SIAPA YANG BERTANGGUNG JAWAB?

“We need an innovation culture, which doesn’t create itself.”

“Kita butuh budaya inovasi, dan budaya itu tidak tercipta dengan sendirinya.”

— Piyush Gupta, CEO DBS 2009–2025[261,262]

> **Pertanyaan bab ini:** Siapa yang memegang hasil AI di perusahaan Anda, dan siapa yang berani menghentikannya bila hasilnya tidak datang?
>
> **Jawaban singkat:** Tetapkan satu penanggung jawab dari unit bisnis untuk setiap pemakaian AI, pisahkan orang yang membangun dari orang yang mengukur, dan tulis syarat berhenti sebelum uji coba dimulai, supaya keputusan berhenti didasarkan pada angka, bukan suasana rapat.
>
> **Alat yang Anda bawa pulang:** peta siapa memegang apa per fungsi, lima pertanyaan untuk setiap angka AI, lembar syarat berhenti, dan tiga pertanyaan untuk rapat direksi berikutnya.

Identitas Dokumen

BUKU	**Stay Human. Stay in Charge.** Transformasi AI di Korporasi: Maksimalkan Hasil Tanpa Halusinasi dan Kebocoran Data
PENULIS	Dian Martin, Ketua Umum Asosiasi AI Indonesia
BAGIAN	Bagian Keenam: Tata Kelola AI
BAB	Bab 15: Siapa yang Bertanggung Jawab?
HALAMAN	395–424 (nomor halaman cetak buku)
ISI BERKAS	Isi bab, Panduan Daftar Pustaka, dan Daftar Pustaka bab ini

KAMIS, 13 JUNI 2024. "Meski sudah ada keberhasilan sejauh ini, kami melihat peluang untuk menjajaki solusi pemesanan suara secara lebih luas. Setelah peninjauan yang cermat, McDonald's memutuskan mengakhiri kemitraan kami saat ini dengan IBM untuk pemesan otomatis." Dua kalimat itu ada di dalam memo yang hari itu dikirim kepada para pewaralaba McDonald's di Amerika Serikat.[263] Isinya pendek. Uji coba pemesanan suara berbasis AI di jalur *drive-thru*, yang berjalan di lebih dari 100 restoran, akan diakhiri, dan teknologinya akan dimatikan paling lambat Jumat, 26 Juli 2024. Memo yang sama menyebut IBM tetap mitra tepercaya, dan McDonald's akan terus memakai banyak produk IBM lainnya.[263–265]

Yang menarik dari memo itu bukan isinya, tetapi nama di bawahnya. Memo itu ditandatangani Mason Smoot, wakil presiden senior dan *chief restaurant officer* McDonald's AS.[263] Jabatannya mengurusi restoran, bukan teknologi. Keputusan mengakhiri kemitraan AI yang sudah berjalan hampir tiga tahun disampaikan oleh pejabat yang mengurusi restoran, tempat teknologi itu dipakai setiap hari. Penanda tangannya bukan kepala teknologi, dan bukan vendor.

Pembahasan sebelumnya ditutup dengan satu pertanyaan: kalau setiap alarm perlu pemilik, siapa yang bertanggung jawab atas nilai AI secara keseluruhan? Memo McDonald's memberi satu jawaban. Nasib sebuah teknologi diputuskan oleh orang yang memegang hasil di tempat teknologi itu dipakai.

Bab ini membuka Bagian Keenam, bagian yang paling praktis dari buku ini. Lima babnya membahas siapa yang memegang hasil, bagaimana mempekerjakan agen AI, nasib karyawan, aturan main, dan sembilan puluh hari pertama. Kita mulai dari dua kisah. Kisah pertama tentang perusahaan yang berani menghentikan. Kisah kedua tentang bank yang

membangun dan mengukur. Keduanya bukan kisah pemenang dan pecundang, tetapi dua wajah dari tanggung jawab yang sama.

Memegang Hasil, Bukan Mencari Kambing Hitam

Di kantor mana pun, kalimat “siapa yang bertanggung jawab atas kejadian ini?” biasanya muncul sesudah ada masalah. Yang dicari adalah kambing hitam, orang yang bisa disalahkan supaya rapat cepat selesai. Akibatnya, kata “bertanggung jawab” terdengar seperti ancaman, dan orang yang cerdas belajar menghindarinya.

Bab ini memakai kata itu dalam arti lain. Bertanggung jawab berarti memegang hasil. Bila hasilnya untung, orang itulah yang memastikan untungnya nyata dan tercatat di laporan laba rugi, bukan hanya di presentasi. Bila hasilnya tidak sesuai harapan, orang itu pula yang berani memutuskan berhenti atau mengubah arah, sebelum uang terus keluar untuk sesuatu yang tidak kembali.

Pegangan saya sederhana: teknologi bukan pemilik nilai. Pusat keahlian AI di perusahaan, yaitu tim kecil yang menguasai alat, data, dan cara mengujinya, membantu dan menjaga. Unit bisnis yang memakai AI itulah yang memegang laba ruginya. Bagian penjualan memegang hasil AI di penjualan, bagian keuangan memegang hasil AI di keuangan, dan tim TI tidak bisa diminta mempertanggungjawabkan hasil keduanya.

Pembagian ini bukan soal sopan santun antardivisi. Di Bagian Pembahasan "Desain Ulang: Benahi Dapurnya Dulu" kita sudah bertemu riset RAND tentang akar kegagalan proyek AI. Akar yang paling umum, menurut para praktisi yang diwawancarai, justru ada di meja pimpinan bisnis: masalah yang ingin diselesaikan dengan AI salah dipahami atau salah dikomunikasikan.[53] Bila tidak ada orang bisnis yang memegang

persoalannya, tim teknologi akan membangun jawaban yang rapi untuk pertanyaan yang keliru.

Gejalanya mudah dikenali di rapat. Proposal AI dipresentasikan tim TI, vendor menjawab pertanyaan teknis, dan kepala bagian yang prosesnya akan berubah duduk di ujung meja sebagai pendengar. Rapat selesai dengan persetujuan uji coba, tetapi notulennya tidak menyebut siapa yang akan ditanya enam bulan kemudian ketika hasilnya dibahas. Pada saat itulah, sebelum uang pertama keluar, pemilik hasil seharusnya ditetapkan.

Karena itu, kata "bertanggung jawab" perlu dikembalikan ke tempatnya. Pertanyaannya bukan siapa yang salah sesudah gagal, tetapi siapa yang memegang hasil sebelum mulai. Pertanyaan pertama mencari kambing hitam. Pertanyaan kedua mencari pemilik.

McDonald's: Berhenti dengan Syarat yang Jelas

Kembali ke McDonald's. Kisahnya dimulai beberapa tahun sebelum memo itu. Pada 2021, McDonald's menjual teknologi McD Labs, yang dulu bernama Apprente, kepada IBM. Menurut CNBC, kemitraan global keduanya dimulai pada tahun itu, dengan tujuan menyederhanakan dan mempercepat operasi lewat pemesanan dengan suara.[263,266] Sampai teknologinya dimatikan pada Juli 2024, kerja sama itu berjalan hampir tiga tahun.

Mengapa uji coba itu dihentikan? Alasan resminya tidak dirinci secara terbuka. Yang tersedia adalah kepingan dari liputan media. Kantor berita AP mencatat banyak keluhan tentang pemesan otomatis itu dalam beberapa tahun terakhir, termasuk dari pelanggan yang merekam di media sosial bagaimana sistemnya salah memahami pesanan mereka.[267] CNBC melaporkan keterangan dua sumber yang mengenal teknologi itu:

salah satu kendalanya adalah memahami aksen dan dialek yang berbeda, dan ini memengaruhi ketepatan pesanan. McDonald's menolak berkomentar soal ketepatan atau kendala teknologinya.[263]

Satu kepingan lagi datang dari seorang analis. Dalam catatannya pada musim semi 2024, Peter Saleh dari BTIG menulis bahwa para pewaralaba belum melihat banyak kemajuan. "Kami masih mendengar bahwa akurasinya bertahan di kisaran awal hingga pertengahan 80-an persen, dan biaya operasinya tinggi," tulisnya. Pada Senin, 17 Juni 2024, ia mengatakan kepada CNBC bahwa akurasi adalah hal terpenting saat itu. Menurutnya, sistem seperti ini harus akurat sedikitnya 95 persen dan harus lebih hemat bagi pewaralaba daripada menempatkan orang di jalur *drive-thru*, sedangkan rancangan yang ada saat itu belum memenuhi keduanya.[263]

Sebagai gambaran, akurasi di awal hingga pertengahan 80-an persen berarti kira-kira 15 sampai 20 dari setiap 100 pesanan berisiko salah dipahami. Di jalur *drive-thru*, satu pesanan keliru berarti pelanggan yang kembali ke jendela, antrean yang tertahan di belakangnya, dan makanan yang dibuat dua kali. Bagi pewaralaba, angka akurasi itu bukan angka teknis. Angka itu langsung terasa di laporan laba rugi restorannya.

IBM sendiri menyebut sedang berdiskusi dan menjalankan uji coba dengan beberapa jaringan restoran cepat saji lain, dan akan terus bekerja dengan McDonald's di berbagai proyek lain.[263] Jadi kisah ini tidak membuktikan bahwa teknologi IBM gagal. Yang diperlihatkannya adalah cara sebuah keputusan diambil.

McDonald's tidak meninggalkan gagasan pemesanan suara. Pekan itu perusahaan menyatakan bahwa kerja sama dengan IBM memberi keyakinan bahwa pemesanan suara di jalur *drive-thru* akan menjadi bagian dari masa depan restorannya, dan bahwa keputusan tentang

solusi berikutnya akan diambil sebelum akhir tahun.[267] Masih percaya pada arahnya, tetapi berani menghentikan caranya yang sekarang: kombinasi itu jauh lebih sulit daripada kedengarannya.

Coba hitung apa saja yang ikut dihentikan. Hampir tiga tahun kerja sama, teknologi yang sudah dijual kepada mitranya, dan lebih dari 100 restoran yang ikut menguji sistem itu. Menghentikan semuanya butuh orang yang benar-benar memegang hasil dan berani memakai wewenangnya. Saya memandang penghentian seperti itu sebagai keberhasilan, bukan kekalahan, dan saya menilai keputusan McDonald's itu sebagai tata kelola yang baik.

Yang berbahaya bukan uji coba yang dihentikan. Yang berbahaya adalah uji coba yang terus berjalan tanpa ada orang yang berani bertanya: lanjut atau berhenti?

Pertanyaan yang sama bisa dibawa ke kantor Anda. Bila sebuah uji coba AI di perusahaan Anda harus dihentikan besok, siapa yang menandatangani memonya? Di banyak perusahaan, jawabannya kabur. Tim TI merasa tidak berwenang menghentikan sesuatu yang diminta bagian bisnis. Bagian bisnis merasa uji coba itu proyek TI. Direksi baru mendengar kabarnya ketika tagihan vendor diperpanjang untuk tahun berikutnya. Uji coba seperti itu tidak pernah benar-benar diputuskan untuk berlanjut. Ia berlanjut karena tidak ada orang yang merasa berhak menghentikannya.

Dalam bacaan saya, memo McDonald's memperlihatkan bentuk yang sebaliknya. Penanda tangannya mengurusi restoran, tempat akibat pesanan yang salah paling terasa: antrean yang memanjang, pelanggan yang kecewa, dan biaya yang ditanggung pewaralaba. Orang yang memegang hasil seperti itulah yang paling berhak memutuskan kapan sebuah cara harus diganti.

Dua Tahun Kemudian: Asisten Suara yang Baru

Kisah ini punya lanjutan. Pada Jumat, 25 September 2026, menurut Restaurant Dive, McDonald's mengumumkan akan memasang ArchIQ, sistem operasi restoran berbasis AI. Di dalamnya ada asisten suara bernama Archy yang, menurut kepala TI global McDonald's, bisa menerima pesanan dalam bahasa Inggris dan Spanyol dengan akurasi di atas 90 persen. Para eksekutifnya belum menyebut kapan sistem itu dipasang di semua restoran.[268]

Lanjutan ini tidak menunjukkan bahwa sistem baru itu pasti lebih berhasil; datanya belum ada. Yang ditunjukkannya adalah hal lain: berhenti dengan syarat yang jelas tidak sama dengan menyerah. Perusahaan yang berani menghentikan cara yang belum memenuhi harapan masih bisa kembali ke arah yang sama dengan cara yang lain, tanpa membawa beban uji coba lama yang terus berjalan.

DBS: Membangun dan Mengukur

Kisah kedua datang dari sebuah bank di Singapura yang menempuh jalan berbeda. Di laporan tahunan 2024, kepala teknologi informasi DBS menyebut bank itu sudah bekerja dengan AI selama lebih dari satu dasawarsa, dan kini punya lebih dari 1.500 model di lebih dari 370 *use case*, yaitu pemakaian AI untuk satu pekerjaan tertentu.[269]

Bank itu menyebut prakarsa analitik data dan AI-nya menghasilkan lebih dari SGD 750 juta nilai ekonomi pada 2024, lebih dari dua kali lipat tahun sebelumnya.[30] Untuk 2025, DBS memperkirakan angkanya melampaui SGD 1 miliar.[269]

Contoh yang disebut bank itu terperinci. Pemberian skor risiko berbasis AI kini memeriksa 100 persen permintaan perubahan sistem, yaitu

permintaan untuk mengubah sistem TI bank, padahal sebelumnya hanya 5 persen yang diperiksa. Menurut DBS, rata-rata insiden bulanan yang disebabkan perubahan sistem turun 81 persen. Lebih dari 80 persen proses yang menjadi sasaran program kini berjalan lewat alur kerja digital, dan bank itu menyebut sudah menghapus lebih dari 1,3 juta jam kerja manual karyawan hingga kini.[269] Angka pemeriksaan itu layak diterjemahkan ke bahasa kantor. Lima persen berarti dulu hanya satu dari setiap 20 permintaan perubahan sistem yang diperiksa risikonya; sisanya berjalan tanpa diperiksa. Kini setiap permintaan diperiksa. Bagi bank, perubahan sistem yang salah bisa berarti layanan yang berhenti di tengah hari kerja, nasabah yang tidak bisa bertransaksi, dan biaya pemulihan yang tidak kecil. Nilainya di sini datang dari kerugian yang dicegah, bukan dari jam kerja yang dihemat.

Angka-angka itu menunjukkan bahwa AI di DBS tidak berhenti di satu uji coba percontohan. AI sudah masuk ke pekerjaan sehari-hari di banyak bagian bank.

Yang membuat kisah DBS penting untuk bab ini bukan besarnya angka, tetapi cara tanggung jawabnya diatur. Menurut studi kasus firma konsultan yang mendampingi transformasinya, bank itu membentuk 33 *platform* yang selaras dengan segmen bisnis dan produknya. Setiap *platform* dipimpin berdua, satu pemimpin dari bisnis dan satu dari TI. Pola ini disebut kepemimpinan berpasangan, atau *2-in-a-box*.[261]

Studi kasus yang sama menyebut kerangka pengukuran nilai digital bank itu disusun bersama konsultannya, dan metodenya memungkinkan bank memasukkan prakarsa penciptaan nilai ke kartu kinerja dan sistem penilaian kinerjanya. Waktu yang dibutuhkan untuk menerapkan AI dari awal sampai akhir disebut turun dari 18 bulan menjadi kurang dari 5 bulan.[261] Kartu kinerja di sini adalah lembar target yang dipakai untuk

menilai para pemimpinnya. Artinya, nilai yang dicari tidak berhenti sebagai laporan, tetapi masuk ke penilaian orang-orang yang memimpin pekerjaannya.

Bila kedua kisah ditaruh berdampingan, perbedaannya terlihat jelas.

Dua Kisah, Dua Wajah Tanggung Jawab

	McDonald's dan IBM	**DBS**
Wajah tanggung jawab	Berani menghentikan cara yang belum berhasil	Membangun struktur dan mengukur nilai
Pemegang keputusan	Chief restaurant officer, bukan pejabat teknologi	Pemimpin bisnis dan TI berpasangan
Yang diketahui publik	Uji coba di lebih dari 100 restoran, dimatikan Juli 2024	Nilai ekonomi lebih dari SGD 750 juta pada 2024, menurut bank itu
Ukuran yang dipakai	Akurasi dan biaya dibanding orang, menurut analis	Nilai ekonomi dan prakarsa di kartu kinerja

Apa yang sama dari keduanya? Tidak satu pun menyerahkan nasib AI kepada tim teknologi saja. Di McDonald's, keputusan berhenti disampaikan pejabat yang mengurusi restoran. Di DBS, setiap *platform* dipimpin bersama oleh orang bisnis dan orang TI, dan nilainya masuk ke kartu kinerja mereka.

Kepemimpinan berpasangan tidak menuntut struktur sebesar DBS. Di perusahaan menengah, pasangannya bisa kepala bagian yang prosesnya berubah dan satu orang TI yang paham sistemnya. Keduanya duduk di rapat yang sama, memegang angka yang sama, dan diminta menjawab pertanyaan yang sama. Yang penting bukan jumlah orangnya, tetapi tidak adanya celah di antara keduanya: orang bisnis tidak bisa berkata "itu urusan TI", dan orang TI tidak bisa berkata "itu permintaan bisnis".

Pola yang sama muncul di sebuah survei global. Survei terhadap 1.491 responden di 101 negara pada Juli 2024 menemukan bahwa pengawasan CEO atas tata kelola AI termasuk unsur yang paling erat kaitannya dengan dampak AI pada laba yang dilaporkan responden. Survei yang sama mencatat hanya 28 persen responden dari organisasi pengguna AI yang menyebut CEO-nya memegang pengawasan itu.[270] Kurang dari sepertiga. Di sebagian besar perusahaan itu, AI masih diurus tanpa pengawasan langsung dari pucuk pimpinan.

Satu Nama untuk Setiap Keputusan

Cukup dua kisah. Sekarang, apa yang bisa dikerjakan di perusahaan Anda sendiri? Langkah pertamanya terdengar sederhana tetapi menuntut ketegasan: buat peta siapa memegang apa.

Prinsip saya sederhana tetapi tegas: untuk setiap keputusan, hanya satu orang yang memegang tanggung jawab akhir. Ibarat ban kapten di lapangan sepak bola, hanya satu pemain yang memakainya. Pemain lain boleh berteriak, memberi saran, bahkan berdebat dengan wasit, tetapi ketika keputusan harus diambil di tengah pertandingan, semua orang tahu lengan siapa yang dililit ban itu. Yang lain boleh mengerjakan atau dimintai pendapat, tetapi pemegang akhirnya satu.

Untuk perusahaan besar, peta itu bisa ditulis per jabatan: CEO, kepala unit bisnis, CIO atau CTO, kepala data, CISO, kepala risiko, CHRO, CFO, dan dewan. Tidak semua perusahaan punya kesembilan jabatan itu. Karena itu, saya menyusun petanya per fungsi, memakai tiga fungsi yang kita kenal sejak awal cerita, ditambah penjaga bersama dan pengawas. Setiap fungsi menyebut keputusan yang dipegangnya, jabatan yang lazim memegangnya di perusahaan besar, dan padanannya di perusahaan menengah.

1. Yang menjalankan prosesnya memegang hasil setiap pemakaian AI. Ia memutuskan apakah sebuah *use case* layak dimulai, menghitung perubahan kapasitasnya, dan memutuskan lanjut atau berhenti. Di perusahaan besar, ia kepala unit bisnis yang memakai AI itu. Di perusahaan menengah, ia kepala bagian yang prosesnya berubah: kepala penjualan, kepala gudang, kepala keuangan.

2. Yang memegang kas memvalidasi angkanya. Ia memeriksa angka dasar sebelum AI dipasang, memeriksa klaim penghematan, dan memastikan jam yang dihemat benar-benar menjadi uang. Di perusahaan besar, ia CFO beserta timnya, sedangkan risiko dan kepatuhan biasanya dipegang kepala risiko. Di perusahaan menengah, ia kepala keuangan, yang sering juga merangkap pemegang risiko.

3. Yang memutuskan soal orang memegang rencana tenaga kerja. Ia memutuskan pelatihan ulang, perubahan peran, dan apa yang terjadi pada jam yang dihemat: apakah posisi yang kosong tidak diisi lagi, atau orangnya dipindah ke pekerjaan lain. Di perusahaan besar, ia CHRO. Di perusahaan menengah, ia kepala SDM, atau pemilik sendiri bila belum ada bagian SDM.

4. Penjaga bersama memegang hal-hal yang berbahaya bila dikerjakan berbeda-beda. Ia menjaga *platform*, model, data, dan keamanan agen. Di perusahaan besar, tugas ini dibagi antara CIO atau CTO, kepala data, dan CISO. Di perusahaan menengah, tugas ini biasanya jatuh ke kepala TI, dengan satu konsultan keamanan dari luar untuk uji tahunan.

5. Pengawas memegang arah dan batas risiko. Ia menetapkan ambisi dan portofolio AI perusahaan, serta seberapa besar risiko yang masih bisa diterima. Di perusahaan besar, arah dipegang CEO dan pengawasannya oleh dewan komisaris. Di perusahaan menengah, pengawasnya pemilik, dan keputusannya dicatat dalam notulen rapat pemegang saham.

Peta ini tidak melarang orang lain ikut bekerja. Untuk setiap keputusan, ada orang yang mengerjakan, orang yang dimintai pendapat, dan orang yang cukup diberi tahu. Kepala TI dimintai pendapat ketika bagian penjualan memilih *use case*; bagian SDM diberi tahu ketika sebuah agen mulai mengerjakan tugas yang dulu dikerjakan karyawan. Yang tidak boleh terjadi hanya satu: dua orang sama-sama merasa memegang keputusan akhir, atau tidak ada yang merasa memegangnya.

Ada satu keputusan yang paling sering tidak jelas penanggung jawabnya: lanjut atau berhenti. Di peta ini, yang menjalankan proses memutuskan, yang memegang kas memvalidasi angkanya, dan tim teknologi menjalankan. Tim teknologi tidak menilai hasil kerjanya sendiri. Bila peta tidak menulis itu dengan tegas, yang terjadi adalah lempar batu sembunyi tangan: semua orang ikut memulai, tetapi tidak ada yang mau tercatat sebagai pemilik ketika hasilnya ditagih.

Penjaga bersama juga perlu menjawab satu pertanyaan yang sering terlewat: model dan data itu milik siapa, dan dijalankan di mana? Saran saya, untuk pekerjaan rutin bervolume besar, dan untuk data yang tidak boleh keluar dari kendali perusahaan, pertimbangkan model lokal yang dijalankan di server sendiri, asalkan hitungannya masuk. Cara menghitungnya memakai lembar tiga kolom di Bagian Pembahasan "Benarkah Server Sendiri Lebih Murah?", dan Bagian Pembahasan "Aturan Main AI Kita" menguraikan kapan server kecil seperti itu

menguntungkan. Di bab ini cukup satu hal: siapa pun yang menjalankan modelnya, data dan hasil kerjanya tercatat sebagai milik perusahaan, dan satu nama memegang keputusan untuk memindahkannya.

Di perbankan Indonesia, peta seperti ini mulai punya pijakan. Pada Selasa, 29 April 2025, OJK meluncurkan panduan Tata Kelola Kecerdasan Artifisial Perbankan Indonesia, yang disebutnya sebagai panduan dan acuan minimal bagi bank umum. Menurut liputan peluncurannya, OJK mendorong bank membentuk Komite Kecerdasan Artifisial, yang bisa menjadi bagian dari Komite Pengarah Teknologi Informasi atau berdiri sendiri, dan menekankan bahwa peran direksi dan dewan komisaris sangat dibutuhkan.[271–273] Di luar perbankan pun, fungsi pengawas di peta tadi paling dekat dengan dewan komisaris.

Contoh prinsip satu nama juga sudah ada di dalam negeri. Kebijakan pemakaian AI yang bertanggung jawab di BCA menetapkan satu kepala grup yang bertanggung jawab atas hasil AI, yang melapor kepada direktur teknologi informasi. Kebijakan itu menyebut sistem AI harus berada dalam kendali dan pengawasan manusia sepanjang siklus hidupnya, dan telah ditinjau serta disetujui direksi.[274] Yang dipegang di situ adalah keluaran sistem AI. Nilai bisnisnya, menurut peta di atas, tetap dipegang unit yang memakai sistem itu.

Dalam praktik, bawa peta ini ke rapat direksi dan isi setiap fungsinya dengan nama orang, bukan sekadar jabatan. Bila ada keputusan yang diisi dua nama, atau tidak diisi sama sekali, di situlah tanggung jawab akan bocor.

Peta itu juga perlu dirawat. Orang pindah bagian, naik jabatan, atau keluar dari perusahaan, sementara AI yang dipegangnya tetap berjalan. Saran saya, setiap kali pemegang sebuah *use case* berganti, serah terimanya dicatat seperti serah terima jabatan: angka terakhir, syarat

berhenti yang masih berlaku, dan tanggal keputusan berikutnya. Tanpa catatan itu, pemegang baru mewarisi uji coba yang tidak ia pahami, dan pertanyaan “lanjut atau berhenti?” kembali tidak punya pemilik. Tinjau peta itu sedikitnya sekali setahun, bersamaan dengan penyusunan anggaran, ketika semua orang sedang bertanya ke mana uang akan pergi.

Pengelola Gedung dan Penyewa Toko

Pertanyaan berikutnya: apa yang dipusatkan, dan apa yang diserahkan ke unit bisnis? Ambil contoh sebuah pusat perbelanjaan. Pengelola gedung mengurus listrik, keamanan, kebersihan, dan aturan bersama. Penyewa toko mengurus dagangannya, pelanggannya, dan untung ruginya sendiri. Pengelola gedung tidak menentukan barang apa yang dijual setiap toko, dan penyewa toko tidak memasang kabel listriknya sendiri-sendiri.

Pusat perbelanjaan tanpa pengelola gedung mudah dibayangkan akibatnya. Setiap toko menarik kabelnya sendiri, memasang satpamnya sendiri, dan membuang sampahnya ke mana saja. Di perusahaan, wujudnya setiap bagian membeli langganan AI sendiri, menyambungkan alatnya sendiri ke data pelanggan, dan menandatangani kontrak vendornya sendiri. Masing-masing tampak hemat dan cepat. Bersama-sama, hasilnya tagihan yang tidak terkumpul di satu tempat, data yang keluar lewat jalur yang tidak tercatat, dan agen yang tidak masuk registri seperti yang kita bahas di Bagian Pembahasan "Keamanan Dimulai dari Pembatasan Akses".

Kurang lebih begitulah pola yang saya sarankan untuk AI. Aturan praktis saya: pusatkan apa yang menimbulkan risiko bila dikerjakan berbeda-beda, yaitu keamanan, data, model, lisensi, dan cara mengukur.

Serahkan ke unit bisnis apa yang menimbulkan nilai bila dekat dengan pekerjaan, yaitu pemilihan *use case*, desain ulang proses, dan pemakaian sehari-hari. Survei global yang tadi juga mencatat bahwa untuk risiko dan kepatuhan, serta tata kelola data, perusahaan sering memusatkannya penuh, misalnya di pusat keahlian.[270]

Untuk sebagian besar korporasi besar, saya menyarankan pola pusat dan cabang (*hub-and-spoke*) sebagai pilihan awal. Pusatnya mengurus risiko, data, *platform*, vendor, dan keamanan. Unit bisnis, sebagai cabangnya, mengurus *use case*, pemakaian, dan desain ulang proses. Tidak ada satu pola yang cocok untuk semua perusahaan. Organisasi yang lebih kecil, atau yang baru mulai, mungkin perlu memusatkan lebih banyak hal di awal, lalu melepasnya ke unit bisnis begitu kebiasaannya terbentuk.

Bagaimana dengan jabatan Chief AI Officer, pejabat setingkat direksi yang khusus mengurus AI? Kebutuhan akan peran Chief AI Officer (CAIO) bergantung pada tahap dan skala adopsi AI organisasi. Riset yang diterbitkan IBM bersama mitranya melaporkan hubungan antara keberadaan CAIO dan ROI AI yang lebih tinggi, tetapi tidak membuktikan bahwa pengangkatan CAIO menyebabkan peningkatan tersebut. Laporan itu juga menekankan pentingnya mandat, kewenangan, pengukuran, dan kolaborasi dalam efektivitas peran CAIO.[275–277] Bila jabatan itu ada, ia memimpin pusat keahlian dan portofolio AI, bukan memegang laba rugi setiap *use case*.

Sketsa: Satu Baris, Dua Nama

Seperti apa peta itu ketika diisi di perusahaan menengah? Kita kembali ke PT Contoh Distribusi. Perusahaan, tokoh, dan angka dalam sketsa ini rekaan, dan kesamaan dengan pihak nyata tidak disengaja. Yang nyata adalah polanya: keputusan AI yang dipegang pejabat yang mengurusi operasinya, seperti memo McDonald's, dan kepemimpinan berpasangan antara bisnis dan TI, seperti yang disebut studi kasus DBS.[261,263]

Pada suatu Senin pagi, Pak Hendra, direktur utama, membagikan selembar kertas berisi peta per fungsi tadi. Ia mengundang Bu Sandra, direktur keuangan, Pak Dedi, kepala penjualan, Bu Rini, kepala SDM, dan staf TI yang selama ini mengurus semua alat AI perusahaan. "Sebelum bicara AI yang baru," katanya, "kita tulis dulu siapa memegang yang sudah jalan."

Ternyata sudah ada lima pemakaian AI yang berjalan. Pertama, asisten pengisi pesanan di bagian administrasi penjualan lantai tiga, yang uji cobanya kita ikuti sejak awal cerita. Kedua, agen piutang yang mencatat pembayaran dan menyusun pengingat penagihan. Ketiga, model A yang meringkas catatan kunjungan tenaga penjualan. Keempat, kamera di dok penerimaan gudang. Kelima, aturan pemakaian asisten pribadi oleh staf.

Empat baris terisi dengan cepat. Asisten lantai tiga dipegang Pak Dedi. Agen piutang dipegang Bu Sandra. Kamera dok dipegang kepala gudang, yang sudah menjadi pemilik alarmnya. Aturan asisten pribadi dipegang Bu Rini.

Baris ketiga macet. Pak Dedi menulis nama staf TI, karena model itu dijalankan dan dirawat TI. Staf TI menulis nama Pak Dedi, karena catatan kunjungan itu milik tenaga penjualan dan ringkasannya dipakai untuk

rencana kunjungan berikutnya. Satu baris, dua nama, dan keduanya menunjuk ke arah yang berlawanan.

“Kalau ringkasannya salah dan tenaga penjualan kita datang ke toko yang keliru,” tanya Pak Hendra, “siapa yang menjelaskan ke saya?” Pak Dedi diam sebentar, lalu mencoret nama staf TI dan menulis namanya sendiri. Rumusannya disepakati di rapat itu juga: Pak Dedi memegang hasil, TI menjalankan. Ketika ringkasan keliru, Pak Dedi yang menjelaskan dan memutuskan perbaikannya. Ketika server bermasalah, staf TI yang memperbaikinya.

Pak Hendra lalu menambahkan dua kolom di baris itu: model dan data milik siapa, dan dijalankan di mana. Jawabannya tidak sulit, tetapi baru kali itu ditulis. Catatan kunjungan adalah data perusahaan, dipegang bagian penjualan. Modelnya dijalankan lewat layanan terkelola dengan pemrosesan malam hari, dan lembar tiga kolomnya dihitung ulang tahun depan. “Waktu itu,” kata Bu Sandra, “yang menghitung ulang saya, tapi angka volumenya harus datang dari Pak Dedi.” Kolom itu kini punya dua nama dengan tugas yang berbeda, bukan dua nama untuk tugas yang sama.

Temuan kedua muncul ketika peta dibaca dari arah yang lain. Bu Sandra memegang agen piutang, tetapi menurut peta, ia juga yang memvalidasi semua angka AI perusahaan. Artinya, untuk agen piutang, ia menilai hasil kerjanya sendiri. Bu Sandra yang pertama kali menunjuknya. “Angka agen piutang tidak boleh saya yang mengesahkan,” katanya.

Keputusannya periksa silang. Angka agen piutang divalidasi Pak Dedi, yang tidak ikut membangunnya. Angka asisten lantai tiga, yang dipegang Pak Dedi, divalidasi Bu Sandra. Bila keduanya berbeda pendapat tentang sebuah angka, Pak Hendra yang memutuskan.

Sore itu, staf TI menyalin peta yang sudah dicoret-coret ke satu halaman rapi, lalu Pak Hendra menempelkannya di lampiran notulen rapat direksi. Isinya lima baris pendek.

1. Asisten pengisi pesanan di lantai tiga. Pemegang hasil: Pak Dedi. Pemvalidasi angka: Bu Sandra. Yang menjalankan: staf TI.

2. Agen piutang. Pemegang hasil: Bu Sandra. Pemvalidasi angka: Pak Dedi. Yang menjalankan: staf TI.

3. Model A peringkas catatan kunjungan. Pemegang hasil: Pak Dedi. Data milik bagian penjualan; model dijalankan lewat layanan terkelola, dengan perbandingan biaya yang dihitung ulang tahun depan. Yang menjalankan: staf TI.

4. Kamera di dok penerimaan. Pemegang hasil dan pemilik alarm: kepala gudang. Pemvalidasi angka: Bu Sandra.

5. Aturan asisten pribadi staf. Pemegang: Bu Rini. Yang menjalankan pemeriksaan akun: staf TI.

Rapat itu selesai dalam satu pagi. Pesannya untuk perusahaan menengah sederhana. Peta itu tidak perlu sembilan jabatan; di PT Contoh, cukup lima nama untuk lima pemakaian AI. Masalah yang paling sering ditemukan pun hanya dua: satu baris yang diisi dua nama, dan orang yang memegang hasil sekaligus mengukurnya.

Yang Membangun Tidak Menilai Sendiri

Kembali ke DBS. Angka SGD 750 juta itu mengesankan. Namun ada satu pertanyaan yang tidak terjawab di halaman laporan yang memuatnya: siapa yang menghitungnya, dan dengan cara apa? Pertanyaan ini tidak ditujukan untuk meragukan DBS. Pertanyaan ini berlaku untuk setiap perusahaan, termasuk perusahaan Anda.

Di Bagian Pembahasan "Sudah Investasi AI, Kok Belum Cuan?" kita sudah membahas cara mengukur yang jujur: angka dasar sebelum AI dipasang, dan kelompok pembanding. Bab ini menambahkan satu syarat: orang yang memegang alat ukurnya harus jelas, dan ia tidak punya kepentingan agar angkanya terlihat bagus. Ibarat pertandingan sepak bola yang wasitnya dipilih dan digaji salah satu klub, hasilnya mungkin benar, tetapi tidak ada pihak lain yang akan memercayainya.

Karena itu, di peta tadi, yang menjalankan proses memutuskan lanjut atau berhenti, dan yang memegang kas memvalidasi angkanya. Saran saya, waktu yang dihemat, volume pekerjaan, dan tingkat pemakaian diukur oleh tim analitik yang tidak ikut membangun. Di perusahaan menengah tanpa tim analitik, pengukurnya cukup siapa pun yang tidak ikut membangun, seperti periksa silang di PT Contoh.

Pengukur yang independen tidak harus mengukur dengan cara yang rumit. Yang ia butuhkan tiga hal: akses langsung ke catatan sistem, bukan ke ringkasan yang sudah disiapkan tim pembangun; angka dasar yang dicatat sebelum AI dipasang; dan hak untuk melaporkan hasilnya langsung kepada yang memegang kas, tanpa harus disetujui dulu oleh orang yang dinilai. Bila salah satu dari tiga hal itu tidak ada, pengukurnya mungkin berbeda orang, tetapi angkanya tetap datang dari tangan yang sama.

Langkah berikutnya, masukkan hasil pengukuran itu ke kartu kinerja pemegang *use case*. Di sinilah salah satu pelajaran dari DBS: menurut studi kasus konsultannya, prakarsa penciptaan nilai masuk ke kartu kinerja dan sistem penilaian kinerja bank. Nilai yang dimasukkan ke kartu kinerja akan dikejar. Nilai yang hanya ada di presentasi akan dilupakan sesudah rapat.

Lima Pertanyaan untuk Setiap Angka

Setiap perusahaan akan menerima banyak angka tentang AI: dari laporan tim internal, dari presentasi vendor, dan dari kisah perusahaan lain, termasuk DBS dan McDonald's tadi. Bagaimana memeriksanya tanpa harus menjadi ahli data?

Mulai dari satu kenyataan tentang bahan buku ini. Sampai Oktober 2026, semua angka dampak AI pada laba rugi yang diumumkan perusahaan sendiri dan saya kumpulkan untuk buku ini dihitung perusahaan itu, tanpa kelompok pembanding dan tanpa audit independen. Angka seperti itu tidak berarti salah. Angka itu perlu dibaca sesuai jenisnya. Di buku ini, jenis setiap angka saya tunjukkan lewat kata kerjanya: diukur, disurvei, diklaim, atau diperkirakan. Disiplin sederhana yang saya sarankan untuk rapat direksi sama: pisahkan yang terukur dari yang diklaim di setiap tabel presentasi.

Lalu ajukan lima pertanyaan berikut.

1. Apa pembandingnya? Angka "naik 30 persen" tidak berarti apa-apa tanpa pembanding. Tanyakan kelompok pembandingnya, atau setidaknya angka dasar sebelum AI dipasang. Saran saya, kumpulkan data dasar paling sedikit empat minggu sebelum uji coba dimulai.

2. Diukur atau dirasakan? Waktu yang dihemat seharusnya diukur dari catatan sistem, dari uji yang membandingkan dua kelompok secara acak, atau dari peluncuran bertahap. Survei yang menanyakan perasaan karyawan berguna, tetapi tidak cukup untuk menghitung uang.

3. Siapa yang mengukur? Pengukurnya bukan orang yang membangun, seperti yang kita bahas di subbab sebelumnya.

4. Jam yang dihemat menjadi apa? Kapasitas yang dihemat dihitung nol sampai ada cara tertulis yang mengubahnya menjadi uang: posisi kosong yang tidak diisi lagi, kontrak yang dihentikan, target hasil kerja yang dinaikkan, atau pendapatan yang naik dibanding kelompok pembanding. Rencananya disusun bersama yang memegang kas, yang memutuskan soal orang, dan yang menjalankan prosesnya.

5. Sudah dibandingkan dengan cara termurah? Apakah penghematan yang diklaim sudah dibandingkan dengan cara lain yang lebih murah, misalnya otomasi sederhana tanpa AI? Di Bagian Pembahasan "Desain Ulang: Benahi Dapurnya Dulu", Lima Level Teknologi mengingatkan bahwa banyak pekerjaan cukup ditangani aturan otomatis biasa, atau bahkan dengan merapikan langkah prosesnya. Bila cara yang lebih murah itu tidak pernah diuji, penghematan AI dibandingkan dengan keadaan yang paling buruk, sehingga angkanya tampak lebih besar daripada yang sebenarnya.

Pertanyaan-pertanyaan ini tidak menuduh siapa pun. Gunanya memisahkan angka yang bisa dipegang dari angka yang masih berupa harapan. Coba terapkan pada contoh di bab ini.

Ambil angka penurunan insiden 81 persen di DBS. Angka itu berasal dari laporan tahunan bank itu sendiri, dan halaman laporan yang memuatnya tidak menjelaskan periode pembanding maupun cara menghitungnya.[269]

Begitu pula nilai ekonomi SGD 750 juta: di halaman laporan yang memuat angka itu, cara menghitung nilai ekonomi tidak dijelaskan. Untuk kedua angka itu, pertanyaan kedua dan ketiga, diukur dengan cara apa dan oleh siapa, belum terjawab di halaman laporannya. Angka akurasi 80-an persen di McDonald's datang dari catatan seorang analis, bukan dari pengukuran yang diumumkan perusahaan, sehingga pertanyaan ketiga menunjuk ke luar perusahaan.

Pertanyaan keempat paling sering dilewati di kantor kita sendiri. Ingat uji coba asisten pengisi pesanan di lantai tiga PT Contoh di Bagian Pembahasan "Penghematan di Atas Kertas": tim melaporkan jam yang dihemat setiap orang setiap minggu, berdasarkan kuesioner. Pertanyaan keempat tidak menanyakan apakah jam itu benar. Ia menanyakan jam itu menjadi apa: pesanan yang lebih banyak dengan orang yang sama, lembur yang hilang, atau tidak menjadi apa-apa karena terserap ke pekerjaan lain. Selama jawabannya belum tertulis, jam itu dihitung nol di laporan keuangan, sebanyak apa pun yang dilaporkan kuesionernya.

Pertanyaan pertama juga menajamkan angka lain dari laporan DBS. Di Singapura, menurut laporan itu, nasabah yang menanggapi dorongan di aplikasi dan memakai alat perencanaan keuangan berbasis AI menabung dua kali lebih banyak daripada yang tidak memakainya.[30] Pembandingnya adalah nasabah lain yang tidak memakai alat itu, bukan nasabah yang sama sebelum dan sesudah memakainya. Nasabah yang memang rajin merencanakan keuangan mungkin juga yang paling mungkin mencoba alat perencanaan. Pertanyaan yang tepat untuk tim Anda: kalau angka seperti ini muncul di presentasi, siapa pembandingnya?

Satu hal lagi: pisahkan harapan dari hasil yang sudah terjadi. DBS, misalnya, memperkirakan asisten AI untuk petugas layanan

pelanggannya bisa memangkas waktu penanganan panggilan hingga 20 persen.[269] Itu perkiraan, belum hasil. Kata “diperkirakan” dan “telah” tampak kecil di sebuah laporan, tetapi bagi keputusan investasi, bedanya bisa sangat besar.

Tulis Syarat Berhenti Sebelum Mulai

Pelajaran McDonald’s membawa kita ke langkah berikutnya. Saran saya, syarat untuk menghentikan sebuah uji coba ditulis sebelum uji coba dimulai. Uji coba tanpa tanggal keputusan cenderung hidup segan mati tak mau: tidak cukup berhasil untuk diperluas, tidak cukup gagal untuk dihentikan, dan selama itu anggaran, jam orang, dan perhatian direksi terus terpakai.

Ingat dua syarat yang disebut analis BTIG untuk pemesanan suara: akurasi sedikitnya 95 persen, dan harus lebih hemat daripada menempatkan orang di jalur *drive-thru*. Bentuknya patut ditiru. Syaratnya berupa angka, dan bisa diperiksa siapa pun.

Dalam praktik, sebelum uji coba AI dimulai, tulis tiga hal di selembar kertas. Pertama, angka minimum yang harus dicapai. Kedua, batas biaya yang masih bisa diterima. Ketiga, tanggal keputusan. Lembar itu ditandatangani bersama oleh pemegang *use case* sebagai pemutus dan oleh yang memegang kas sebagai pihak yang memvalidasi angkanya.

Bagaimana bila hasil yang dicari sulit diangkakan, misalnya mutu layanan atau kepuasan pelanggan? Carilah tanda yang paling dekat dengan uang. Untuk layanan pelanggan, tandanya bisa jumlah pelanggan yang menghubungi lagi untuk masalah yang sama, atau jumlah keluhan yang naik ke atasan. Untuk dokumen, tandanya bisa jumlah dokumen yang dikembalikan untuk diperbaiki. Syarat yang ditulis dengan tanda seperti itu memang tidak sempurna, tetapi jauh lebih berguna daripada syarat

“hasilnya memuaskan”, yang selalu bisa ditafsirkan sesuai keinginan orang yang membacanya.

Saya juga mengingatkan bahaya uji coba yang dibiarkan berjalan tanpa tanggal keputusan. Sebagai gantinya, pasang gerbang keputusan berkala, misalnya setiap kuartal. Pilihan di gerbang itu, dari memperluas sampai menghentikan, dan kartu uji coba yang menyertainya, kita bahas lengkap di Bagian Pembahasan "Sembilan Puluh Hari Pertama". Di bab ini cukup prinsipnya: tanggal keputusannya ditetapkan sejak awal, bukan dicari belakangan.

Lembar sederhana ini melindungi dua pihak sekaligus. Perusahaan terlindung dari uji coba yang hidup terlalu lama. Tim terlindung dari tuduhan gagal, karena keputusan berhenti diambil berdasarkan syarat yang disepakati sejak awal, bukan berdasarkan suasana rapat hari itu.

Sketsa: Gerbang di Akhir Kuartal

Bagaimana lembar itu bekerja? Kita kembali ke Bank Contoh. Bank, tokoh, dan angka dalam sketsa ini rekaan, dan kesamaan dengan pihak nyata tidak disengaja. Yang nyata adalah panduan tata kelola AI perbankan dari OJK yang dibahas tadi, termasuk dorongan membentuk Komite Kecerdasan Artifisial, serta bentuk syarat berangka seperti yang disebut analis untuk pemesanan suara McDonald’s.[263,271,272]

Di Bagian Pembahasan "Gratis, tapi Ada Syaratnya" dan Bagian Pembahasan "Benarkah Server Sendiri Lebih Murah?", Bank Contoh memilih agen penyusun ringkasan kredit usaha kecil, yang dijalankan di mitra pusat data dalam negeri dan tidak memberi rekomendasi setujui atau tolak. Sebelum agen itu dipakai di cabang-cabang uji coba, bank menyusun lembar syarat. Kepala kredit usaha kecil menandatanganinya sebagai pemegang *use case*. Bu Ratna, direktur keuangan,

menandatanganinya sebagai pihak yang memvalidasi angka. Pak Yusuf, direktur teknologi, menjalankan agennya, dan tim analitik di bagian risiko, yang tidak ikut membangun, menjadi pengukurnya.

Misalkan isi lembar itu tiga syarat. Pertama, waktu menyusun ringkasan kredit turun sedikitnya 30 persen dari angka dasar empat minggu sebelum uji coba. Kedua, paling banyak 2 dari 100 ringkasan memuat angka yang tidak cocok dengan dokumen sumbernya, misalnya omzet yang tertulis berbeda dari rekening koran. Ketiga, biaya pemakaian agen di cabang-cabang uji coba paling banyak Rp15 juta sebulan, di luar biaya tetap mitra pusat data yang sudah disetujui di pembahasan itu. Tanggal keputusannya akhir kuartal.

Cara mengukurnya juga ditulis di lembar yang sama, supaya tidak diperdebatkan belakangan. Waktu menyusun ringkasan diambil dari catatan sistem kredit, bukan dari perkiraan analis. Untuk angka yang keliru, tim analitik mengambil 100 ringkasan secara acak setiap kuartal dan mencocokkan setiap angkanya dengan dokumen sumber. Biaya diambil dari tagihan pemakaian agen untuk cabang-cabang uji coba, yang dipisahkan dari biaya tetap mitra pusat data, dan dijumlahkan per bulan.

Di akhir kuartal pertama, tim analitik menyerahkan hasilnya. Misalkan waktu menyusun ringkasan turun 35 persen, biaya pemakaiannya Rp11 juta sebulan, tetapi 4 dari 100 ringkasan memuat angka yang keliru.

Lembar Syarat dan Hasil Kuartal Pertama

Syarat	Patokan di lembar	Hasil kuartal pertama
Waktu menyusun ringkasan	Turun sedikitnya 30 persen	Turun 35 persen
Ringkasan berangka keliru	Paling banyak 2 dari 100	4 dari 100
Biaya pemakaian agen	Paling banyak Rp15 juta sebulan	Rp11 juta sebulan

Dua syarat terpenuhi, satu tidak. Rapat di akhir kuartal tidak berubah menjadi adu pendapat tentang apakah agen itu “sudah cukup bagus”. Lembarnya sudah menjawab. Ringkasan yang memuat angka keliru menyangkut keputusan kredit, sehingga syarat kedua tidak bisa ditawar.

Keputusannya rancang ulang, salah satu pilihan di gerbang yang kita bahas di Bagian Pembahasan "Sembilan Puluh Hari Pertama". Agen itu tidak diperluas ke cabang lain. Analis wajib mencocokkan setiap angka di ringkasan dengan dokumen sumbernya sebelum ringkasan dipakai, dan tanggal keputusan baru ditulis tiga bulan lagi. Keputusan itu diambil *gercep*, istilah yang kini lazim untuk gerak cepat: dalam satu rapat, tanpa rapat lanjutan untuk mencari siapa yang salah.

Komite AI bank, yang dibentuk sebagai bagian dari Komite Pengarah Teknologi Informasi, mencatat keputusan itu. Ringkasannya masuk ke laporan kuartalan kepada dewan komisaris. Isinya tidak panjang: nama *use case*, nama pemegangnya, tiga syarat beserta hasilnya, dan keputusan di gerbang. Bu Ratna sengaja meminta bentuk itu. “Komisaris tidak perlu membaca cara kerja agennya,” katanya. “Mereka perlu tahu

siapa yang memegang, apa syaratnya, dan apa keputusannya." Tidak ada yang dituduh gagal, karena syaratnya ditulis dan ditandatangani sebelum uji coba dimulai. Kepala kredit usaha kecil justru membawa satu permintaan ke rapat berikutnya: angka dasar empat minggu itu ia minta diukur ulang di cabang yang belum ikut uji coba, supaya kuartal depan pembandingnya lebih jelas.

Dari Mana Memulai?

Bagi perusahaan yang baru mulai, semua ini bisa terasa berat. Karena itu, saya mengusulkan memulai dari yang kecil, dengan meminjam pelajaran dari dua kisah di awal bab.

1. Pilih satu *use case*. Tetapkan satu nama dari unit bisnis sebagai pemegang hasilnya.

2. Pasangkan orang itu dengan satu orang dari teknologi. Pola ini terinspirasi kepemimpinan berpasangan di DBS. Di perusahaan tanpa tim teknologi, pasangannya kepala TI, atau vendor dengan satu pemilik internal yang namanya tertulis, seperti pemilik alarm di pembahasan sebelumnya.

3. Tetapkan angka dasar sebelum AI dipasang. Tulis juga siapa yang mengukurnya, dan pastikan ia tidak ikut membangun.

4. Tulis syarat berhenti dan tanggal keputusannya. Tiga baris cukup: angka minimum, batas biaya, dan tanggal.

5. Masukkan hasilnya ke kartu kinerja pemegang *use case*. Nilai yang ditulis di kartu kinerja akan dikejar.

6. Pada tanggal keputusan, putuskan dengan jujur. Pemegang *use case* memutuskan setelah yang memegang kas memvalidasi angkanya. Pilihannya kita bahas di Bagian Pembahasan "Sembilan Puluh Hari Pertama".

Di perusahaan menengah, langkah pertama sampai keempat bisa diselesaikan dalam satu rapat, seperti rapat Senin pagi di PT Contoh. Yang butuh waktu adalah langkah ketiga, karena angka dasar harus dikumpulkan selama beberapa minggu sebelum AI dipasang. Jangan lompati langkah itu demi mengejar jadwal vendor. Tanpa angka dasar, tanggal keputusan di langkah keenam akan tiba tanpa ada yang bisa dibandingkan, dan rapatnya kembali menjadi adu cerita.

Langkah-langkah ini tidak menjamin keberhasilan. Namun ketika hasilnya datang, untung maupun rugi, sudah jelas siapa yang memegangnya.

Tiga Pertanyaan untuk Rapat Direksi Berikutnya

Jawaban atas pertanyaan bab ini ada di perusahaan Anda, bukan di buku ini. Bawalah tiga pertanyaan berikut ke rapat direksi berikutnya, dan biarkan setiap orang menjawab sendiri sebelum ada yang berbicara.

Pertama, bila AI di perusahaan Anda menghasilkan untung tahun depan, nama siapa yang tercatat di kartu kinerjanya? Bila jawabannya “tim TI” atau “semua”, untung itu belum punya pemilik.

Kedua, bila sebuah uji coba AI tidak memenuhi syarat, siapa yang berwenang menghentikannya, dan kapan terakhir kali wewenang itu benar-benar dipakai? Bila wewenang itu belum pernah dipakai, mungkin syarat berhentinya belum pernah ditulis.

Ketiga, siapa yang mengukur nilai AI di perusahaan Anda, dan apakah ia orang yang sama dengan yang membangunnya? Bila jawabannya ya, angka yang Anda baca selama ini dinilai oleh wasit dari klub sendiri.

Pertanyaan yang sama kini datang dari arah lain. Agen AI mulai mengerjakan pekerjaan yang dulu dikerjakan karyawan, dan setiap agen pun perlu satu nama manusia sebagai atasannya. Pembahasan berikutnya membahas cara mempekerjakan agen AI seperti merekrut karyawan baru: dari seleksi dan masa percobaan sampai penilaian kinerja, dan bila perlu, pemberhentiannya.

Panduan Daftar Pustaka

Halaman-halaman sebelum ini adalah isi bab *Siapa yang Bertanggung Jawab?* (Bab 15), dengan satu halaman Identitas Dokumen yang disisipkan setelah halaman pembuka bab. Halaman-halaman setelah ini adalah Daftar Pustaka bab tersebut, memuat 19 sumber. Panduan ini menerangkan cara keduanya saling menunjuk.

Penanda di dalam bab

Sumber sebuah pernyataan ditandai dengan angka kecil di ujung kalimat. Angka itu adalah nomor catatan, bukan bagian dari kalimat dan bukan data.

Contoh bentuknya: "Kalimat yang dikutip dari sebuah sumber.[12]" Angka 12 menunjuk ke entri nomor 12 di Daftar Pustaka.

- Kalimat dengan angka kecil memuat pernyataan atau temuan yang diambil dari sumber lain. Sumbernya adalah entri bernomor sama di Daftar Pustaka.
- Kalimat tanpa angka kecil adalah penjelasan, pertimbangan, atau kesimpulan penulis buku.
- Satu kalimat dapat memiliki lebih dari satu nomor. Setiap nomor menunjuk satu sumber.
- Satu nomor menunjuk satu sumber di seluruh buku. Sumber yang sama memakai nomor yang sama di bab mana pun, sehingga nomor di bab ini tidak harus berurutan dari 1.

Membaca Daftar Pustaka

Setiap entri di Daftar Pustaka dimulai dengan nomor catatan, diikuti nama penulis atau lembaga, judul, tahun terbit, dan alamat tautan bila ada. Untuk mengetahui asal sebuah pernyataan, cocokkan nomor kecil di bab dengan nomor di awal entri.

Daftar Pustaka di berkas ini hanya memuat sumber yang dirujuk bab ini, diurutkan menurut nomor: 30, 53, 261–277. Nomor yang tidak ditemukan di sana berarti sumbernya tidak dicantumkan di dokumen ini.

Menyebut tempat sebuah kutipan

Untuk menyebut asal sebuah pernyataan secara lengkap, ada dua keterangan yang saling melengkapi:

1. **Tempat di buku ini:** judul bab dan nomor halaman cetak.
2. **Sumber aslinya:** entri Daftar Pustaka dengan nomor catatan yang sama.

Nomor halaman cetak terletak di bagian atas setiap halaman isi bab, misalnya "Siapa yang Bertanggung Jawab? | 107". Nomor ini berbeda dari urutan halaman pada berkas PDF, karena berkas ini memuat halaman tambahan di luar isi bab. Identitas Dokumen, Panduan ini, dan Daftar Pustaka tidak bernomor halaman.

Daftar Pustaka

Bab 15: Siapa yang Bertanggung Jawab?. 19 sumber.

30. DBS Group Holdings. “Innovating impactful solutions for customers.” Annual Report 2024, t.t. https://dbs.com/annualreports/2024/innovating-impactful-solutions-for-customers.html.

53. Ryseff, James, Brandon De Bruhl, dan Sydne J. Newberry. *The Root Causes of Failure for Artificial Intelligence Projects and How They Can Succeed*. RR-A2680-1. RAND Corporation, 13 Agustus 2024. https://rand.org/pubs/research_reports/RRA2680-1.html.

261. McKinsey & Company. “DBS: Transforming a banking leader into a technology leader.” mckinsey.com, t.t. https://mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/how-we-help-clients/rewired-in-action/dbs-transforming-a-banking-leader-into-a-technology-leader.

262. Lim, Lionel. “DBS’s next CEO will be Tan Su Shan, the first woman to lead Southeast Asia’s largest bank.” *Fortune Asia*, 7 Agustus 2024. https://fortune.com/asia/2024/08/07/dbs-next-ceo-tan-su-shan-first-woman-lead-southeast-asia-largest-bank/.

263. Rogers, Kate. “McDonald’s to end AI drive-thru test with IBM.” *CNBC*, 17 Juni 2024 (diperbarui 18 Juni 2024). https://www.nbcnewyork.com/news/business/money-report/mcdonalds-to-end-ai-drive-thru-test-with-ibm/5514924/ (salinan sindikasi NBC New York).

264. “McDonald’s is ending its drive-thru AI test.” *Restaurant Business*, t.t. https://restaurantbusinessonline.com/technology/mcdonalds-ending-its-drive-thru-ai-test.

265. Dodds, Io. “McOver! McDonald’s ends its AI program for drive-throughs but says it could return in future.” *The Independent*, 17 Juni 2024. https://www.independent.co.uk/news/world/americas/mcdonalds-ai-drivethrough-ordering- b2564227.html. Salinan: https://tech.yahoo.com/ai/articles/mcover-mcdonald-ends-ai- program-222101796.html.

266. McDonald’s dan IBM. “Joint Statement from McDonald’s and IBM.” Siaran pers, 27 Oktober 2021. https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/IBM-McD-Tech-Labs.html.

267. Grantham-Philips, Wyatte. “McDonald’s is ending its test run of AI-powered drive-thrus with IBM.” *Associated Press*, 18 Juni 2024. https://www.news4jax.com/business/2024/06/18/mcdonalds-is-ending-its-test-run-of-ai-powered-drive-thrus-with-ibm/ (salinan sindikasi News4JAX).

268. Littman, Julie. “McDonald’s turns to AI for drive-thru, inventory management, order accuracy.” *Restaurant Dive*, 25 September 2026. https://restaurantdive.com/news/mcdonalds-archiq-drive-thru-artificial-intelligence-next-strategy/831256/.

269. DBS Group Holdings. “CIO statement.” Annual Report 2024, t.t. https://dbs.com/annualreports/2024/cio-statement.html.

270. Singla, Alex, Alexander Sukharevsky, Lareina Yee, dkk. *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey & Company, 12 Maret 2025. https://mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value.

271. Otoritas Jasa Keuangan. “Siaran Pers: OJK Dorong Penggunaan Kecerdasan Artifisial di Sektor Perbankan Secara Bertanggung Jawab.” Siaran pers SP 67/GKPB/OJK/IV/2025, 29 April 2025. https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Peluncuran-Tata-Kelola-Kecerdasan-Artifisial-Perbankan-Indonesia.aspx.

272. Virasma, Rilanda. “OJK Rilis Panduan Tata Kelola Kecerdasan Artifisial, Dorong Bank Membentuk Komite AI.” *Kontan*, 29 April 2025. https://keuangan.kontan.co.id/news/ojk-rilis-panduan-tata-kelola-kecerdasan-artifisial-dorong-bank-membentuk-komite-ai.

273. Saputra, Yulian. “Perbankan Kian Bertumpu pada AI, Tata Kelola Jadi Kunci.” *Infobanknews*, 6 Agustus 2026. https://infobanknews.com/perbankan-kian-bertumpu-pada-ai-tata-kelola-jadi- kunci.

274. BCA. “Kebijakan Penggunaan Artificial Intelligence yang Bertanggung Jawab.” pustaka.bca.co.id, t.t. https://pustaka.bca.co.id/Feature/Report/File/2026/responsible-ai-policy-ina.pdf.

275. IBM Institute for Business Value. *Chief AI Officers cut through complexity to create new paths to value*. 13 Juli 2025. https://ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/chief-ai-officer.

276. IBM. “CAIOs Key to AI Success: Up to 36% Higher ROI on AI spend, Finds IBM-Dubai Future Foundation Study” Siaran pers, 15 Juli 2025. https://mea.newsroom.ibm.com/IBM-DFF-CAIO- study.

277. McConnon, Aili. “The rise and ROI of the chief AI officer.” IBM Think, 27 April 2026. https://www.ibm.com/think/news/rise-chief-ai-officer.