

White Paper

# Bukan Hanya Soal Teknologi: Mempersiapkan Karyawan untuk Sukses di Era AI

## Revolusi Industri Keempat: Kecerdasan Buatan

Secara sederhana, kecerdasan buatan (AI) mengacu pada sistem TI yang dapat merasakan, memahami, belajar, dan bertindak. Ini termasuk hal-hal seperti pengenalan suara, wajah dan gambar, dan sistem yang terkait untuk mengartikan input tersebut. Kekuatan AI terletak pada peningkatan prediktabilitas. Ini bukan hal baru – sudah berkembang selama beberapa dekade - tetapi di era mahadata, AI menjadi semakin praktis untuk banyak aplikasi lainnya, dan kekuatan prediktifnya meningkat secara dramatis. Menurut penelitian terbaru oleh Deloitte, meskipun sebagian besar konsumen tidak menyadarinya, lebih dari dua pertiga pengguna ponsel sudah menggunakan beberapa bentuk AI atau pembelajaran mesin pada ponsel cerdas mereka. Kategori penggunaan tertinggi mencakup prediksi teks, saran rute mengemudi, dan asisten suara. AI merembet ke mana-mana, dan para ahli mengatakan ini baru permulaan.

Lembaga “Future of Humanity” dari Universitas Oxford menanyakan beberapa ratus pakar AI tentang prediksi mereka untuk AI. Mereka menyatakan ada kemungkinan yang cukup tinggi AI akan mengalahkan manusia di semua tugas terkait pekerjaan pada tahun 2063 dan bahwa AI akan mengotomatisasi semua pekerjaan manusia dalam 120 tahun.<sup>1</sup>

Maka, wajar jika kita bertanya-tanya apa artinya itu bagi kita sebagai manusia dalam pekerjaan kita sendiri.

McKinsey memperkirakan bahwa pengurangan jam kerja karyawan hingga setengahnya dapat dicapai dengan menggunakan teknologi yang tersedia, terutama di negara-negara dengan upah yang relatif tinggi dan berbasis manufaktur.<sup>2</sup> Itu tidak berarti bahwa seluruh pekerjaan akan hilang di semua kasus. Dalam waktu dekat, AI kemungkinan akan mempengaruhi hanya sebagian aktivitas dalam setiap peran. Sementara AI sekarang sudah membuat terobosan signifikan ke bidang-bidang seperti mengelola dan mengembangkan orang, saat ini aktivitas fisik yang dapat diprediksi memiliki potensi tertinggi untuk diotomatisasi, diikuti dengan pengumpulan dan pengolahan data, aktivitas fisik yang tidak dapat diprediksi, berinteraksi dengan pemangku kepentingan, dan menerapkan keahlian dalam pengambilan keputusan.<sup>3</sup>

Data semacam itu bisa jadi menarik atau menyedihkan, tergantung pada sudut pandang Anda. Bagaimana perasaan orang-orang tentang kemajuan dalam AI? Dalam makalah ini, kami menyajikan penelitian terbaru kami tentang sikap tentang AI. Kami mencari tahu keterampilan yang akan diperlukan untuk memaksimalkan kemitraan manusia-mesin di masa depan dan memaparkan apa yang dapat dilakukan para Pimpinan Organisasi, profesional SDM dan L&D yang berencana mengimplementasikan AI di organisasi mereka, untuk membantu memastikan keberhasilannya.

### Sikap dan Harapan

Dalam survei online berbasis web, kami bertanya kepada lebih dari 3.500 karyawan - dari CEO hingga kontributor individu, di berbagai industri dan ukuran perusahaan dari 11 negara - bagaimana perasaan mereka tentang AI dan apa yang mereka harapkan dari itu, dengan tujuan memberikan wawasan yang bermanfaat bagi para pemimpin. Penelitian kami mengungkapkan gambaran sikap saat ini serta faktor-faktor penting yang dapat menginformasikan implementasi AI. Adopsi AI yang sukses tergantung pada manusia – para karyawan – yang bersedia menerima perubahan peran mereka di masa depan.

Pada tingkat tinggi, optimisme terhadap AI besar, tetapi ada baiknya melihat di bawah permukaan.

---

*“Biarkan pikiran Anda terbuka untuk berubah sepanjang waktu ... Hanya dengan menguji dan menguji kembali pendapat dan gagasan Anda, Anda dapat maju.”*

*- Dale Carnegie*

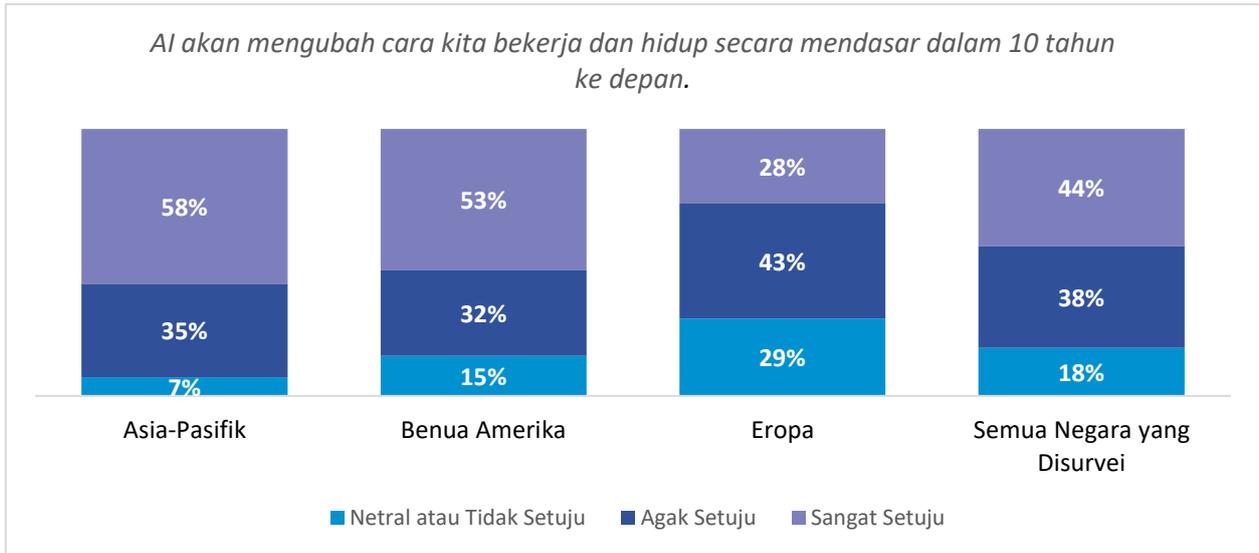
---

<sup>1</sup> Grace, Katja, et al. “Viewpoint: When Will AI Exceed Human Performance? Evidence from AI Experts.” *Journal of Artificial Intelligence Research*, vol. 62, July 2018, hlm. 729–754., [www.jair.org/index.php/jair/article/view/11222/26431](http://www.jair.org/index.php/jair/article/view/11222/26431).

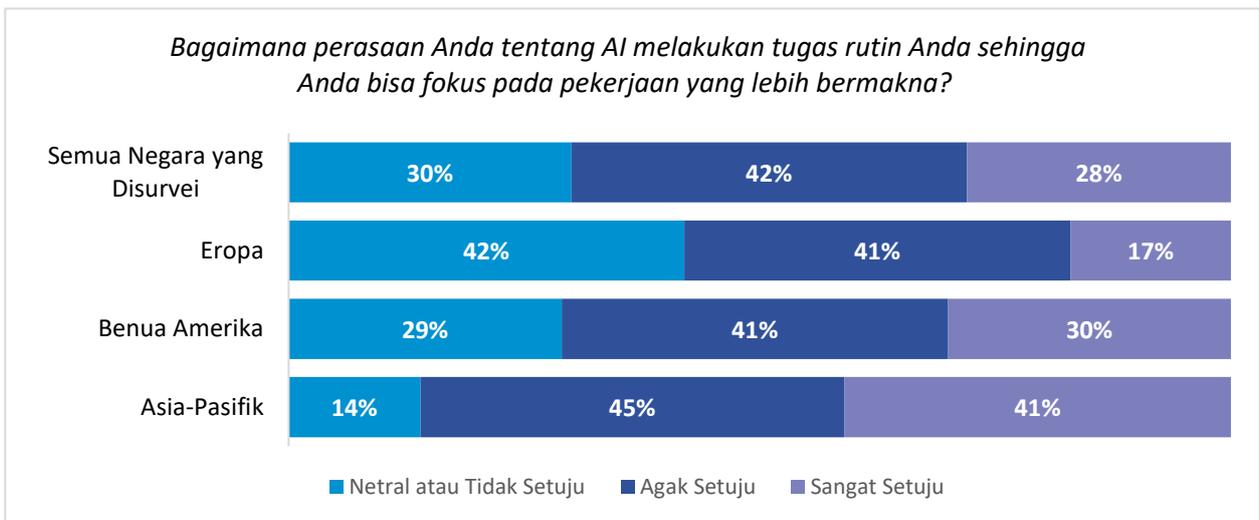
<sup>2</sup> *A Future That Works: Automation, Employment and Productivity*. McKinsey & Company, Jan. 2017, [www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured-insights/Digital Disruption/Harnessing automation for a future that works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured-insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx).

<sup>3</sup> Chui, Michael, et al. “Where Machines Could Replace Humans--and Where They Can't ...” *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, July 2016, [www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet).

Empat puluh empat persen responden dalam penelitian kami sangat setuju bahwa AI akan mengubah cara kita bekerja dan hidup secara mendasar dalam 10 tahun ke depan, dan umumnya, mereka mengharapkan perubahan bersifat positif.



Namun banyak yang ambivalen tentang dampak yang mungkin ditimbulkan oleh AI. Sementara survei mengungkapkan bahwa hampir dua pertiga setidaknya sedikit khawatir kehilangan pekerjaan mereka sebagai akibat dari kemajuan AI dalam waktu dekat, 70% mengatakan mereka akan merasa positif tentang potensi untuk mengalihkan beberapa kegiatan mereka kepada AI, melepaskan tugas rutin yang menghalangi fokus pada pekerjaan yang lebih bermakna.



Karena mesin, termasuk AI, memiliki keunggulan ketika kecerdasan kreatif dan sosial kurang dibutuhkan, tugas rutin seperti mengoordinasi dan mengendalikan pekerjaan mudah untuk diotomatisasi. Sebaliknya, ketika kebutuhan untuk jenis kecerdasan ini dalam pekerjaan bertambah, manusia tetap lebih unggul. Pekerjaan yang melibatkan penilaian - apakah terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, pemecahan masalah, atau penyusunan strategi dan inovasi - membutuhkan tingkat kecerdasan kreatif dan sosial yang cukup besar. Kami masih mengharapkan orang untuk memberikan konteks, menafsirkan, dan memantau keputusan AI demi keadilan; menghindari bias; dan mengevaluasi kewajaran penerapan keputusan-keputusan itu, selain untuk mengomunikasikannya dengan cara yang jelas, empatik dan meyakinkan.

Dua puluh tiga persen responden dalam survei kami mengatakan AI dan otomatisasi telah berdampak pada peran mereka, dan 44% lainnya mengatakan mereka mengharapkannya dalam 1-5 tahun ke depan. Tetapi sementara AI memiliki potensi untuk membuat pengalaman kerja menjadi lebih baik, ia juga memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan. Teknologi, secara umum, dapat memengaruhi budaya perusahaan dan keterlibatan karyawan baik secara positif maupun negatif.

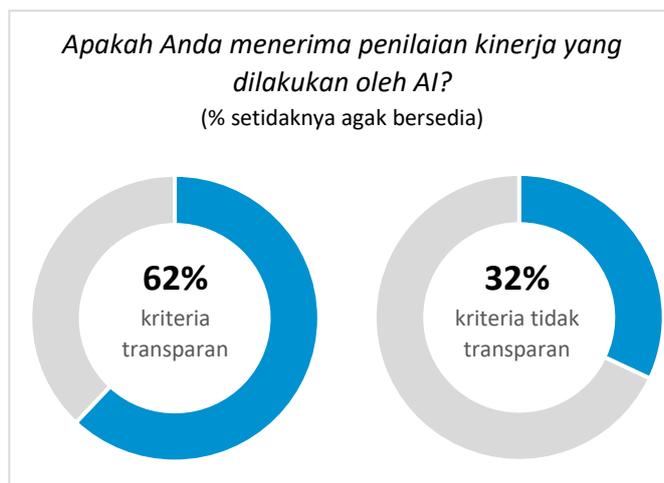
### Konsekuensi yang tidak diinginkan

Beberapa dekade terakhir telah melihat perubahan dramatis dalam cara informasi dibagikan. Alih-alih aliran satu arah terutama melalui hierarki tradisional, informasi sekarang bergerak ke segala arah, melalui email, media sosial, aplikasi, survei rutin - baik di dalam maupun di luar perusahaan. Persepsi karyawan tentang perusahaan tempat mereka bekerja sekarang dibentuk bukan saja oleh komunikasi resmi dari CEO, SDM, dan penyelia langsung mereka, tetapi juga oleh forum-forum di mana pesan dan citra perusahaan bisa sulit dikendalikan. Kemajuan komunikasi yang sama, sambil menawarkan manfaat luar biasa, juga dapat menciptakan tantangan baru. Efek yang dimiliki perusahaan seperti GlassDoor dengan membuat reputasi perusahaan lebih terlihat oleh calon potensial dan efek yang dihasilkan - baik atau buruk - pada kemampuan perusahaan untuk merekrut menggambarkan hal tersebut.

Dalam nada yang sama, sementara peningkatan penggunaan pertemuan virtual telah mengurangi waktu perjalanan dan biaya secara signifikan, mereka dapat menjadi kurang efektif dalam banyak situasi. Sebagai contoh, penelitian telah menunjukkan bahwa berjabat tangan secara fisik mendorong penerapan strategi kerjasama dan secara positif mempengaruhi hasil negosiasi<sup>4</sup> - yang belum dapat dilakukan melalui video.

Meskipun perangkat lunak pemantau di tempat kerja jelas dapat meningkatkan produktivitas dan keamanan, ia juga dapat memberi kesan kepada karyawan bahwa perusahaan tidak mempercayai mereka, yang menurut penelitian akan menurunkan moral dan produktivitas pekerja.

Faktanya, 64% responden survei kami di tingkat direktur atau lebih tinggi mengatakan bahwa mereka setidaknya cukup khawatir tentang dampak potensial AI pada budaya organisasi mereka. Para pemimpin ini mengakui bahwa keuntungan dari AI dapat diikuti dengan kerugian, setidaknya sebagian, jika dampak yang dihasilkan pada budaya perusahaan menimbulkan ketidakpuasan karyawan.



Bahaya ini bukan sekedar teori. Peritel mega global Amazon, di antara mereka yang terdepan dalam implementasi AI, menggunakan teknologi di gudang-gudangnya untuk melacak setiap gerakan karyawan. Dalam sebuah artikel yang dengan jelas menggambarkan dampak potensial pada keterlibatan karyawan, seorang mantan pekerja gudang Amazon mengatakan kepada New York Times, "Setelah setahun bekerja, saya merasa seperti menjadi versi robot yang bekerja bersama saya." Contoh-contoh seperti ini menunjukkan sekilas konsekuensi yang tidak diinginkan terhadap keterlibatan karyawan yang dapat ditimbulkan oleh AI.

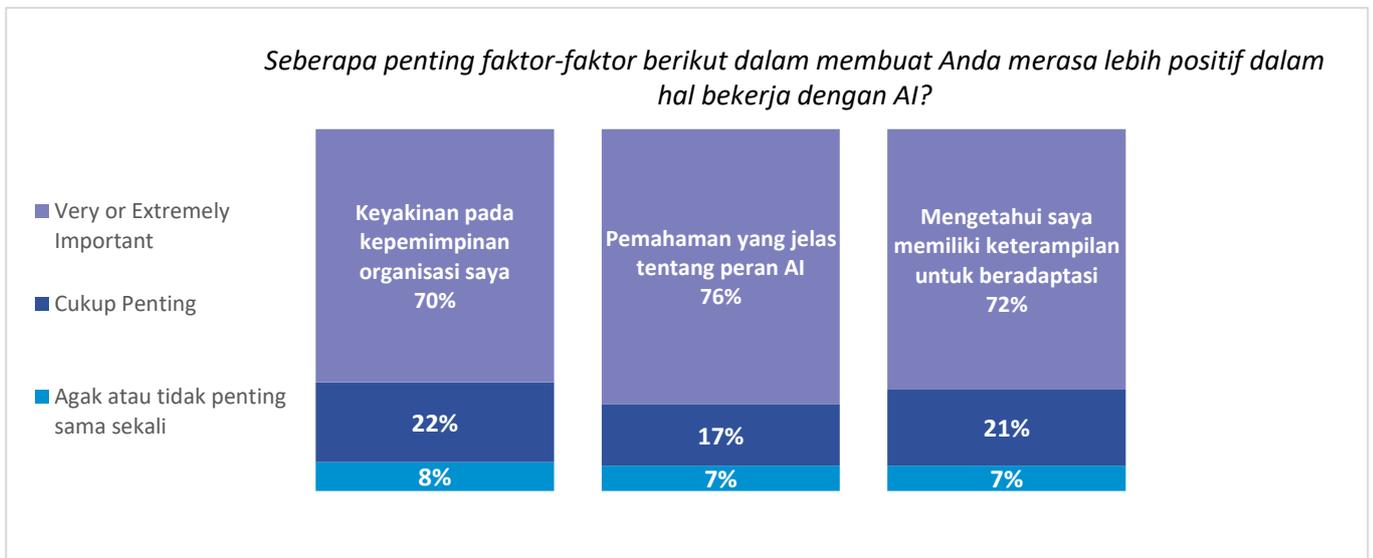
<sup>4</sup> Schroeder, Juliana and Risen, Jane and Gino, Francesca and Norton, Michael I., "Handshaking Promotes Cooperative Dealmaking", May 29, 2014. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2443551> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2443551>

Sementara sebuah studi terbaru tentang para pemimpin dan karyawan SDM menunjukkan bahwa 9 dari 10 siap menerima pesanan dari robot di tempat kerja <sup>5</sup>, studi kami menunjukkan keragu-raguan untuk menerima AI di bidang lain. Misalnya, kami mengajukan pertanyaan, "Seberapa besar kemungkinan Anda mempercayai dan menerima penilaian kinerja yang dilakukan oleh AI alih-alih seorang penyelia manusia?" Dengan kondisi bahwa kriteria tersebut benar-benar transparan, 62% responden setidaknya agak mungkin menerima penilaian. Namun, ketika kami mengajukan pertanyaan yang sama dan menyatakan bahwa kriteria tidak akan sepenuhnya transparan - situasi yang lebih mungkin mengingat perancang AI sering tidak tahu apa sebenarnya yang mendorong keputusan algoritma pembelajaran mesin mereka - hasilnya secara dramatis berbeda: Hanya 32% responden bersedia menerima penilaian.

Orang ingin memastikan bahwa AI membuat keputusan yang adil dan dengan cara yang dapat dijelaskan. Mereka juga dapat menanggapi secara berbeda terhadap keputusan yang mereka tahu dibuat oleh mesin versus keputusan yang dibuat oleh orang yang mereka kenal. Semakin sensitif keputusan, semakin penting bagi orang yang menyampaikannya untuk dipercaya dan komunikator yang terampil.

### Apa yang membuat orang merasa lebih positif tentang AI?

Penelitian kami mengidentifikasi tiga hal yang akan membantu karyawan merasa lebih positif tentang AI: kepercayaan pada kepemimpinan organisasi mereka, transparansi yang memberi pemahaman yang jelas tentang apa yang dilakukan AI, dan memiliki keyakinan bahwa mereka akan mendapat keterampilan untuk bertransisi dengan beradaptasi terhadap perubahan yang dihasilkan dari AI.



#### 1. Membangun dan memelihara kepercayaan

Kepercayaan adalah inti dari budaya perusahaan yang sehat. Sayangnya, pembelajaran mesin dan algoritme yang dihasilkan sulit untuk dipahami, dan manusia tidak bisa mempercayai apa yang tidak dapat mereka pahami. Kebanyakan pemimpin mengenali tantangan itu. Dalam survei oleh PwC, 67% CEO mengatakan AI dan otomatisasi akan memengaruhi tingkat kepercayaan di masa depan.<sup>6</sup>

Membangun dan mempertahankan kepercayaan pada pemimpin umumnya tidak mudah karena ia menuntut semua pemimpin untuk jujur dan konsisten dalam apa yang mereka katakan dan lakukan. Dalam lingkungan di mana banyak yang ditulis atau dikatakan dapat direkam dengan satu atau lain cara, inkonsistensi lebih mudah untuk diungkap dari sebelumnya. Anekdote tentang pemimpin senior yang menyatakan satu set nilai sambil mengabaikan ketidakkonsistenan kecil dalam keputusan dan perilaku mereka yang berkaitan dengan nilai-nilai tersebut menggambarkan betapa mudahnya merusak kepercayaan, seberapa pun baiknya niat organisasi itu.

<sup>5</sup> "New Study: 93% of People Would Trust Orders from a Robot at Work." Oracle, 28 June 2018, [www.oracle.com/corporate/pressrelease/robots-at-work-062818.html](http://www.oracle.com/corporate/pressrelease/robots-at-work-062818.html).

<sup>6</sup> *20 Years inside the Mind of the CEO... What's next?* Edited by Suzanne Snowden et al., PwC, 2017, [www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf).

AI mempunyai kelemahan bawaan soal kepercayaan. Karyawan mungkin bertanya-tanya apa tujuan sebenarnya dari penyebaran AI, serta ada masalah privasi dan keamanan juga. Perusahaan yang menggunakan AI untuk mempersonalisasi pengalaman karyawan atau pelanggan harus menyadari bagaimana karyawan dan pelanggan mereka berpikir tentang masalah privasi. Pelanggaran data, yang telah melanda banyak perusahaan, membutuhkan penanganan yang rumit dan sering kali memiliki dampak dan persepsi negatif tentang kepercayaan organisasi. Dalam survei kami, 63% responden setidaknya khawatir tentang masalah privasi, dan 67% khawatir tentang masalah keamanan cyber.

Sangat mudah untuk membayangkan bagaimana masalah privasi dan keamanan dapat terjadi, misalnya, di perusahaan yang menggunakan AI untuk memprediksi tingkat pergantian dan keterlibatan karyawan melalui pemrosesan bahasa alami dari konten media sosial, pesan teks, dan email karyawan.

Tanggapan terhadap survei kami menekankan pada keprihatinan tentang kepercayaan. Bagan di sebelah kanan, dengan responden yang dibagi berdasarkan tingkat pekerjaan, mengungkapkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin senior mereka untuk membuat keputusan yang tepat mengenai implementasi AI berbanding terbalik dengan posisi responden dalam hierarki organisasi. Hanya sekitar seperempat kontributor Individu (tidak memiliki bawahan langsung) mengatakan bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kepemimpinan mereka, dibandingkan dengan hanya di bawah setengah dari manajer. Mungkin tidak mengherankan, mereka yang berada di tingkat direktur atau di atas merasa berbeda, mengungkapkan potensi terputusnya hubungan antara pemimpin puncak dan karyawan di bawahnya: Kepemimpinan senior mungkin sama sekali tidak menyadari bahwa sesungguhnya ada masalah kepercayaan.



Jika ada masalah kepercayaan pada suatu organisasi, kemungkinan untuk mengimplementasikan AI (atau inisiatif strategis lainnya yang dianggap “mengancam” karyawan) memiliki risiko kegagalan tambahan. Organisasi disarankan untuk menilai tingkat kepercayaan yang ada, yang dapat dicapai melalui sejumlah alat, seperti penilaian keterlibatan, aplikasi untuk analisis sentimen, *pulse survey*, dan wawancara karyawan keluar. Pertanyaan seperti ini bisa informatif:

- Seberapa besar tim mempercayai atasan langsung mereka? Pemimpin senior?
- Seberapa terbuka organisasi kami dalam berbagi informasi?
- Seberapa baik tindakan para pemimpin selaras dengan prinsip-prinsip organisasi kita?

Para pemimpin harus menjalankan nilai-nilai yang dinyatakan, mematuhi prinsip-prinsip, konsisten dalam kata-kata, keputusan, dan tindakan mereka, dan menjadikan membangun kepercayaan sebagai prioritas.

## 2. Memberikan transparansi

Area fokus kedua yang terkait erat dengan kepercayaan berkisar pada kemampuan untuk menjelaskan AI dan menciptakan persepsi keadilan. Ini sangat penting karena AI telah masuk ke ranah seperti SDM (perekrutan, evaluasi kinerja, promosi, dll.). Di mana segala sesuatu menjadi lebih pribadi bagi karyawan. Seperti yang diilustrasikan oleh contoh kesediaan responden kami sebelumnya untuk menerima penilaian kinerja yang dihasilkan oleh AI, tingkat transparansi AI yang dimaksud adalah faktor penting. Sementara mereka tidak berharap untuk memahami setiap detail teknis, orang-orang menuntut agar pengambilan keputusan oleh AI setidaknya dapat dijelaskan secara wajar jika mereka diharapkan menerima bahwa proses yang mendasarinya sudah adil.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Hosanagar, Kartik, and Vivian Jair. “We Need Transparency in Algorithms, But Too Much Can Backfire.” *Harvard Business Review*, HBR, 23 July 2018, [hbr.org/2018/07/we-need-transparency-in-algorithms-but-too-much-can-backfire](https://hbr.org/2018/07/we-need-transparency-in-algorithms-but-too-much-can-backfire).

Survei kami mengungkapkan bahwa 63% responden setidaknya cukup khawatir tentang bias manusia yang terdapat dalam sistem AI atau soal hukum terkait dengan tanggung jawab bila ada masalah dengan AI. Sayangnya, semakin rumit algoritma, semakin sulit untuk dijelaskan dengan memuaskan. Ketegangan muncul antara kekuatan prediktif AI dan kesesuaian untuk menggunakan kekuatan itu, terutama dalam aplikasi SDM.<sup>8</sup> Sebagai contoh sederhana, dalam sebuah organisasi yang menggunakan AI untuk menentukan cara terbaik untuk menargetkan upaya perekrutannya untuk mengisi saluran kepemimpinan masa depan, kekuatan prediktif mungkin menunjukkan keinginan mempekerjakan lebih banyak pria kulit putih. Dari data historis, AI dapat dengan tepat menentukan bahwa mereka telah menunjukkan rekam jejak terbaik dalam mencapai posisi kepemimpinan di perusahaan. Namun, sebagian besar manusia akan memiliki keengganan yang kuat untuk menggunakan kekuatan prediktif itu, menyadari adanya kemungkinan pengaruh dari rasisme dan bias gender.

---

*63% responden setidaknya cukup khawatir tentang bias manusia yang terdapat dalam sistem AI atau soal hukum terkait dengan tanggung jawab bila ada masalah dengan AI.*

---

Sekali lagi, peran pemimpin manusia yang berkelanjutan dalam pengawasan AI sangat penting, dan organisasi harus siap untuk memberikan penjelasan yang memuaskan tentang algoritma AI yang telah mereka pilih untuk diterapkan atau menghadapi risiko mendapat tuntutan hukum.

### **3. Memberikan keyakinan kepada karyawan tentang kemampuan mereka untuk bertransisi**

Orang-orang yang memiliki kepercayaan diri menghadapi perubahan dengan mata terfokus pada peluang yang ada daripada berfokus pada potensi negatif. Saat ini organisasi di setiap industri perlu merangkul perubahan. Mereka harus belajar untuk mengumpulkan informasi dan bertindak berdasarkan informasi tersebut, membuat keputusan dengan cepat, dan melakukan penyesuaian untuk memenuhi permintaan pelanggan dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat; mereka harus menjadi lebih gesit (*agile*).

Apa yang membuat organisasi gesit?

Alat dan proses yang efisien yang memanfaatkan keunggulan yang diberikan teknologi saat ini, bersama dengan data yang akurat, sangatlah penting. Organisasi perlu secara proaktif mengajukan pertanyaan yang tepat, mengumpulkan, berbagi, dan menganalisis informasi – sebagai pendorongan perubahan – dan kemudian membuat keputusan dan bertindak.

Sesungguhnya dibutuhkan lebih dari data yang baik untuk menjadi gesit. Selain dengan alat dan proses yang efektif, dibutuhkan kombinasi yang tepat antara ketahanan, kecerdasan sosial dan kapasitas untuk bertindak – selaras dengan tujuan organisasi yang jelas – untuk menciptakan fondasi yang kuat bagi *Agility*. Ia juga membutuhkan karyawan yang senang mencari informasi baru, mempelajari keterampilan baru, dan merangkul perubahan terus menerus secara kolaboratif, tanpa penolakan atau sakit hati.

Kepercayaan dan transparansi akan sangat membantu karyawan untuk menerima AI dengan sikap positif, terutama ketika mereka dapat membuat keputusan dalam lingkungan yang *agile* dan kaya informasi. Jika mereka juga merasa yakin bahwa mereka akan dapat melewati perubahan dengan mengembangkan keterampilan yang mereka butuhkan untuk beradaptasi dengan peran baru, organisasi memiliki kesempatan yang baik untuk mempertahankan keterlibatan mereka. Enam puluh delapan persen dari semua responden mengatakan bahwa mendapatkan pelatihan tambahan akan sangat atau amat sangat penting untuk menghindari kehilangan pekerjaan mereka karena adanya penggunaan AI di tempat kerja. Kami juga bertanya di mana mereka lebih suka mendapatkan pelatihan itu, sebagian terbesar mereka mengharapkan dan lebih suka bila organisasi mereka yang memberikannya.

Jadi, keterampilan apa yang harus kita latihkan bagi karyawan, mengingat apa yang kita tahu tentang dampak yang diharapkan dari AI? Mesin sudah melampaui manusia dalam melakukan banyak kerja rutin, tetapi orang masih jauh lebih baik dalam tugas yang perlu kreativitas, keterampilan sosial, dan penilaian.

---

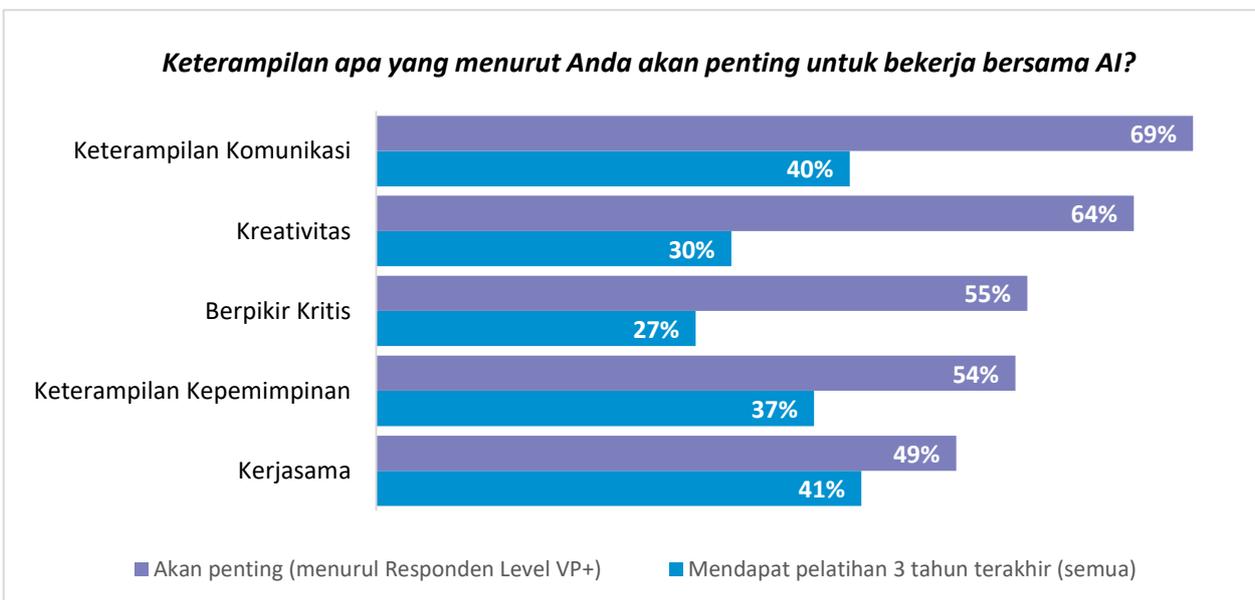
<sup>8</sup> Cappelli, Peter & Tambe, Prasanna & Yakubovich, Valery. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3263878.

Di masa mendatang, manusia masih dibutuhkan untuk mengelola teknologi itu sendiri, dan juga dalam situasi non-rutin dan untuk pekerjaan yang membutuhkan tingkat kecerdasan sosial dan kreatif tertinggi.

Para ahli sepakat bahwa keterampilan lunak (*soft skills*) di bawah ini akan menjadi sangat penting.

Tantangan menemukan karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan akan semakin besar ketika model bisnis berkembang. Sekalipun dalam survei CEO oleh PwC, lebih dari tiga perempat (76%) prihatin dengan kurangnya keterampilan digital, masih lebih banyak - 91% - mengatakan mereka perlu memperkuat *soft skills* organisasi mereka.<sup>9</sup>

Project Oxygen Google yang dipublikasikan secara luas menggarisbawahi pentingnya keterampilan lunak. Setelah menyiapkan algoritme perekrutan untuk menyeleksi siswa ilmu komputer dengan nilai tertinggi dari universitas elit, Google melakukan analisis mendalam terhadap data perekrutan, pemecatan, dan promosi dan menyimpulkan bahwa, di antara delapan kualitas paling penting dari karyawan top Google, Keahlian STEM datang terakhir. Tujuh karakteristik utama kesuksesan di Google adalah semua *soft skills*: menjadi *coach* yang baik, terampil berkomunikasi dan mendengarkan, pemahaman akan orang lain (termasuk nilai dan sudut pandang mereka yang berbeda), berempati terhadap dan mendukung rekan kerjanya, mampu berpikir kritis dan pemecah masalah yang baik, dan mampu menghubungkan ide-ide kompleks. Pada 2018 Google memperbarui analisis Oxygen, dan hasilnya sebagian besar bertahan.<sup>10</sup>



Dalam survei kami, hampir tujuh dari 10 responden level VP ke atas mengidentifikasi keterampilan komunikasi sebagai sangat penting bagi karyawan untuk dapat bekerja di organisasi menggunakan AI, namun hanya 4 dari 10 responden di semua tingkatan menyatakan bahwa mereka telah menerima pelatihan keterampilan komunikasi dalam tiga tahun terakhir. Kesenjangan juga ada untuk rangkaian keterampilan penting lainnya, termasuk kreativitas (64% pemimpin senior mengatakan bahwa kreativitas akan menjadi penting, hanya 30% dari semua responden yang pernah mengikuti pelatihan terkait kreativitas dalam tiga tahun terakhir), pemikiran kritis (55% vs. 27%) dan keterampilan kepemimpinan (54% vs 37%). Kesenjangan terkecil adalah di bidang kerjasama tim, di mana persentase pemimpin perusahaan mengatakan itu akan menjadi penting mendekati dengan persentase responden yang telah mengikuti pelatihan terkait dalam tiga tahun terakhir (49% vs 41%).

<sup>9</sup> 21st CEO Survey: The Talent Challenge: Rebalancing Skills for the Digital Age. PwC, 2018, [www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceo-survey-talent.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceo-survey-talent.pdf).

<sup>10</sup> Harrell, Melissa, and Lauren Barbato. "Great Managers Still Matter: The Evolution of Google's Project Oxygen." *Re:Work*, Google, 27 Feb. 2018, [rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/](http://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/).

Menolong karyawan untuk yakin bahwa mereka dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk terus berhasil di era AI sangat penting untuk mencapai sikap positif terhadap inisiatif AI. Bahkan, di antara responden yang percaya pada pemimpin mereka, merasa memiliki pemahaman mendalam tentang AI, dan telah menerima pelatihan keterampilan lunak dalam tiga tahun terakhir, 68% sangat positif tentang perubahan yang dibawa oleh AI, dibanding hanya 21% dari semua yang lain. Bagi organisasi yang melihat AI sebagai hal vital untuk kesuksesan mereka, manfaat memiliki karyawan yang sangat positif tentang AI - yang bersedia menerima teknologi serta perubahan peran mereka di tempat kerja - tidak dapat dilebih-lebihkan, karena mereka akan menjadi penyokong yang membantu membangun momentum untuk sukses dengan proyek AI.

---

*Mereka yang memercayai kepemimpinan, merasa memahami AI, dan telah mengikuti pelatihan soft skills, 3x lebih mungkin merasa sangat positif tentang perubahan yang akan dibawa oleh AI.*

---

## Kesimpulan

Mencapai potensi penuh AI bergantung pada kemitraan yang sukses antara manusia dan mesin. Bagi para pemimpin, mendorong sikap positif terhadap proyek AI akan menjadi langkah pertama yang penting. Kepercayaan yang kuat pada pemimpin, transparansi dalam cara kerja algoritma AI, dan keyakinan akan kemampuan mereka mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan, akan membantu para karyawan menjadi pendukung untuk apa yang bisa, dan akan, dilakukan dengan AI.

Untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana Pelatihan Dale Carnegie dapat membantu Anda mempersiapkan organisasi Anda untuk berhasil di era kecerdasan buatan, hubungi kantor Dale Carnegie setempat hari ini. Silakan kunjungi: [dalecarnegie.com/office](http://dalecarnegie.com/office)

## Tentang Penulis:

Mark Marone, PhD. adalah direktur Riset dan *Thought Leadership* untuk Dale Carnegie and Associates di mana ia bertanggung jawab atas penelitian yang sedang berlangsung tentang masalah-masalah terkini yang dihadapi para pemimpin, karyawan, dan organisasi di seluruh dunia. Dia sudah sering menulis tentang berbagai topik termasuk kepemimpinan, pengalaman karyawan / pelanggan dan penjualan. Mark dapat dihubungi di [mark.marone@dalecarnegie.com](mailto:mark.marone@dalecarnegie.com)

## Tentang Dale Carnegie:

Dale Carnegie adalah organisasi pelatihan dan pengembangan global yang berspesialisasi dalam solusi pelatihan kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal dan penjualan. Lebih dari 9 juta orang di seluruh dunia telah mengikuti pelatihan Dale Carnegie sejak didirikan pada tahun 1912. Melalui waralaba di lebih dari 90 negara dan di seluruh 50 negara bagian di AS, misi Dale Carnegie adalah memberdayakan organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang antusias dan terlibat dengan memupuk keyakinan diri, positività, dan hubungan produktif yang berbasis kepercayaan.