasar UTAUT diperluas) terhadap kesehatan mental dan <i>wellbeing</i> karyawan sektor jasa keuangan di Afrika Selatan.	Survei online n=174 karyawan jasa keuangan (bank, asuransi, dll.) di Afrika Selatan; <i>convenience sampling</i> .	CFA & SEM untuk menguji hipotesis; konstruk UTAUT (PE, EE, SI, FC) ditambah <i>hedonic motivation & habit</i> ; uji kelayakan model (CFI=0,923; RMSEA=0,071).	Determinannya: <i>Performance Expectancy, Facilitating Conditions, Hedonic Motivation</i> , dan <i>Social Influence</i> positif signifikan terhadap penerimaan teknologi; <i>Effort Expectancy & Habit</i> tidak signifikan. Penerimaan teknologi meningkatkan kesehatan mental ($\beta=0,26$) dan <i>wellbeing</i> ($\beta=0,407$).
9	<i>Exploring the Impact of AI Capabilities on Employee Well-Being: A Mediated Moderation Analysis</i>	Munaza Bibi; Tse Guan Tan; Heng Yao	2025	Menguji hubungan kapabilitas AI (tangible, <i>human resource, intangible</i>) dengan <i>employee wellbeing</i> (EWB); <i>Cybernetic Thinking</i> (CT) sebagai mediator dan <i>Organizational Ambidexterity</i> (OA) sebagai moderator.	Survei pada 490 dokter di rumah sakit swasta (Karachi & Islamabad); analisis dengan PLS SEM; <i>response rate</i> 70%.	Pengujian model terstruktur (validitas/reliabilitas, HTMT, bootstrapping 5.000); uji mediasi & moderasi (mediated moderation).	Kapabilitas AI berasosiasi positif dengan EWB: TRAIC $\beta=0,240$, HRAIC $\beta=0,230$, INTAIC $\beta=0,133$; CT memediasi hubungan kapabilitas AI→EWB; OA memoderasi negatif hubungan CT→EWB (OA melemahkan efek positif CT).
10	<i>The Impact of Workplace Counselling on Employee Performance</i>	Maletlatso Motsomotso	2025	Menguji dampak konseling di tempat kerja terhadap kinerja karyawan serta aspek <i>wellbeing</i> di Kementerian Transportasi (Lesotho).	22 wawancara tatap muka semi-terstruktur (9 laki-laki; 13 perempuan); <i>purposive sampling</i> ; durasi 55-60 menit per wawancara.	Studi kualitatif kasus dengan analisis tematik (Mayring); penggalian tema pengalaman konseling.	Konseling dikaitkan dengan: stabilitas finansial, penurunan gangguan emosional, kenaikan moral kerja, kemampuan menyelesaikan masalah, dan komunikasi/relasi yang lebih baik—semua terkait perbaikan performa.

11	<i>Employee Well-Being: An Empirical Study On Its Effect On Job Satisfaction In Manufacturing Sector</i>	Vandana Mohanty; Ashish Waghe; Shivaji D. Mundhe	2023	Menganalisis pengaruh <i>wellbeing</i> karyawan terhadap kepuasan kerja di sektor manufaktur dan faktor-faktor pendorong <i>wellbeing</i> .	Survei: 136 kuesioner dibagikan; 104 yang layak dianalisis (manajer/eksekutif manufaktur).	PLS SEM (SmartPLS); uji reliabilitas/validitas (Cronbach's α , AVE, Fornell-Larcker), <i>path coefficients</i> , dan efek f^2 .	Semua hipotesis didukung; dukungan sosial & emosional di tempat kerja paling kuat memengaruhi <i>wellbeing</i> ; <i>wellbeing</i> → kepuasan kerja signifikan ($\beta=0,698$, $p<0,01$; R^2 <i>Job Satisfaction</i> =0,63).
12	<i>Digitizing Social Counseling— Insights for Workplace Health Management</i>	Wiebke Schlenger; Marlies Jöllenbeck; Tjorven Stamer; Angelika Grosse; Elke Ochsmann	2022	Menggali stresor, beban, dan sumber daya akibat digitalisasi konseling sosial serta implikasinya bagi manajemen kesehatan tempat kerja.	22 wawancara eksploratif dengan konselor organisasi kesejahteraan di Jerman (berbagai bidang: adiksi, kehamilan, dsb.).	Analisis konten kualitatif (Mayring); kerangka <i>Job Demands–Resources & Stress–Strain</i> ; pemetaan pada pedoman GDA (<i>work content, organization, environment, social interaction</i> , fleksibilitas).	Adopsi <i>online counseling</i> bergantung pada afinitas digital; tantangan: membangun kepercayaan (minim isyarat nonverbal), tekanan waktu & kendala teknis; tim yang solid & pertukaran informal meningkatkan kepuasan kerja; dampak kesehatan langsung relatif sedikit bila organisasi menyediakan dukungan teknis & pengaturan kerja yang jelas.

RQ1: Bagaimana konseling digital kesehatan mental memengaruhi kesejahteraan karyawan?

Chatbot kesehatan mental memberikan dukungan di luar jam kerja dengan fitur aksesibilitas. Parinsi & Musa (2025) menekankan pentingnya akses dukungan kesehatan mental secara privat untuk karyawan, terutama dengan tingginya workload dan pola kerja hibrida. Konseling digital mengurangi stigma dan meningkatkan keterbukaan diri, menciptakan lingkungan yang lebih mendukung pencarian bantuan kesehatan mental. Aksesibilitas ini sangat vital dalam teknologi. Dalam penelitian lain dijelaskan bagaimana pola harmonis sosial digital tools yang *anonymes* sangat berpotensi dalam mengalihkan budaya organisasi lebih terbuka dan lebih banyak mendapatkan dukungan (Atay et al., 2025; Schlenger et al., 2022). Para responden mengekspresikan rasa nyaman pada interaksi dengan aplikasi digital dibandingkan dengan interaksi dengan manusia yang dinilai lebih mudah menghakimi (Bibi et al., 2025).

Meskipun ada keuntungan ini, beberapa studi menggarisbawahi keterbatasan signifikan yang mengurangi efektivitas jangka panjang mereka. Sebagai contoh,

karyawan melihat chatbot kesehatan mental sebagai respons terhadap kekhawatiran mereka dengan cara yang terputus dan terasa kurang otentik (Parinsi & Musa, 2025). Peneliti lain mencatat bahwa respons semacam ini memang terasa sangat kurang dan tidak mengandung emosi atau nuansa kontekstual (Gyee et al., 2022; Kim & Lee, 2025). AI sering kali gagal menangani kedalaman emosional yang diperlukan untuk efek terapeutik yang nyata. Kekhawatiran mengenai privasi data menjadi hambatan penting dalam konseling digital (Motsomotso, 2025; Nawaz et al., 2024). Karyawan mengungkapkan kekhawatiran mereka terkait potensi pengawasan manajerial atau akses organisasi ke percakapan pribadi mereka, bahkan dengan adanya janji kerahasiaan yang dinyatakan dalam kebijakan organisasi. Penelitian lain mengamati bahwa karyawan takut, bahkan dengan perlindungan yang tersedia, bahwa percakapan sensitif mungkin diawasi oleh manajemen (Kim & Lee, 2025; Meng et al., 2025). Persepsi semacam itu dapat berdampak negatif pada keterlibatan konseli (Mohanty et al., 2023).

RQ2: Faktor-Faktor apa yang mempengaruhi implementasi efektif konseling digital?

Tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi salah satu variabel moderasi dalam memahami dampak teknologi dalam kaitannya dengan kesejahteraan karyawan (Kim & Lee, 2025). Dukungan emosional pemimpin organisasi muncul sebagai faktor moderasi kedua yang sangat penting. Dukungan dari pemimpin bersifat emosional, membantu meningkatkan komunikasi dan interaksi yang sehat secara interpersonal. Meng et al. (2025) menemukan bahwa ketika pemimpin menunjukkan tingkat dukungan emosional yang tinggi, karyawan yang merasa kesepian dapat menerima dukungan sosial dan rasa kepemilikan yang membantu melengkapi sumber daya emosional mereka. Penelitian ini membuktikan bahwa implementasi efektif strategi kesejahteraan berbasis teknologi memerlukan investasi ganda dalam pengembangan kepemimpinan dan pembentukan iklim organisasi.

Penelitian lain menegaskan bagaimana adaptasi dan implementasi yang berhasil dari konseling digital/AI di organisasi ditentukan oleh berbagai hal kompleks seperti faktor teknologi, organisasi, dan psikososial, dan bukan hanya sekadar kecanggihan aplikasi (Carter et al., 2025; Gyee et al., 2022; Meng et al., 2025). Dari sisi lain, penelitian Sansovini & Magida (2025) menunjukkan bahwa harapan kinerja, kondisi fasilitasi, motivasi hedonisme, dan pengaruh sosial adalah penentu kuat dari niat untuk menggunakan teknologi. Ketika faktor-faktor ini ada, penggunaan alat digital tersebut

menunjukkan hubungan positif dengan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Bahkan secara spesifik, studi kasus terkait chatbot menunjukkan bahwa sumber daya kesehatan mental yang dapat diakses secara mudah dan antarmuka yang menarik membantu mengatasi hambatan awal dalam mencari bantuan. Sementara itu, kualitas respons (tidak generik, empatik) adalah kunci untuk makna yang dirasakan dari intervensi tersebut (Parinsi & Musa, 2025).

Faktor lain yang memengaruhi implementasi yang efektif adalah integrasi strategi konseling digital ke dalam ekosistem kesejahteraan karyawan yang lebih luas (Atay et al., 2025; Sansovini & Magida, 2025). Ini berarti bahwa organisasi tidak dapat memandang konseling digital sebagai proyek yang terpisah, melainkan harus mengintegrasikannya dengan sistem dukungan manusia yang terencana, jalur komunikasi organisasi, serta komitmen etis dalam pengelolaan data. Hasil berbeda di peroleh dari penelitian kolaborasi karyawan dan AI yang menunjukkan bahwa kolaborasi AI dapat menciptakan kesepian, kelelahan emosional, dan perilaku kontraproduktif kerja, bila interaksi dengan sesama rekan dikurangi (Meng et al., 2025).

Gap tersebut menjelaskan bagaimana dukungan emosional pemimpin dapat meredakan efek negatif tersebut. Sebagaimana penelitian di Jerman menunjukkan bahwa adanya afinitas digital dari konsultan, ketersediaan supervisi serta pengaturan pertemuan tidak formal, dukungan dari organisasi terhadap pergeseran kerja, dapat berpengaruh pada digitalisasi yang dirasakan sebagai beban (Schlenger et al., 2022).

RQ3: Rekomendasi untuk Praktik Organisasi yang Bertanggung Jawab

Rekomendasi pertama adalah menempatkan konseling digital sebagai komplementer dan bukan substitusi untuk intervensi berbasis manusia. Parinsi & Musa (2025) menegaskan bahwa digital atau AI seharusnya tidak diletakkan untuk menggantikan perawatan manusia, melainkan sebagai salah satu komponen dalam strategi kesehatan mental tempat kerja yang terintegrasi dan beretika.

Rekomendasi kedua adalah menciptakan desain tata kelola yang komprehensif untuk menempatkan konselor dalam HRM yang berfungsi sebagai pemberi bantuan sekaligus menjaga transparansi dalam mitigasi risiko privasi data dan kepercayaan karyawan. Beberapa penelitian menegaskan penting bagi organisasi atau perusahaan untuk menunjukkan kepatuhan melalui komunikasi yang jelas, strategi anonimisasi, dan

proses pelayanan kesehatan mental atau upata wellbeing yang berfokus pada kenyamanan karyawan (Carter et al., 2025; Kim & Lee, 2025; Mohanty et al., 2023).

Rekomendasi ketiga terkait dengan investasi dalam pengembangan kepemimpinan yang membekali manajer untuk mengidentifikasi dan mengatasi ketakutan karyawan yang terkait dengan transfer teknologi (Gyee et al., 2022). Lebih lanjut Meng et al. (2025) menegaskan bahwa pemimpin dapat memberikan dukungan sosial dan emosional kepada karyawan mampu mengurangi kesepian dan kelelahan yang ditimbulkan AI. Oleh karenanya program pelatihan kepemimpinan harus mencakup keterampilan emosional dan relasional.

Rekomendasi keempat mencakup penilaian dampak psikologis sebelum implementasi, untuk mengidentifikasi karyawan yang mungkin terpengaruh negatif. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas inisiatif kesejahteraan sangat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan tingkat adopsi teknologi (Bibi et al., 2025; Sansovini & Magida, 2025; Schlenger et al., 2022). Organisasi perlu merancang intervensi bagi individu berisiko tinggi disaat yang sama mengubah struktur organisasi untuk mendukung interaksi antarpribadi serta mengurangi dampak negatif ketergantungan teknologi.

Pembahasan

Hasil penelitian menjawab narasi konvensional yang menempatkan teknologi sebagai penyelamat kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, studi ini mengungkapkan bahwa konseling digital berfungsi sebagai penguat baik secara positif maupun negatif dan bervariasi menurut konteks organisasi. Sansovini & Magida (2025) menemukan bahwa penerimaan teknologi digital dipengaruhi oleh ekspektasi kinerja, kondisi fasilitasi, motivasi hedonis, dan dampak sosial, dan berdampak positif pada kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Temuan ini mewakili kontribusi teoretis yang penting karena menunjukkan bahwa adopsi teknologi kesehatan mental digital tidak terpisahkan dari esensi yang dirasakan karyawan terhadap pelaksanaan sistem organisasi secara keseluruhan. Implikasi praktisnya adalah bahwa organisasi perlu mengembangkan sistem dukungan yang menggabungkan konseling digital dengan inisiatif kesejahteraan tradisional, daripada menggantikannya.

Sedikit banyak dari pengintegrasian berpikir siberetik sebagai mediator. Bibi et al. (2025) Menunjukkan bahwa siberetik memediasi antara kemampuan AI dan

karyawan, sedangkan ambidekretas organisasi memoderasi dampaknya. Mekanisme ini membuka kotak hitam dari teknologi. Organisasi dengan kemampuan untuk memberikan sistem umpan balik yang responsif dan adaptif sehingga meningkatkan kualitas kesejahteraan. Pendekatan sibernetik memberikan cara berpikir yang baru untuk melihat perubahan teknologi dalam kesehatan mental dari sistem yang pasif menjadi lebih dinamis. Secara praktis, organisasi seharusnya mengakui pentingnya investasi pada infrastruktur pengolahan data untuk mengidentifikasi pola digital konseling yang menawarkan basis untuk merumuskan dan mendesain kebijakan HR dan desain pekerjaan, dalam hal ini, menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan.

Dalam studi lain, dijelaskan bagaimana adopsi AI tidak secara langsung menyebabkan depresi, tetapi melalui mediasi ketidakamanan pekerjaan, dengan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) secara signifikan memoderasi hubungan ini (Kim & Lee, 2025). Temuan semacam itu mengubah pemahaman tentang kontribusi utama CSR dari aktivitas perifer menjadi mekanisme psikologis perlindungan inti. Organisasi yang membangun "wadah kepercayaan" semakin banyak menunjukkan komitmen yang tulus terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, kontribusi teoretis yang paling penting adalah bahwa CSR dapat berfungsi sebagai "sinyal organisasi" yang mengurangi kecemasan dan meningkatkan keselamatan psikologis terkait dengan adopsi teknologi baru. Salah satu implikasi praktis yang paling mendesak adalah bahwa organisasi yang menerapkan konseling digital tanpa komitmen CSR yang selaras mungkin menghadapi rendahnya adopsi dan erosi kepercayaan, sementara mereka yang menggabungkan kedua elemen tersebut membangun ekosistem kesejahteraan yang kohesif.

Penelitian Meng et al. (2025) Menunjukkan hal yang berbeda dan bertentangan. Dalam kolaborasi AI dengan karyawan, karyawan mengalami kesepian yang diakibatkan oleh berkurangnya interaksi dengan manusia. Walaupun emosi yang dimiliki pemimpin, secara positif mengurangi dampak kesepian, hal ini tidak sepenuhnya terjadi pada responden. Ada dua hal yang dikomentari, yaitu pemimpin yang secara emosional berpandangan bahwa keterlibatan yang positif akan meningkatkan kesehatan mental karyawan. Gejala yang terjadi secara psikologis pada karyawan adalah sosok pemimpin yang tidak fokus pada output atau capaian, akan tetapi pemimpin yang terlibat secara emosional. Sedangkan digital counseling dalam hal ini bukan disiapkan sebagai alat yang

berorientasi pada target, tetapi lebih mengarahkan kepada pemimpin digital untuk memunculkan konsep yang lebih empatik.

Sansovini & Magida (2025) Membedakan dua hal fundamental yang sering dipandang sebelah mata. Pertama, di satu sisi, implementasi teknologi digital bisa berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dari segi pengurangan, sambil menambahkan elemen kesejahteraan kognitif. Di sisi lain, implementasi teknologi digital bisa mengakibatkan pengurangan kesejahteraan karyawan, termasuk elemen negatif seperti keterasingan, kelelahan emosional, serta peningkatan perilaku kontraproduktif kerja. Implikasi langsung yang penting adalah bahwa investasi dalam teknologi konseling digital harus diimbangi dengan investasi yang lebih besar terhadap SDM dan kerangka kerja serta pedoman etik yang tepat.

Tiga dimensi paling penting dalam pembahasan ini yaitu: adopsi, efektivitas kontekstual, dan risiko etika. Pertama, adopsi teknologi ternyata tidak hanya soal menyiapkan sarana, tetapi berbicara tentang *performance expectancy* serta intensi penggunaan, bahkan kecemasan dan faktor psikologis lain mungkin menjadi pertimbangan tinggi. Kedua, efektivitas intervensi digital sangat variatif tergantung pada *level guidance*, *tailoring*, dan *duration of interventions*. Ketiga, etika risiko dari Konselor AI sangat penting. Oleh karenanya, integrasi AI membutuhkan *Ethical Framework* yang baik, *informed consent*, dan *continuous evaluation* untuk menguatkan AI dalam mengembangkan alih-alih merusak praktik konvensional (Fiske et al., 2019). Oleh karena itu, pelatihan profesional yang dibutuhkan untuk mengembangkan *critical thinking* dalam konteks menilai keterbatasan AI dan tanggung jawabnya (Montemayor et al., 2022).

SIMPULAN

Tinjauan sistematis ini mengungkapkan bahwa konseling digital yang diperkuat AI dalam PSDM berfungsi sebagai penguat yang berdampak positif atau negatif pada kesejahteraan psikologis, kinerja, dan retensi karyawan, tergantung pada kualitas pelaksanaan kontekstual, desain organisasi, dan integrasi sistem dukungan manusia. Meskipun konseling digital memiliki keuntungan dalam hal aksesibilitas, anonimitas, dan pengurangan stigma, efektivitasnya akan terus terhambat oleh keterbatasan emosional dari teknologi yang ditawarkan, dan adanya isu terkait privasi. Implementasi kolaborasi digital atau AI memerlukan pendekatan holistik yang menggabungkan sejumlah faktor

kritis: (1) memposisikan konseling digital sebagai pelengkap dan bukan pengganti intervensi yang melibatkan interaksi manusia, (2) mengembangkan kerangka tata kelola yang menyeluruh dengan transparansi penuh mengenai perlindungan data dan privasi, (3) investasi serius dalam mengembangkan kepemimpinan emosional dan kapasitasnya untuk membantu staf beradaptasi dengan teknologi yang berubah, dan (4) penilaian dampak psikologis yang dilakukan sebelum implementasi untuk mengidentifikasi populasi yang berisiko. Oleh karena itu, organisasi yang berkomitmen pada praktik etis, infrastruktur teknologi yang solid, dan kepemimpinan yang otentik akan mendapatkan manfaat maksimal dari intervensi konseling digital

REFERENSI

- Atay, S., Müftüoğlu, C. T., Gülmez, N., & Şahin, M. (2025). Society 5.0 and human-centered technology: Redefining talent management in the digital age. *Sustainable Futures*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100733>
- Bibi, M., Tan, T. G., & Yao, H. (2025). Exploring the Impact of AI Capabilities on Employee Well-Being: A Mediated Moderation Analysis. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251361981>
- Brooks, H., Irmansyah, I., Syarif, A. K., Pedley, R., Renwick, L., Rahayu, A. P., Manik, C., Prawira, B., Hann, M., & Brierley, H. (2023). Evaluating a prototype digital mental health literacy intervention for children and young people aged 11–15 in Java, Indonesia: a mixed methods, multi-site case study evaluation. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 17(1), 79.
- Candra, S., Frederica, E., Putri, H. A., & Loang, O. K. (2025). The UTAUT approach to Indonesia's behavioral intention to use mobile health apps. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 16(5), 892–911.
- Carter, A., Mason, B., & Bajorek, Z. (2025). Effectiveness of an Employee Wellbeing Coaching Programme Delivered Across Primary Healthcare in England. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2025-0002>
- Cooke, A., Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: the SPIDER tool for qualitative evidence synthesis. *Qualitative Health Research*, 22(10), 1435–1443.
- Eleanor, A. (2024). Kesehatan Mental dalam Dunia Kerja: Tantangan dan Tanggung Jawab Negara Menuju Indonesia Emas 2045. *Jurnal Identitas*, 71–96.
- Fiske, A., Henningsen, P., & Buyx, A. (2019). Your robot therapist will see you now: Ethical implications of embodied artificial intelligence in psychiatry, psychology, and psychotherapy. *Journal of Medical Internet Research*, 21(5). <https://doi.org/10.2196/13216>

- Gyee, K. M., Mroueh, L., Bruand, P. E., Min, S., Kleinebreil, L., Ohmmar, Tun, Y. M., Preux, P. M., Myint, W. A., & Boumediene, F. (2022). Empowering health workers and leveraging digital technology to improve access to mental health and epilepsy care: A longitudinal quasi-experimental study in Hlaing Thar Yar Township. *The Lancet Regional Health - Southeast Asia*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.lansea.2022.100052>
- Kim, B. J., & Lee, J. (2025). AI adoption, employee depression and knowledge: How corporate social responsibility buffers psychological impact. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100815>
- Lame, G. (2019). Systematic literature reviews: An introduction. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 1633–1642.
- Lestariningsih, E., Untari, Y., Dewi, R. K., Daulay, S. F., Tusya'ni, A., & Faris, M. (2024). *The importance of counseling centers for the mental health of statistical employees*.
- Lewis, J., Coursol, D., & Wahl, K. H. (2003). *Researching the Cybercounseling Process: A Study of the Client and Counselor Experience*.
- McCrickard, M. P., & Butler, L. T. (2005). Cybercounseling: A new modality for counselor training and practice. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 27(1), 101–110. <https://doi.org/10.1007/s10447-005-2255-x>
- Meng, Q., Wu, T. J., Duan, W., & Li, S. (2025). Effects of Employee–Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator. *Behavioral Sciences*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/bs15050696>
- Mohanty, V., Waghe, A., & Mundhe Professor, S. D. (2023). Employee Well-Being: An Empirical Study On Its Effect On Job Satisfaction In Manufacturing Sector. *Issue 8. Ser*, 25.
- Montemayor, C., Halpern, J., & Fairweather, A. (2022). In principle obstacles for empathic AI: why we can't replace human empathy in healthcare. *AI & Society*, 37(4), 1353–1359.
- Motsomotso, M. (2025). The Impact of Workplace Counselling on Employee Performance. *Indonesian Journal of Advanced Research*, 4(4). <https://doi.org/10.55927/ijar.v4i4.14153>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1). <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>
- Parinsi, W. K., & Musa, A. D. L. (2025). AI and Employee Well-being: A Case Study of Mental Health Chatbot Implementation in a Tech Company. *Journal Management & Economics Review (JUMPER)*, 2(9), 293–298.
- Philippi, P., Baumeister, H., Apolinário-Hagen, J., Ebert, D. D., Hennemann, S., Kott, L., Lin, J., Messner, E.-M., & Terhorst, Y. (2021). Acceptance towards digital health interventions—model validation and further development of the unified theory of acceptance and use of technology. *Internet Interventions*, 26, 100459.
- Pratama, R., Sulistiyo, U., Sadikin, A., & Wijaya, H. A. (2025). Understanding AI acceptance among Indonesian pre-service teachers: the mediating role of anxiety and self-efficacy in a UTAUT framework. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1–14.

- Rokhim, R., Takwin, B., Basrowi, R. W., Soemarko, D. S., Rahadian, A., Ekowati, M., Samah, K., & Moeloek, N. D. F. (2025). Fatigue and Lack of Vigors as a Frequent Work Stress among Financial Workers in Indonesia. *Frontiers in Public Health, 13*, 1563563.
- Sansovini, E., & Magida, A. (2025). Effect of digital technologies on employee wellbeing and mental health. *Behaviour and Information Technology, 44*(18). <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2483795>
- Schlenger, W., Jöllenbeck, M., Stamer, T., Grosse, A., & Ochsmann, E. (2022). Digitizing Social Counseling—Insights for Workplace Health Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020917>
- Sendek Anteneh, D., Kelkay, J. M., Wubneh, H. D., Beshir, M. A., & Gashu, K. D. (2025). Intention to use digital-based psychosocial counseling and its predictors among students in University of Gondar, Northwest Ethiopia, 2023: Using modified unified theory of acceptance and use of technology model. *SAGE Open Medicine, 13*, 20503121241307136.
- Silmy, R. A. (2024). Menguak Tantangan dan Persiapan Konselor dalam Rangka Menuju Indonesia Emas 2045. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI, 11*(2), 210–220.
- Swartz, M. K. (2021). PRISMA 2020: an update. *Journal of Pediatric Health Care, 35*(4), 351.
- Umar, F. A., & Salahudin, A. (2025). Opportunities, Challenges, and the Urgent Role of Guidance and Counseling in the ASEAN Economic Community (AEC) Era. *Indonesian Journal of Guidance and Counseling Studies, 2*(1). <https://doi.org/10.64420/ijgcs.v2i1.234>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research, 39*(1), 93–112.
- Zega, E. A., & Zona, M. A. (2024). The Influence of Work-Life Balance on Psychological Well-Being Moderated by Satisfaction with Coworkers in Gen Z Employees in Startup Companies in Padang City. *International Journal of Economics and Management Research, 3*(3), 144–157.