



FORUM MANAJEMEN PRASETIYA MULYA

33  
#3

STRATEGI  
**Subliminal Content  
Marketing**

DISKURSUS  
**Ekonomi Digital Berakibat  
Disrupsi Pasar Radikal?**

HORISON  
**AI: Nyata atau Sebatas  
Selebritas?**



# Seputar Marketing Zaman Ini



## PERUSAHAAN SEBAGAI AKADEMI AI

**Sammy Kristamuljana**

Guru Besar Manajemen Strategik – School of Business and Economics, Universitas Prasetiya Mulya dan Editor Senior Forum Manajemen Prasetiya Mulya (FMPM)



**Anda adalah seorang manajer di perusahaan dan kepada Anda diajukan dua pernyataan di mana Anda harus memilih salah satunya yang paling Anda setujui. Pernyataan pertama: “Kita sedang memasuki era digital karena itu pelajarilah AI”. Pernyataan kedua: “Kita sedang berada di era digital karena itu praktekanlah AI”. Sebuah pilihan yang sulit, bukan?**

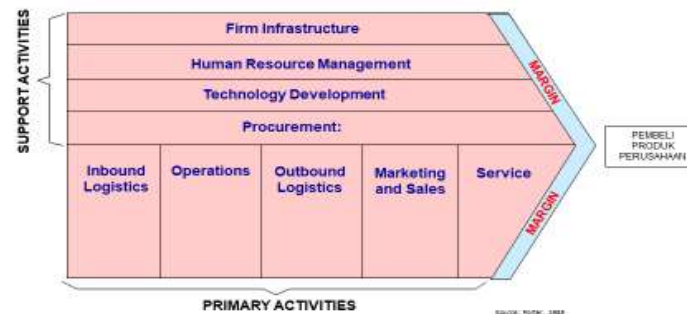
Sebab, kenyataan menunjukkan bahwa baik pada kondisi sedang memasuki maupun sedang berada di era digital keduanya menuntut untuk mempelajari dan mempraktekan AI.

### **Potensi AI pada Skala Perusahaan**

AI adalah istilah yang lazim dipakai untuk menyebut *artificial intelligence*<sup>1</sup> yaitu: “‘Kecerdasan buatan’ yang dihasilkan dari pengembangan sistem komputer untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kecerdasan manusia”. Penerapan AI berdampak pada terjadinya percepatan di berbagai proses digitisasi perusahaan sehingga transformasi menjadi perusahaan yang sepenuhnya beroperasi secara digital berlangsung nyaman, cepat dan efisien. Percepatan itu terjadi secara berlipat-ganda pada setiap maupun keseluruhan bagian perusahaan dan juga pada

pembeli produknya. Pada perusahaan proses itu terjadi secara serial atau sambung-menyambung di sepanjang mata rantai aktivitas *value chain*<sup>2</sup> atau pengkreasian nilai perusahaan (Gambar 1). Pada pembeli produk terjadi sebagai sebuah pengalaman yang dengan tanpa terputus terus membangkitkan gairah untuk berbelanja.

Gambar 1: VALUE CHAIN



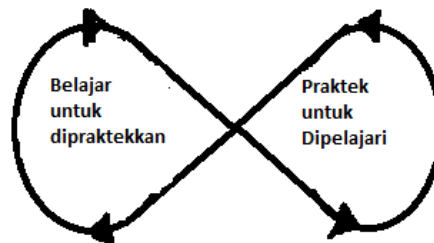
Salah satu gambaran penerapan AI paling ekstensif saat ini adalah di industri ritel, di mana para peritel raksasa seperti Alfamart dan Indomart menjadi salah satunya yang paling berpotensi untuk mengecap manfaat terbesar penerapan itu. Bermula dari tahap perbaikan desain suatu produk (Technology Development) yang mulai menunjukkan hasil dilakukan proses otomatisasi mulai dari mencari para pemasok bahan baku untuk membuat produk itu (Inbound Logistics), mengantisipasi jumlah kebutuhannya, hingga menyeleksi pemasok, menyediakan cara penggambaran yang akurat atas tingkat pemakaian riilnya (Operations), dan mengotomasi layanan permintaan kastemer di tahap logistik (Outbound Logistics). Dalam tahap proyek peluncuran produk (Marketing & Sales) dilakukan otomatisasi untuk menangkap kecenderungan permintaan sepanjang tahun, membuat perhitungan optimasi harga dan otomatisasi negosiasi dengan pemasok (Procurement).

Penerapan AI dilanjutkan dengan mengotomasi sistem persediaan barang dagangan di gudang dan toko (Outbound Logistics), yang sekaligus akan mengoptimasi fungsi-fungsi seperti pemilihan produk-produk yang tepat, dan pengaturan komposisi serta penataannya di rak-rak toko (Marketing & Sales). Berbagai macam data dari berbagai otomatisasi itu berperan penting untuk meningkatkan efektivitas strategi-strategi promosi (Marketing & Sales). Salah satunya, dihasilkannya perhitungan harga barang dagangan yang paling optimal akan segera dibarengi dengan penyesuaian pada program-program promosi yang dibuat pada saat itu juga dan langsung ditampilkan dalam isi *website* toko-toko yang diakses oleh para calon pembeli.

## Mewujudkan Akademi AI

Pemahaman bahwa penerapan AI membutuhkan secara sekaligus kegiatan pembelajaran dan pemraktekkan apa yang dipelajari di setiap bagian pada skala keseluruhan organisasi perusahaan menyarankan harus diselenggarakan pendidikan AI bagi seluruh anggota organisasi. Pilihan yang terbaik adalah dengan membangun “akademi AI” untuk mengedukasi seluruh karyawan. Melalui akademi AI seluruh karyawan dibiasakan untuk menjadi sebuah komunitas pembelajar yang menerapkan AI berdasarkan disiplin pembelajaran ganda<sup>3</sup>: belajar untuk dipraktekkan dan praktek untuk dipelajari. Kedua proses pembelajaran yang disatukan melalui bentuk hubungan timbal-balik yang tidak terputus itu (Gambar 2) menjamin terus meningkatnya mutu belajar dan hasil penerapannya.

Gambar 2: Disiplin Pembelajaran Ganda



Untuk mewujudkan akademi AI pada skala keseluruhan organisasi perusahaan dibutuhkan pembangunan tiga fondasi<sup>4</sup>:

- Pertama, satu visi, bahasa dan protokol yang sama harus dipakai untuk bentuk pelatihan apapun yang dijalankan bagi *stakeholders* pembelajar di dalam perusahaan – yaitu pimpinan, tim bisnis, tim analitik, dan pelaksana terdepan. Dengan demikian mereka akan memusatkan dirinya di sekitar elemen-elemen inti terpenting untuk menjadikan AI penentu keberhasilan menjalankan bisnisnya, menerapkan metodologi yang sama disaat mengidentifikasi dan mengembangkan solusi, dan memahami peran dan tanggung jawab satu sama lain.
- Kedua, kesesuaian isi pembelajaran dengan tujuan perusahaan, titik berangkat, dan konteks industri harus bisa diterjemahkan menjadi nilai bisnis. Agar sampai ke sana para desainer pembelajaran perlu mempertimbangkan peta transformasi perusahaan dan kendala keunikan budaya perusahaan dan kesenjangan keterampilan yang dapat berdampak pada kemajuan. Sehingga, dapat dibuat rencana proses pembelajaran yang pas dengan kebutuhan bisnis dan mereka yang akan menjalankan, dan menduga keterampilan yang akan muncul.
- Ketiga, aktifkan pemagangan yang efektif untuk mengubah pengetahuan ke kehidupan melalui metode disiplin ganda: belajar untuk dipraktekkan dan praktek untuk dipelajari. Ada tiga tingkatan sasaran yang ingin dicapai melalui program magang yang aktif dan efektif yaitu: memfasilitasi pertumbuhan karyawan dari (i) pembelajar yang giat menimba pengetahuan ke (ii) praktisi yang terampil menerapkan pengetahuan, dan ke (iii) ahli yang akan memimpin fungsi kumpulan pekerjaan.

Hasil dari pembangunan yang konsisten atas ketiga fondasi itu paling mudah terlihat dari semakin giatnya karyawan di berbagai bagian dan keseluruhan organisasi menimba pengetahuan untuk menerapkan AI dengan efektif, meningkatnya jumlah yang terampil mempraktekkan pengetahuan, dan yang berkeahlian memimpin fungsi. Selain itu organisasi juga semakin terampil mendayagunakan dan meretensi kumpulan modal manusia paling langka di era digital yaitu ilmuwan data (*data scientist*), insinyur data (*data engineer*) dan tenaga-tenaga berkeahlian teknis tinggi yang lain. Merekalah terutama yang memungkinkan peningkatan kemampuan pembelajaran mesin (*machine learning*) yang menjadi sumber kemajuan AI lewat keahliannya mendesain, mengolah dan mengartikan maha data (*big data*).

Keterampilan mendayagunakan terutama ilmuwan data bisa dipahami karena semua *stakeholders* pembelajar saling memahami peran dan tanggung jawab satu sama lain sehingga dapat saling berbagi dengan adil kebutuhan bantuan ilmuwan data. Dihadapinya tantangan yang proporsional lintas fungsi tersebut akan memuaskan ilmuwan data karena menawarkan pengalaman tanpa terputus yang terus membangkitkan gairah belajar dan bertumbuh. Seperti ditunjukkan oleh hasil salah satu survei tahun 2019<sup>5</sup> di Amerika Serikat ilmuwan data mengalokasikan sekitar 11 persen saja dari waktu kerjanya untuk memberi masukan dan berkomunikasi dengan *stakeholders* di dalam perusahaan. Kebosanan yang timbul karena sebagian besar waktu hanya berhubungan dengan data dan model diduga merupakan penyebab seringnya ilmuwan data berpindah tempat kerja sekalipun pekerjaannya dikatakan sebagai salah satu yang *sexiest*<sup>6</sup>.

### **Akademi AI Lebih Menjanjikan Keberhasilan**

Penerapan AI dengan pendekatan membangun akademi AI perusahaan adalah praktek yang relatif baru diketahui. Selama ini yang dikenal adalah praktek penyelesaian cara cepat “tambal sulam” seperti merekrut bakat-bakat baru di bidang IT (*information technology*) yaitu: ilmuwan data (*data scientist*), insinyur data, dan tenaga staf pendukung. Bisa juga dengan mengadakan pelatihan untuk karyawan dengan mengundang konsultan dan lembaga pelatihan AI. Problem yang timbul dengan cara cepat itu adalah terbatasnya pendayagunaan rekrutan baru melulu di bidangnya dan banyak bagian perusahaan yang tidak siap untuk berinteraksi apalagi mampu menggunakan mereka. Konsultan dan lembaga pelatihan memiliki keterbatasan dari segi waktu dan tenaga. Jasa mereka tidak didesain untuk melayani kebutuhan seluruh bagian perusahaan, mengatasi kendala keunikan budaya, membangun kolaborasi cepat tanggap lintas bagian, dan membangun kemampuan AI berskala perusahaan.

Bila cara pandangnya adalah penerapan AI harus berskala perusahaan agar perusahaan ingin memiliki daya saing yang berkelanjutan di era maha data digital, pilihan terbaiknya adalah membangun akademi AI. Sebab, akademi AI perusahaan bukan saja akan memfasilitasi secara jangka panjang kebutuhan terutama pembekalan ulang keterampilan (*reskilling*) karyawan termasuk program pelatihan ulang pengetahuan baru (*retraining*) yang akan terus berkembang di era digital, juga menghasilkan instruktur atau fasilitator dan translator teknologi dari karyawan perusahaan sendiri.

Untuk pembangunan akademi AI perusahaan yang berkelanjutan dibutuhkan para pemimpin perusahaan dengan ciri-ciri<sup>7</sup>: berpandangan jauh ke depan, berkomitmen menciptakan ruang belajar yang aman, dan giat membudidaya budaya kepemimpinan yang melayani. Sebab terutama pada diri merekalah masa kini dan masa depan akademi AI dipercayakan.

## Referensi dan Catatan Akhir:

---

<sup>1</sup> Istilah Artificial Intelligence (AI) resmi dipergunakan sejak Dartmouth Conference – temu ilmiah riset tentang kemampuan pembelajaran mesin (*computer*) di Dartmouth College tahun 1956. Nama AI dipilih oleh John McCarthy, salah satu anggota panitia konperensi itu. Dalam konperensi itu hadir Herbert A. Simon, yang kemudian memenangkan Hadiah Nobel pada tahun 1978 di bidang ilmu Ekonomi dengan teori “bounded rationality”.

<sup>2</sup> Value Chain adalah model penggambaran penciptaan nilai (Margin atau laba) oleh perusahaan yang dilakukan melalui rangkaian atau rantai (*chain*) aktivitas primer yang dimulai dengan aktivitas Inbound Logistics dan berakhir pada aktivitas Service kepada pembeli produk. Aktivitas pendukung berfungsi mendukung semua aktivitas primer. Model Value Chain diperkenalkan dalam buku Michael E. Porter (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free press,

<sup>3</sup> Disiplin pembelajaran ganda adalah terjemahan dari istilah “*double loop learning*” yang diperkenalkan oleh Chris Argyrs pakar ilmu pembelajaran organisasi pertama kali dalam bukunya tahun 1957 *Personality and Organization* dan bukunya tahun 1976 *Increasing Leadeeship Effectiveness*, Wiley-Interscience.

<sup>4</sup> Ketiga fondasi ini disarankan dalam artikel Solly Brown, Darshit Gandhi, Louise Herring, and Ankur Puri (2019) “The analytics academy: bridging the gap between human and artificial intelligence”, *McKinsey.com readers*: September <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/the-analytics-academy-bridging-the-gap-between-human-and-artificial-intelligence?cid=other-eml-ttn-mip-mck&hlkid=eb9733997a21465a851fee9c54ece0c0&hctky=&hdpid=83101b9f-0949-4d92-b69d-aa4877c10985>

<sup>5</sup> Artikel Bob Hayes (2019) “How do data professionals spend their time on data science projects?”, *Analytics, Data Science*, February 19. <https://businessoverbroadway.com/2019/02/19/how-do-data-professionals-spend-their-time-on-data-science-projects/>

<sup>6</sup> Davenport, Thomas H., and D. J. Patil. (2012) “[Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century.](#)” *Harvard Business Review* 90, no. 10 (October): 70–76.

<sup>7</sup> Ciri-ciri para pemimpin yang menentukan keberhasilan pembangunan akademi AI perusahaan disadur dari artikel “Redefining the role of the leader in reskilling era”, *McKinsey Quarterly*, December 2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/redefining-the-role-of-the-leader-in-the-reskilling-era>