

Dilema Etis Kepemimpinan Humanistik di Era AI-Driven Decision Making: Analisis Keseimbangan antara Kecerdasan Buatan dan Intuisi Pemimpin dalam Konteks Organisasi Milenial

Vika Fransisca^{1*}, Wahyu Eko Saputro²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon, Indonesia^{1,2}

Email: vikafransisca1704@gmail.com^{1}, ekow47103@gmail.com²

ABSTRAK

Perkembangan kecerdasan buatan (artificial intelligence/AI) telah meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan organisasi, namun sekaligus memunculkan dilema etis bagi pemimpin dalam menjaga keseimbangan antara rekomendasi algoritmik dan nilai-nilai humanistik. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana pemimpin generasi milenial menyeimbangkan penggunaan AI dengan intuisi personal dalam pengambilan keputusan strategis serta mengidentifikasi strategi etis yang digunakan untuk menghadapi ketegangan antara logika algoritma dan nilai kemanusiaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain fenomenologis melalui wawancara mendalam terhadap sepuluh informan yang merupakan pemimpin pada organisasi berbasis teknologi di Indonesia. Data dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola pengalaman dan praktik kepemimpinan dalam pemanfaatan AI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin memandang AI sebagai alat pendukung keputusan, bukan sebagai penentu akhir. Pemimpin mengembangkan strategi berupa refleksi moral, konsultasi kolektif, integrasi rekomendasi AI dengan intuisi kepemimpinan, serta penguatan literasi etika digital guna menjaga akuntabilitas dan nilai kemanusiaan dalam proses pengambilan keputusan. Budaya organisasi yang partisipatif dan inklusif turut memperkuat praktik kepemimpinan yang adaptif. Penelitian ini mengusulkan model kepemimpinan humanistik adaptif sebagai kerangka konseptual dalam mengintegrasikan AI secara etis, sekaligus memberikan implikasi bagi penyusunan kebijakan organisasi dan pengembangan kepemimpinan berbasis teknologi yang tetap berorientasi pada nilai, empati, dan tanggung jawab moral.

Kata kunci: kepemimpinan humanistik; kecerdasan buatan; dilema etis; intuisi pemimpin; organisasi milenial; pengambilan keputusan

ABSTRACT

The advancement of artificial intelligence (AI) has enhanced organizational decision-making efficiency but simultaneously created ethical dilemmas for leaders regarding the balance between algorithmic recommendations and humanistic values. This study aims to analyze how millennial leaders balance AI usage with personal intuition in strategic decision-making and to identify the ethical strategies employed to navigate the tension between algorithmic logic and human values. A descriptive qualitative approach with a phenomenological design was adopted, involving in-depth interviews with ten leaders from technology-based organizations in Indonesia. Data were analyzed using thematic analysis to identify patterns of experience and leadership practices regarding AI utilization. The findings reveal that leaders view AI as a decision-support tool rather than the final arbiter. Leaders develop strategies—such as moral reflection, collective consultation, the integration of AI recommendations with leadership intuition, and the strengthening of digital ethics literacy—to uphold accountability and human values in the decision-making process. Participatory and inclusive organizational cultures further reinforce adaptive leadership practices. This study proposes an adaptive humanistic leadership model as a conceptual framework for the ethical integration of AI, while offering implications for organizational policy formulation and the development of technology-driven leadership that remains grounded in values, empathy, and moral responsibility.

Keywords: humanistic leadership; artificial intelligence; ethical dilemma; leader intuition; millennial organizations; decision-making

PENDAHULUAN

Dalam dekade terakhir, kecerdasan buatan (AI) telah menjadi bagian tak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan di berbagai organisasi, menggantikan sebagian peran manusia dalam menganalisis data dan merumuskan kebijakan. Namun, kemajuan teknologi ini menghadirkan tantangan etis, terutama dalam konteks kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai humanistik, empati, dan intuisi. Ketika AI menjadi alat utama dalam menentukan arah kebijakan organisasi, peran pemimpin sebagai figur moral dan emosional menjadi dipertanyakan (Coeckelbergh, 2020; Floridi et al., 2018).

Meningkatnya ketergantungan pada AI dalam pengambilan keputusan menimbulkan kekhawatiran tentang degradasi nilai-nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan. Pemimpin masa kini dituntut untuk tidak hanya memahami algoritma, tetapi juga menjaga keseimbangan antara keputusan yang efisien secara teknis dan keputusan yang etis secara moral. Dalam konteks organisasi milenial yang cenderung lebih digital, terbuka, dan beragam secara nilai dilema ini menjadi semakin kompleks (Avolio & Kahai, 2003).

Secara teoretis, dilema ini dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan humanistik, yang menekankan pentingnya empati, makna, dan nilai dalam tindakan pemimpin (Bass & Steidlmeier, 1999; Sendjaya, 2015). Dalam studi yang dilakukan oleh Deloitte (2023), sebanyak 73% pemimpin generasi milenial menyatakan bahwa mereka mengalami konflik antara rekomendasi sistem AI dan nilai-nilai pribadi dalam mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan adanya benturan nilai antara logika mesin dan intuisi manusia.

Tabel 1. AI Ethical Dilemma in Decision-Making among Millennial Leaders

Kategori Konflik	Persentase (%)
Rekomendasi AI vs intuisi pribadi	73%
Efisiensi vs dampak sosial manusia	61%
Netralitas data vs konteks nilai budaya	54%

Beberapa studi sebelumnya telah mengkaji etika AI dan pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan organisasi, namun umumnya berfokus pada aspek teknis, regulasi, atau desain sistem, bukan pada dimensi kepemimpinan (Jobin et al., 2019; Mittelstadt et al., 2016; Morley et al., 2020). Penelitian lain yang mengangkat kepemimpinan etis belum secara spesifik membahas tantangan dalam integrasi AI dan intuisi manusia, terutama dalam konteks pemimpin generasi milenial (Elmore, 2022; Smids et al., 2020).

Secara empiris, temuan Deloitte (2023) yang menunjukkan tingginya konflik antara rekomendasi AI dan nilai pribadi pemimpin sejalan dengan pola yang teridentifikasi dalam kajian etika AI berbasis organisasi (Jobin et al., 2019; Mittelstadt et al., 2016; Morley et al., 2020), yang secara konsisten menunjukkan bahwa ketegangan antara logika algoritmik dan pertimbangan nilai manusia bersifat lintas sektor dan tidak terbatas pada satu industri tertentu. Namun demikian, studi-studi tersebut umumnya memandang persoalan ini dari sudut pandang desain sistem atau regulasi teknologi, sehingga belum secara memadai menjelaskan bagaimana pemimpin secara individual memaknai dan menavigasi ketegangan tersebut dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Perbandingan lintas literatur ini menegaskan adanya kesenjangan konseptual antara kajian etika

teknologi yang bersifat makro-sistemik dan kajian kepemimpinan yang bersifat mikro-personal, kesenjangan yang berupaya dijembatani oleh penelitian ini.

Hingga saat ini, masih sangat sedikit studi yang menyoroti bagaimana pemimpin mempertahankan nilai-nilai humanistik di tengah dominasi AI dalam proses keputusan organisasi. Terutama dalam konteks organisasi milenial, di mana terdapat tekanan kuat untuk bertindak cepat dan berbasis data, dilema etis yang dihadapi pemimpin sering kali tidak terdefinisikan secara sistematis (Binns et al., 2018; Dignum, 2019; Zeng et al., 2019). Hal ini menciptakan kebutuhan untuk meneliti ketegangan antara rasionalitas algoritmik dan intuisi etis dalam kepemimpinan.

Keunikan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif antara kecerdasan buatan dan teori kepemimpinan humanistik, dengan fokus khusus pada dilema etis yang dihadapi pemimpin generasi milenial. Tidak hanya menganalisis secara normatif, tetapi juga menggali dinamika nyata di lapangan melalui studi kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan dalam literatur dan menawarkan pendekatan kepemimpinan yang relevan di era AI (Coeckelbergh, 2020; Sendjaya & Cooper, 2011; Zawacki-Richter et al., 2019). Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan memperluas teori kepemimpinan humanistik Sendjaya, (2015); Yukl & Gardner, (2013) ke ranah pengambilan keputusan berbantuan algoritma, konteks yang belum banyak disentuh oleh kerangka kepemimpinan klasik maupun kerangka etika AI yang cenderung bersifat teknokratis (Dignum, 2019; Floridi et al., 2018).

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini bersifat ganda: kontekstual, karena berfokus pada organisasi milenial di Indonesia, sekaligus konseptual, karena mengintegrasikan dua ranah kajian etika kecerdasan buatan dan kepemimpinan humanistik yang selama ini berkembang secara terpisah. Organisasi milenial dicirikan oleh kepemimpinan yang lebih partisipatif, inklusif, dan berbasis nilai. Namun, hal ini sering kali berbenturan dengan desain sistem AI yang bersifat objektif dan universal. Pemimpin generasi baru dihadapkan pada pertanyaan sulit: apakah mengikuti intuisi personal atau mempercayakan keputusan sepenuhnya pada sistem? Konteks ini menjadikan organisasi milenial sebagai ruang yang sangat penting untuk menguji keseimbangan antara humanisme dan otomatisasi (Avolio & Kahai, 2003).

Dalam era post-digital, kecepatan, efisiensi, dan skalabilitas menjadi orientasi utama organisasi. Namun, nilai-nilai etis dan kepemimpinan berbasis makna sering kali terpinggirkan dalam proses pengambilan keputusan yang didominasi AI. Studi ini mengangkat kembali urgensi nilai-nilai humanistik sebagai landasan moral dalam memimpin organisasi yang digerakkan oleh teknologi (Floridi & Cowls, 2019; Winfield & Jiroka, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dilema etis yang dihadapi pemimpin dalam menjaga keseimbangan antara kecerdasan buatan dan intuisi personal, khususnya dalam organisasi milenial. Selain itu, studi ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi pola-pola kepemimpinan humanistik yang muncul di tengah tekanan penggunaan AI dalam pengambilan keputusan (Gawer & Cusumano, 2014; Kane et al., 2019; Sendjaya, 2015).

Secara akademik, penelitian ini diharapkan memperluas pemahaman tentang interaksi antara teknologi dan nilai-nilai kepemimpinan. Secara praktis, hasil temuan ini dapat membantu organisasi dalam merumuskan kebijakan etis yang memungkinkan penggunaan AI tanpa mengorbankan kemanusiaan dalam kepemimpinan. Studi ini juga berkontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan adaptif yang tetap berakar pada nilai (Avolio et al., 2009; Dignum, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain fenomenologis, karena fokus utama penelitian terletak pada upaya memahami secara mendalam pengalaman subjektif para pemimpin generasi milenial dalam menghadapi dilema etis ketika harus menyeimbangkan antara hasil rekomendasi kecerdasan buatan dan intuisi pribadi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Desain fenomenologis dipilih untuk mengeksplorasi makna dan nilai-nilai yang terkandung dalam pengalaman individual, khususnya dalam konteks tekanan digitalisasi dan penggunaan sistem AI dalam organisasi modern. Dalam kerangka ini, fenomena kepemimpinan tidak dipandang semata sebagai proses manajerial, tetapi sebagai proses eksistensial yang melibatkan pilihan-pilihan etis.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pemimpin muda generasi milenial yang memegang peran sebagai manajer, kepala divisi, atau pimpinan strategis di perusahaan berbasis teknologi atau organisasi yang telah menerapkan sistem pengambilan keputusan berbasis AI di Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan pertimbangan bahwa hanya individu dengan pengalaman spesifik yang relevan dan mendalam terhadap topik yang dapat memberikan data bermakna. Adapun kriteria utama informan adalah: berusia antara 25–40 tahun, memiliki pengalaman minimal dua tahun dalam posisi kepemimpinan, terlibat langsung dalam penggunaan atau pengawasan sistem AI dalam organisasi, dan memiliki otoritas dalam proses pengambilan keputusan strategis. Dari kriteria tersebut, sebanyak sepuluh informan kunci dipilih sebagai subjek penelitian. Jumlah ini dianggap memadai untuk pendekatan kualitatif hingga mencapai saturasi data, di mana informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru.

Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah panduan wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan studi literatur mengenai kepemimpinan humanistik, etika teknologi, dan penerapan AI dalam konteks organisasi. Panduan ini berisi pertanyaan-pertanyaan eksploratif yang bertujuan menggali persepsi, pengalaman, serta pertimbangan etis pemimpin ketika dihadapkan pada rekomendasi AI yang mungkin bertentangan dengan nilai pribadi atau intuisi kepemimpinan mereka. Panduan wawancara divalidasi secara kualitatif melalui proses validasi isi oleh dua ahli, yaitu seorang akademisi di bidang kepemimpinan etis dan seorang praktisi teknologi informasi yang berpengalaman dalam pengembangan sistem AI untuk organisasi. Validasi dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan dalam instrumen merepresentasikan aspek yang diteliti secara jelas dan relevan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam yang dilakukan secara daring maupun luring, tergantung pada ketersediaan dan preferensi informan. Masing-masing wawancara berlangsung selama 45 hingga 60 menit, dilakukan dalam suasana terbuka dan kondusif agar informan merasa nyaman dalam menyampaikan pandangan mereka secara jujur dan reflektif. Seluruh sesi wawancara direkam dengan persetujuan informan untuk keperluan transkripsi dan analisis lebih lanjut. Selain wawancara, peneliti juga mengumpulkan data sekunder berupa dokumen kebijakan organisasi, kode etik internal, serta dokumentasi penggunaan AI di perusahaan masing-masing informan. Data sekunder ini digunakan sebagai bagian dari strategi triangulasi untuk memperkuat validitas data utama yang diperoleh dari wawancara.

Memperkuat ketepatan metodologis dan kredibilitas penelitian kualitatif ini, peneliti

menerapkan sejumlah strategi trustworthiness sebagaimana lazim direkomendasikan dalam tradisi penelitian fenomenologis. Credibility diperkuat melalui member checking, yaitu mengonfirmasi ringkasan transkrip dan interpretasi awal kepada masing-masing informan untuk memastikan kesesuaian antara pemaknaan peneliti dan pengalaman informan. Dependability dan confirmability dijaga melalui audit trail berupa dokumentasi sistematis atas seluruh tahapan pengumpulan dan analisis data termasuk catatan lapangan, transkrip verbatim, dan log pengkodean pada perangkat lunak NVivo sehingga proses penelitian dapat ditelusuri kembali secara transparan oleh pihak lain. Peneliti juga melakukan reflektivitas dengan mencatat asumsi, posisi, dan potensi bias personal sepanjang proses pengumpulan dan analisis data untuk meminimalkan pengaruh subjektivitas peneliti terhadap interpretasi temuan. Kejenuhan data (data saturation) dinyatakan tercapai ketika pola tema yang muncul dari wawancara mulai berulang dan tidak lagi menghasilkan informasi baru, sebagaimana dikonfirmasi melalui peninjauan berkala terhadap hasil pengkodean sepanjang proses analisis.

Prosedur penelitian dimulai dengan identifikasi dan seleksi informan melalui pendekatan purposif yang mempertimbangkan kriteria ketat. Setelah memperoleh persetujuan partisipasi, wawancara dilakukan sesuai jadwal yang disepakati. Proses wawancara dilanjutkan dengan transkripsi verbatim untuk memastikan seluruh pernyataan informan terdokumentasi secara utuh. Setelah proses transkripsi, analisis dilakukan dengan pendekatan induktif yang mengedepankan keterbukaan terhadap temuan-temuan yang muncul dari data lapangan. Setiap proses dilaksanakan sesuai prinsip etika penelitian, termasuk pemberian informed consent, perlindungan identitas informan, dan jaminan kerahasiaan informasi yang diberikan. Informan juga diberikan hak untuk menarik diri dari penelitian kapan pun mereka merasa tidak nyaman atau keberatan.

Data dianalisis menggunakan metode analisis tematik dengan mengacu pada kerangka Braun dan Clarke (2006), yang melibatkan enam tahap utama: familiarisasi dengan data melalui pembacaan berulang, pengkodean awal terhadap pernyataan-pernyataan penting, pencarian tema-tema yang bermakna, peninjauan dan pematangan tema, penamaan tema, dan akhirnya penyusunan narasi hasil analisis. Analisis ini dilakukan secara manual, dibantu oleh perangkat lunak NVivo untuk mempermudah proses pengkodean dan visualisasi relasi antar tema. Proses analisis tidak hanya berfokus pada isi temuan, tetapi juga memperhatikan konteks emosional dan narasi personal yang muncul selama wawancara.

Hasil dari analisis ini diharapkan dapat menggambarkan secara mendalam bagaimana para pemimpin milenial merespons dan menavigasi dilema etis antara hasil rekomendasi sistem AI dan pertimbangan intuitif atau nilai personal yang mereka yakini. Dengan demikian, metode ini tidak hanya memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola umum, tetapi juga menangkap kompleksitas pengalaman dan keputusan-keputusan mikro yang bersifat manusiawi dalam konteks yang sangat terdigitalisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

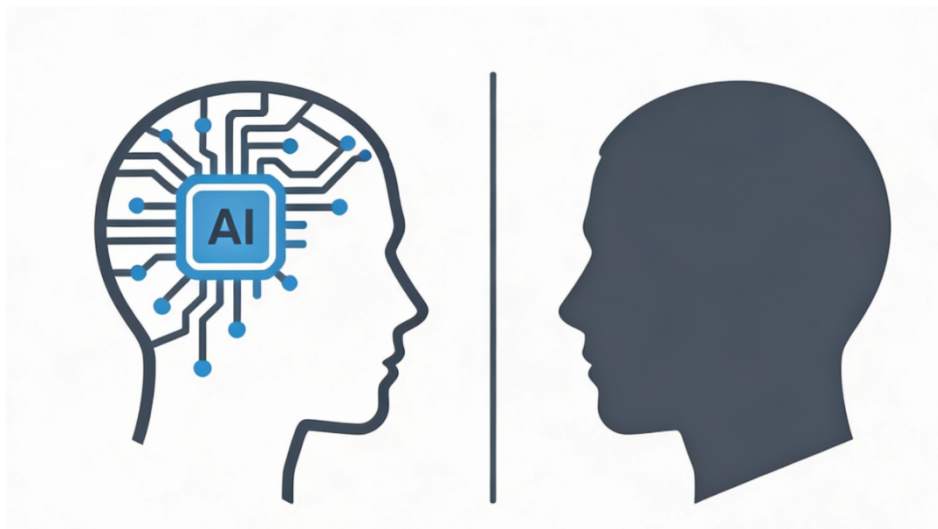
Persepsi Pemimpin Milenial terhadap Kecerdasan Buatan dalam Organisasi

Sebagian besar informan menunjukkan sikap ambivalen terhadap peran AI dalam organisasi mereka. Di satu sisi, AI dianggap mampu meningkatkan efisiensi dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Namun di sisi lain, terdapat kekhawatiran bahwa sistem ini mengikis unsur kemanusiaan dalam kepemimpinan. Para pemimpin milenial menyadari bahwa AI tidak memiliki konteks nilai

dan empati seperti manusia (Coeckelbergh, 2020).

AI dalam praktiknya dianggap netral dan berbasis logika statistik. Namun, para pemimpin merasa bahwa dalam konteks organisasi yang kompleks, keputusan tidak selalu dapat direduksi menjadi angka. Informan menyebut bahwa banyak keputusan strategis yang memerlukan pertimbangan intuisi, moralitas, dan nilai budaya yang tidak dapat dianalisis oleh algoritma (Dignum, 2019; Jobin et al., 2019; Mittelstadt et al., 2016).

AI juga dianggap kurang adaptif terhadap dinamika sosial organisasi. Meskipun sistem dapat memproses big data secara cepat, ia tidak mampu menangkap nuansa interaksi sosial yang menjadi bagian penting dari kepemimpinan humanistik. Pemimpin yang terlalu bergantung pada AI dikhawatirkan akan kehilangan kepekaan terhadap situasi di sekitarnya (Smids et al., 2020; Zawacki-Richter et al., 2019).



Gambar 1. AI Capabilities vs Human Leadership Attributes

Sebagian informan juga merasa tidak dilibatkan dalam pengembangan sistem AI di organisasi. Hal ini menyebabkan munculnya kesenjangan antara tujuan penggunaan teknologi dan nilai-nilai yang dipegang oleh pemimpin. Keterlibatan pemimpin dalam perumusan kebijakan AI masih sangat minim, yang memperkuat kekhawatiran etis dalam pengambilan keputusan (Floridi & Cowls, 2019; Morley et al., 2020; Winfield & Jirotko, 2018). Pemimpin milenial yang memiliki latar belakang teknologi cenderung lebih terbuka terhadap AI, namun tetap menganggap bahwa sistem tersebut hanya alat, bukan pengganti intuisi atau kebijaksanaan manusia. Mereka menekankan pentingnya menjaga otonomi dalam memutuskan, meskipun dengan bantuan teknologi (Avolio & Kahai, 2003; Sendjaya, 2015; Yukl & Gardner, 2013).

Dalam diskusi kelompok, muncul pandangan bahwa pemimpin yang sepenuhnya menyerahkan keputusan kepada AI berisiko kehilangan kepercayaan dari timnya. Hal ini memperlihatkan bahwa keaslian (*authenticity*) dan nilai tetap menjadi aspek penting dalam praktik kepemimpinan, meskipun berbasis data (Bass & Steidlmeier, 1999; Elmore, 2022; Kane et al., 2019). Secara teoretis, pola ambivalensi ini memperkuat argumen Coeckelbergh, (2020) bahwa penerimaan AI dalam organisasi tidak bersifat biner, melainkan dimediasi oleh sejauh mana pemimpin mampu mempertahankan agensi moralnya. Berbeda dengan penekanan yang lebih teknosentris pada kajian Mittelstadt et al., (2016) yang menyoroti keterbatasan algoritma pada level sistem, temuan ini

menunjukkan bahwa keterbatasan tersebut dialami dan dimaknai secara personal oleh pemimpin sebagai bagian dari proses reflektif kepemimpinan, bukan semata-mata sebagai persoalan teknis. Interpretasi ini memperluas literatur etika AI yang sejauh ini didominasi oleh perspektif desain sistem Dignum, (2019); Jobin et al., (2019) ke arah perspektif fenomenologis kepemimpinan yang lebih personal dan kontekstual.

Dilema Etis: Antara Efisiensi Algoritma dan Intuisi Moral

Dalam menghadapi konflik antara rekomendasi AI dan intuisi pribadi, para pemimpin sering kali mengalami kebingungan etis. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka pernah menolak keputusan berbasis AI karena dirasa bertentangan dengan nilai-nilai moral pribadi, terutama yang berkaitan dengan dampak sosial dan kesejahteraan tim (Binns et al., 2018; Floridi & Cowls, 2019; Sendjaya & Cooper, 2011). Tantangan muncul ketika sistem AI memberikan hasil yang logis secara teknis namun mengabaikan konteks sosial atau emosional. Misalnya, rekomendasi pengurangan staf berdasarkan efisiensi produktivitas sering kali tidak mempertimbangkan beban psikologis atau hubungan antarindividu di dalam tim (Dignum, 2019; Winfield & Jirotko, 2018).

Pola persentase pada Tabel 1 sejalan dengan temuan Deloitte (2023) yang dikutip pada bagian pendahuluan, di mana konflik antara rekomendasi AI dan intuisi pribadi menjadi kategori dilema etis yang paling dominan. Konsistensi ini memperkuat argumen bahwa ketegangan antara efisiensi algoritmik dan pertimbangan moral bersifat sistemik lintas konteks organisasi, sejalan dengan temuan Binns et al., (2018) mengenai persepsi ketidakadilan dalam keputusan berbasis algoritma. Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pemimpin tidak sekadar mempersepsikan ketidakadilan tersebut secara pasif, tetapi secara aktif mengembangkan strategi navigasi etis, sebagaimana diuraikan pada bagian berikutnya.

Tabel 2. Ethical Conflicts Faced by Leaders Using AI Systems

Jenis Dilema Etis	Persentase Informan (%)
AI vs Intuisi pribadi	80%
Efisiensi vs empati terhadap karyawan	70%
Rekomendasi AI bertentangan dengan nilai	60%
<i>Sumber: Data Lapangan Penelitian (2025)</i>	

Para pemimpin mengakui bahwa keputusan yang mengabaikan sisi humanistik dapat berdampak pada iklim kerja dan motivasi tim. Oleh karena itu, mereka memilih untuk menyeimbangkan hasil sistem dengan intuisi kepemimpinan, meskipun berisiko dianggap tidak data-driven (Morley et al., 2020; Zeng et al., 2019). Beberapa informan menekankan pentingnya kehati-hatian etis dalam menyaring output AI. Mereka menyatakan bahwa teknologi hanya boleh digunakan sebagai alat bantu, bukan penentu mutlak. Dalam konteks ini, peran moral kompas pemimpin menjadi sangat penting (Coeckelbergh, 2020; Jobin et al., 2019).

Fenomena ini menegaskan bahwa efisiensi algoritma tidak selalu sejalan dengan etika humanistik. Dibutuhkan kesadaran kritis dari pemimpin agar tidak terjebak pada logika mesin yang mengabaikan dampak manusiawi dari keputusan yang diambil (Floridi & Cowls, 2019; Mittelstadt et al., 2016). Dari seluruh wawancara, muncul satu benang merah bahwa intuisi pemimpin bukanlah kebalikan dari logika, melainkan bentuk integrasi pengalaman, nilai, dan empati. AI tidak mampu

menggantikan dimensi ini, dan di sinilah posisi etis kepemimpinan menjadi krusial (Avolio et al., 2009; Elmore, 2022; Sendjaya, 2015).

Strategi Pemimpin Menavigasi Dilema Etis

Dalam menghadapi tekanan antara rekomendasi AI dan nilai-nilai pribadi, para pemimpin milenial mengembangkan berbagai strategi untuk menavigasi dilema tersebut. Salah satu strategi yang dominan adalah menggabungkan hasil rekomendasi AI dengan refleksi moral dan intuisi pribadi sebelum mengambil keputusan akhir (Dignum, 2019; Sendjaya & Cooper, 2011). Pendekatan ini memungkinkan pemimpin menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kemanusiaan dalam keputusan strategis. Strategi kedua yang banyak digunakan adalah konsultasi kolektif, di mana para pemimpin mendiskusikan output AI bersama tim atau rekan kerja untuk memperoleh perspektif yang lebih luas dan kontekstual. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas moral, tetapi juga menciptakan ruang deliberatif yang demokratis (Kane et al., 2019; Morley et al., 2020). Konsultasi ini juga menjadi bentuk antisipasi terhadap *blind spot* teknologi yang tidak mampu menangkap konteks sosial organisasi.

Strategi ketiga adalah penguatan literasi digital dan etika teknologi, yaitu dengan secara aktif belajar memahami prinsip kerja AI serta keterbatasannya. Pemimpin menyadari bahwa pemahaman terhadap sistem akan memberi mereka kontrol lebih besar dalam mengelola hasil keputusan yang diberikan oleh AI (Jobin et al., 2019; Winfield & Jirotko, 2018; Zeng et al., 2019). Beberapa informan mengikuti pelatihan AI ethics untuk membekali diri secara konseptual dan praktis. Para pemimpin juga menekankan pentingnya membangun komunikasi yang transparan dengan tim terkait peran AI dalam keputusan organisasi. Mereka menghindari kesan bahwa AI menjadi alat "tak terbantahkan", dan justru menekankan bahwa setiap keputusan tetap merupakan tanggung jawab manusia (Binns et al., 2018; Coeckelbergh, 2020). Transparansi ini dinilai penting untuk menjaga kepercayaan internal organisasi.

Strategi lain yang muncul adalah membentuk tim pengkaji etika internal, meskipun ini masih sangat terbatas. Tim ini berfungsi sebagai pengawas dalam implementasi teknologi agar sejalan dengan nilai dan budaya organisasi. Perusahaan yang memiliki mekanisme ini cenderung lebih hati-hati dan reflektif dalam adopsi AI (Floridi & Cowls, 2019; Mittelstadt et al., 2016). Terakhir, pemimpin mencoba menginstitusionalisasikan prinsip-prinsip humanistik dalam kebijakan teknologi, seperti dengan menyusun standar keputusan etis atau menolak otomatisasi penuh untuk kebijakan yang berdampak sosial tinggi. Hal ini bertujuan agar sistem AI tidak berjalan di luar kendali atau bertentangan dengan filosofi organisasi (Bass & Steidlmeier, 1999; Sendjaya, 2015; Yukl & Gardner, 2013).

Peran Budaya Organisasi Milenial dalam Menerima AI

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana AI diimplementasikan dan bagaimana para pemimpin meresponsnya. Dalam organisasi milenial, yang umumnya lebih terbuka dan kolaboratif, penerimaan terhadap AI cenderung lebih tinggi. Namun, nilai-nilai kolektif dan inklusif yang kuat juga menjadi tantangan bagi sistem yang berbasis efisiensi algoritmik semata (Avolio et al., 2009; Gawer & Cusumano, 2014). Organisasi yang menjunjung tinggi partisipasi dan otonomi tim sering kali menolak penerapan AI secara top-down. Para pemimpin dalam organisasi seperti ini merasa terdorong untuk menyelaraskan kebijakan teknologi

dengan aspirasi tim dan menjaga agar keputusan tetap memiliki *sentuhan manusia* (Dignum, 2019; Floridi et al., 2018; Smids et al., 2020). Ini menciptakan kebutuhan untuk pendekatan hibrida antara teknologi dan empati.

Tabel 3. Organizational Culture Characteristics and AI Integration

Aspek Budaya Organisasi	Respons terhadap AI
Partisipatif	Selektif dan etis
Hierarkis	Top-down, minim human override
Inklusif dan adaptif	Kombinasi AI dan intuisi pemimpin

Beberapa pemimpin menyatakan bahwa dalam budaya organisasi yang terbuka, mereka merasa lebih leluasa menolak keputusan AI yang dianggap tidak sesuai nilai tim. Hal ini berbeda dengan organisasi yang kaku atau berbasis otoritas tinggi, di mana sistem AI dianggap lebih valid daripada intuisi manusia (Kane et al., 2019). Organisasi milenial juga memiliki preferensi tinggi terhadap nilai keberagaman, keseimbangan hidup, dan keaslian kepemimpinan, yang kadang bertabrakan dengan sifat *impersonal* dari AI. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk terus mengingatkan tim bahwa AI adalah alat bantu, bukan pengganti (Elmore, 2022; Mittelstadt et al., 2016; Sendjaya & Cooper, 2011).

Di sisi lain, adanya budaya kerja digital yang fleksibel dan remote-friendly mendorong organisasi milenial mengadopsi AI secara lebih progresif, terutama dalam hal manajemen data dan komunikasi otomatis. Namun, para pemimpin tetap berusaha menyisipkan nilai-nilai kemanusiaan dalam proses digital tersebut (Floridi & Cows, 2019; Winfield & Jirotko, 2018). Kombinasi budaya inovatif dan humanistik ini menjadikan organisasi milenial sebagai ladang subur bagi model kepemimpinan baru yang memadukan AI dan nilai. Pemimpin yang mampu menyatukan keduanya akan lebih dipercaya, dihormati, dan dianggap relevan oleh generasi kerja saat ini (Bass & Steidlmeier, 1999; Yukl & Gardner, 2013).

Model Kepemimpinan Humanistik Adaptif di Era AI

Berdasarkan integrasi temuan dari wawancara dan dokumen pendukung, penelitian ini membentuk model konseptual kepemimpinan humanistik adaptif yang berfokus pada integrasi etis antara AI dan intuisi pemimpin. Model ini menempatkan pemimpin bukan sebagai pengikut sistem, tetapi sebagai aktor moral yang secara sadar menyaring hasil AI melalui nilai dan empati (Avolio & Kahai, 2003; Sendjaya, 2015). Model ini memiliki tiga komponen utama: pertama, AI-informed judgment, yaitu kemampuan menggunakan data dan rekomendasi AI secara kritis; kedua, moral reflection, yaitu pengujian keputusan berdasarkan nilai pribadi dan budaya organisasi; dan ketiga, empathetic leadership, yaitu mempertimbangkan dampak sosial dan emosional dalam setiap kebijakan (Floridi & Cows, 2019; Jobin et al., 2019).

Model ini menolak pendekatan biner antara manusia dan mesin, dan justru menawarkan sintesis antara logika teknologi dan intuisi manusia. Dengan model ini, pemimpin diharapkan mampu menyusun keputusan yang tidak hanya efektif, tetapi juga etis dan kontekstual (Dignum, 2019; Mittelstadt et al., 2016). Para informan menyebutkan bahwa ketika keputusan berbasis AI tetap melewati proses refleksi personal, mereka merasa lebih bertanggung jawab dan terhubung dengan keputusan tersebut. Ini memperkuat *ownership* dan legitimasi moral dalam kepemimpinan

(Bass & Steidlmeier, 1999; Kane et al., 2019; Yukl & Gardner, 2013).

Model ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pelatihan kepemimpinan di organisasi berbasis teknologi, agar tidak sekadar mengadopsi AI sebagai alat efisiensi, tetapi juga menumbuhkan kepemimpinan yang berakar pada nilai dan empati (Elmore, 2022; Gawer & Cusumano, 2014; Sendjaya & Cooper, 2011). Dengan adanya model ini, kontribusi penelitian tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga praktis, yaitu dalam merancang *framework* kebijakan AI yang seimbang antara logika algoritma dan etika kemanusiaan dalam konteks organisasi milenial (Dignum, 2019; Floridi et al., 2018).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin generasi milenial tidak memandang kecerdasan buatan (AI) sebagai pengganti peran manusia, melainkan sebagai alat pendukung dalam pengambilan keputusan strategis. Melalui pendekatan kualitatif fenomenologis terhadap sepuluh pemimpin di organisasi berbasis teknologi, penelitian mengungkap bahwa dilema etis antara rekomendasi AI dan intuisi personal disikapi melalui refleksi moral, konsultasi kolektif, integrasi data dengan intuisi kepemimpinan, serta penguatan literasi digital dan etika. Budaya organisasi yang partisipatif dan inklusif turut mendukung terciptanya keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan model kepemimpinan humanistik adaptif sebagai kerangka konseptual yang mengintegrasikan rasionalitas algoritmik dengan pertimbangan moral dalam pengambilan keputusan. Model ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan di era AI sekaligus menjadi implikasi praktis bagi penyusunan kebijakan organisasi dan pengembangan kepemimpinan yang tetap berlandaskan empati, akuntabilitas, dan nilai-nilai humanistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding The “E” To E-Leadership: *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, And Future Directions. *Annual Review Of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Binns, R., Van Kleek, M., Veale, M., Lyngs, U., Zhao, J., & Shadbolt, N. (2018). “It’s Reducing A Human Being To A Percentage.” *Proceedings Of The 2018 Chi Conference On Human Factors In Computing Systems*, 1–14. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173951>
- Coeckelbergh, M. (2020). *Ai Ethics*.
- Dignum, V. (2019). *Responsible Artificial Intelligence: How To Develop And Use Ai In A Responsible Way*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30371-6>
- Elmore, T. (2022). *A New Kind Of Diversity: Making The Different Generations On Your Team A Competitive Advantage*.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A Unified Framework Of Five Principles For Ai In Society. *Harvard Data Science Review*. <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin,

- R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). Ai4people—An Ethical Framework For A Good Ai Society: Opportunities, Risks, Principles, And Recommendations. *Minds And Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/S11023-018-9482-5>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry Platforms And Ecosystem Innovation. *Journal Of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433. <https://doi.org/10.1111/Jpim.12105>
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The Global Landscape Of Ai Ethics Guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/S42256-019-0088-2>
- Kane, G., Palmer, D. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside And Out. *Search.Proquest.Comgc Kane, D Palmer, An Phillips, D Kiron, N Buckleymit Sloan Management Review*, 2019•*Search.Proquest.Com*.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The Ethics Of Algorithms: Mapping The Debate. *Big Data & Society*, 3(2). <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Morley, J., Floridi, L., Kinsey, L., & Elhalal, A. (2020). From What To How: An Initial Review Of Publicly Available Ai Ethics Tools, Methods And Research To Translate Principles Into Practices. *Science And Engineering Ethics*, 26(4), 2141–2168. <https://doi.org/10.1007/S11948-019-00165-5>
- Sendjaya. (2015). Personal And Organizational Excellence Through Servant Leadership. *Springers Sendjayaaustralia: Springer International Publishing Switzerland*, 2015•*Springer*. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-16196-9.pdf>
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model And Test Of Construct Validity. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(3), 416–436. <https://doi.org/10.1080/13594321003590549>
- Smids, J., Nyholm, S., & Berkers, H. (2020). Robots In The Workplace: A Threat To—Or Opportunity For—Meaningful Work? *Philosophy & Technology*, 33(3), 503–522. <https://doi.org/10.1007/S13347-019-00377-4>
- Winfield, A. F. T., & Jirotko, M. (2018). Ethical Governance Is Essential To Building Trust In Robotics And Artificial Intelligence Systems. *Philosophical Transactions Of The Royal Society A: Mathematical, Physical And Engineering Sciences*, 376(2133), 20180085. <https://doi.org/10.1098/Rsta.2018.0085>
- Yukl, G., & Gardner, W. (2013). *Leadership In Organizations*. <https://www.academia.edu/download/5881771/Media-F7b-97-Randd-Leaders-Business-Yukl.pdf>
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic Review Of Research On Artificial Intelligence Applications In Higher Education – Where Are The Educators? *International Journal Of Educational Technology In Higher Education*, 16(1), 39. <https://doi.org/10.1186/S41239-019-0171-0>
- Zeng, Y., Lu, E. (2019). Linking Artificial Intelligence Principles. *Arxiv.Orgy Zeng, E Lu, C Huangfuarxiv Preprint Arxiv:1812.04814*, 2018•*Arxiv.Org*. <https://arxiv.org/abs/1812.04814>