

Perlu tatakelola, strategi tepat bebas daripada paradoks produktiviti AI

● Penggunaan AI tanpa kawalan dan garis panduan boleh menjejaskan integriti institusi, walaupun secara teori ia mungkin mampu meningkatkan produktiviti

● Malaysia perlu membina indikator impak AI yang realistik agar pelaburan awam berbilion ringgit menghasilkan pulangan sebenar



Oleh Prof Datuk Dr Mohd Foad Sakdan
bhrencana@bh.com.my

Naib Canselor
Universiti Utara
Malaysia (UUM)

Isnin lalu, Perdana Menteri, Datuk Seri Anwar Ibrahim, menyampaikan satu ucapan ringkas, tetapi penting sempena Perjumpaan Bersama Warga Jabatan Perdana Menteri di Dewan De' Seri Endon, Putrajaya.

Fokus utama ucapan beliau ialah fenomena paradoks produktiviti kecerdasan buatan (AI) generatif, iaitu paradoks yang merujuk kepada jurang antara janji teknologi itu dengan realiti pencapaian produktiviti dalam sektor ekonomi dan pentadbiran awam.

Ucapan ini penting kerana Malaysia sedang melaburkan berbilion ringgit dalam agenda transformasi digital dan pembangunan ekosistem AI, termasuk penubuhan Institut AI dan pengukuhan peranan Kementerian Digital.

Namun, seperti ditegaskan Perdana Menteri, pengalaman global menunjukkan peningkatan produktiviti tidak secara automatik berlaku seiring kemajuan teknologi.

Fenomena ini bukanlah baharu. Profesor ekonomi di Massachusetts Institute of Technology (MIT), Robert M Solow dalam New York Times pada Julai 1987 pernah menyatakan bahawa 'anda boleh melihat era komputer di mana-mana sahaja kecuali dalam statistik produktiviti'.

Perdana Menteri turut menyebut kajian United Nations University (UNU), Tokyo, pada Jun 2025 yang memperkukuhkan pandangan ini. Kajian bertajuk *The AI Productivity Paradox* ini mendapati 81 peratus pekerja percaya AI meningkatkan prestasi kerja, dengan masa kerja dijitamkan antara 64 peratus hingga 90 peratus. Namun, hanya 3 peratus hingga 7 peratus daripada keuntungan berkenaan diterjemahkan kepada peningkatan pendapatan atau produktiviti sebenar.

Kajian berskala besar di Denmark ke atas 25,000 pekerja di 7,000 tempat kerja mendapati penggunaan AI memberi 'kesan minimum terhadap hasil ekonomi pengguna' dengan perubahan pada pendapatan, jam bekerja dan gaji yang berada pada tahap *precisely estimated zeros*. Realiti ini menimbulkan ilusi kecekapan apabila pekerja berasa lebih produktif, tetapi angka ekonomi menunjukkan sebaliknya.

Perdana Menteri juga menyebut laporan McKinsey & Company bertajuk *Seizing the Agentic AI Advantage: A CEO Playbook to Solve the Gen AI Paradox and Unlock Scalable Impact with AI Agents* (Jun 2025) yang menegaskan meskipun hampir 80 peratus syarikat sudah menggunakan AI generatif dalam sekurang-kurangnya satu fungsi, lebih 80 peratus melaporkan tiada impak signifikan terhadap keuntungan syarikat. Fenomena ini dikenali sebagai Gen AI Paradox.

Menurut McKinsey, isu utama ialah ketidakseimbangan antara 'kes penggunaan merentas sektor' seperti chatbot, copilots dan email drafting yang tersebar luas, tetapi impaknya terhad, berbanding 'kes penggunaan sektor khusus' seperti ramalan rantai bekalan, automasi kewangan serta pengurusan risiko yang mempunyai potensi

besar, tetapi jarang berkembang melepasi fasa perintis kerana halangan teknikal, data dan budaya organisasi.

McKinsey mencadangkan penyelesaian terletak pada penggunaan agen AI, iaitu sistem autonomi yang mampu mengautomasi aliran kerja kompleks secara menyeluruh. Dengan agen AI, syarikat boleh mengubah cara kerja dari asas: menstruktur semula tugas, mentakrifkan semula peranan manusia dan membina semula proses berasaskan agen. Namun, cabaran terbesar bukan teknikal, tetapi kepercayaan manusia dan tatakelola.

Latihan semula tenaga kerja

McKinsey menekankan mandat kepemimpinan ketua pegawai eksekutif (CEO) dalam memindahkan organisasi daripada eksperimen kecil kepada program transformasi berskala besar. Hal ini memerlukan latihan semula tenaga kerja, infrastruktur teknologi yang adaptif serta kerangka tatakelola baharu untuk agen AI.

Ucapan Perdana Menteri juga merujuk kepada pengalaman JP Morgan Chase yang pada Februari 2023 menghadkan penggunaan ChatGPT kepada pekerjaannya. Keputusan ini dibuat bukan kerana kegagalan teknologi, tetapi disebabkan kebimbangan pematuhan terhadap peraturan dan risiko pendedahan data sensitif.

Langkah JP Morgan mencerminkan realiti sektor kewangan, yang beroperasi dalam ruang kawal

selia ketat, menilai AI bukan sahaja dari sudut kecekapan tetapi juga dari aspek keselamatan data, risiko reputasi dan implikasi undang-undang.

Pengajaran utama di sini ialah penggunaan AI tanpa kawalan dan garis panduan boleh menjejaskan integriti institusi, walaupun secara teori ia mungkin mampu meningkatkan produktiviti.

Daripada ketiga-tiga rujukan itu, Perdana Menteri menekankan tiga keutamaan dasar.

Pertama, tatakelola data dan integrasi sistem dengan AI hanya berkesan apabila data berkualiti tinggi, sistem integrasi teratur dan tadbir urus digital diperkukuh.

Kedua, pemantauan dan prosedur operasi standard (SOP) tegas. Ini kerana tanpa prosedur operasi standard, keberkesanan AI mungkin mendarat atau bahkan negatif. Hal ini selari dengan kes JP Morgan yang menekankan aspek kawal selia.

Ketiga, pengukuran impak realistik. Laporan UNU dan McKinsey menunjukkan keuntungan AI tidak serta-merta tercermin dalam pendapatan atau produktiviti makro. Oleh itu, Malaysia perlu membina indikator impak AI yang realistik agar pelaburan awam berbilion ringgit menghasilkan pulangan sebenar.

Lebih penting adalah apabila Perdana Menteri mengarahkan Ketua Setiausaha Negara (KSN) dan semua ketua jabatan merenung dan mencari jawapan awal untuk menangani permasalahan ini supaya tidak mengulangi masalah pernah dialami syarikat gergasi lain.

Ucapan Perdana Menteri mengenai paradoks produktiviti kecerdasan buatan (AI) generatif membawa mesej strategik bahawa teknologi semata-mata tidak menjamin peningkatan produktiviti.

Pengalaman global daripada kajian UNU, laporan McKinsey dan langkah JP Morgan menunjukkan AI hanya memberi kesan jika diiringi dengan tatakelola, pengawasan dan strategi yang rapi.

Malaysia beruntung kerana mempunyai Perdana Menteri yang kuat membaca, sekali gus akan membolehkan kita tidak terjebak dalam 'trough of disillusionment', iaitu fasa kekecewaan akibat jurang besar antara jangkaan teknologi dan realiti.

Tatakelola data dan integrasi sistem dengan AI hanya berkesan apabila data berkualiti tinggi, sistem integrasi teratur dan tadbir urus digital diperkukuh

