



*Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku Competing in the Age of AI:
Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*
karya Marco lansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Chairman, Board of Professors, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Chairman, Academic Senate, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudymt75@gmail.com

5 April 2026

Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*
karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

RINGKASAN BUKU COMPETING IN THE AGE OF AI: STRATEGY AND LEADERSHIP WHEN ALGORITHMS AND NETWORKS RUN THE WORLD - MARCO IANSITI DAN KARIM R. LAKHANI (HARVARD)

Buku ini merupakan ringkasan dari buku *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World* (2020) karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani (Penerbit Harvard)

Tema sentralnya ialah bahwa organisasi yang dibangun di atas data, analitik, AI, dan jaringan digital menghadirkan **arsitektur operasi baru** yang mengubah cara perusahaan mencipta, menangkap, membagi, dan menyerahkan nilai. ([Harvard Business Review Store](#))

Secara keseluruhan, tesis utama buku ini adalah bahwa AI bukan sekadar alat tambahan untuk mempercepat pekerjaan lama. AI mengubah **aturan kompetisi bisnis**. Dalam perusahaan tradisional, pertumbuhan dibatasi oleh tiga kendala klasik: **scale** atau skala, **scope** atau cakupan, dan **learning** atau pembelajaran organisasi. Menurut Iansiti dan Lakhani, ketika perusahaan dibangun ulang di sekitar data dan algoritma, ketiga batas itu melemah secara drastis. Perusahaan dapat tumbuh lebih cepat, memperluas layanan lintas pasar, dan belajar dari interaksi pelanggan

Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World
karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

secara terus-menerus dengan biaya yang jauh lebih rendah dibanding model bisnis lama. ([Harvard Business Review Store](#))

Buku ini penting karena membedakan antara **digitizing a process** dan **rearchitecting the firm**. Banyak organisasi mengira mereka telah melakukan transformasi digital hanya karena memakai software, dashboard, atau otomasi. Namun dalam logika penulis, perusahaan baru benar-benar masuk "age of AI" bila AI menjadi inti dari sistem operasi bisnisnya. Artinya, keputusan, aliran kerja, interaksi pelanggan, eksperimen produk, dan pembelajaran pasar semuanya dihubungkan oleh data dan algoritma. Di titik itu, perusahaan bukan lagi sekadar memakai teknologi; perusahaan menjadi **AI-centric organization**. ([Harvard Business Review Store](#))

Dalam organisasi AI-sentris, nilai tidak lagi diciptakan terutama melalui rantai proses linear yang kaku, melainkan melalui **interaksi jaringan** yang kaya data. Penulis menunjukkan bahwa perusahaan digital besar mampu menghubungkan pengguna, produsen, mitra, dan pengembang dalam suatu ekosistem, lalu memakai AI untuk mengoptimalkan hampir setiap titik interaksi. Karena itu, keunggulan mereka bukan hanya pada efisiensi, tetapi pada kemampuan membangun **feedback loop** yang terus memperbaiki layanan. Semakin banyak data masuk, semakin baik modelnya; semakin baik modelnya, semakin menarik layanannya; semakin menarik layanannya, semakin banyak pengguna yang datang. Di sinilah kompetisi berubah dari sekadar "siapa yang punya produk terbaik" menjadi "siapa yang punya sistem pembelajaran terbaik." ([Harvard Business Review Store](#))

Salah satu gagasan paling kuat dalam buku ini adalah perubahan makna **skala**. Dalam era industri, memperbesar perusahaan biasanya berarti menambah pabrik, kantor, pegawai, aset, dan hirarki. Dalam era AI, skala dapat tumbuh lewat perangkat lunak, jaringan, dan model pembelajaran

Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World
karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

yang melayani jutaan pengguna tanpa kenaikan biaya marginal yang sebanding. Ini menjelaskan mengapa perusahaan digital dapat tumbuh sangat cepat dan mengganggu pemain lama. Skala menjadi lebih ringan, lebih cair, dan lebih dekat pada logika platform daripada logika aset fisik. Bagi pengajar manajemen, ini penting untuk menunjukkan bahwa teori pertumbuhan perusahaan kini perlu dibaca bersama teori data, platform, dan network effects. ([Harvard Business Review Store](#))

Gagasan kedua adalah perubahan makna **scope** atau cakupan. Dalam perusahaan tradisional, masuk ke lini bisnis baru sering mahal dan lambat karena memerlukan kompetensi, distribusi, proses, dan sumber daya yang berbeda. Dalam perusahaan AI-sentris, data dan algoritma sering dapat dipakai ulang di berbagai layanan. Hal ini membuat ekspansi lintas produk, wilayah, dan segmen menjadi jauh lebih mudah. Perusahaan tidak hanya menjual satu barang atau satu jasa; mereka membangun kemampuan inti yang dapat diterapkan ke banyak domain. Karena itu, strategi tidak lagi hanya soal memilih industri yang tepat, tetapi juga membangun **kapabilitas digital generatif** yang dapat diperluas dengan cepat. ([Harvard Business Review Store](#))

Gagasan ketiga adalah perubahan makna **learning**. Dalam model lama, pembelajaran organisasi sering bersifat episodik: survei dilakukan sesekali, laporan datang terlambat, keputusan diambil berkala, lalu perubahan dijalankan bertahap. Dalam model AI-sentris, pembelajaran menjadi jauh lebih cepat, lebih terotomasi, dan lebih dekat ke real time. Setiap klik, transaksi, ulasan, atau interaksi dapat menjadi bahan pembelajaran. Ini berarti organisasi dapat menguji hipotesis pasar, menyesuaikan layanan, dan menyempurnakan keputusan secara berkelanjutan. Penulis pada dasarnya menggeser pusat strategi dari perencanaan statis ke **adaptasi yang ditopang data**. ([Harvard Business Review Store](#))

Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World
karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

Buku ini juga menunjukkan bahwa perusahaan AI-sentris tidak hanya berbeda dalam teknologi, tetapi juga dalam **arsitektur organisasinya**. Hirarki tradisional yang lambat dan tersegmentasi makin sulit bersaing bila keputusan dan pembelajaran harus berlangsung cepat. Karena itu, organisasi masa AI menuntut integrasi lintas fungsi, aliran data yang bebas hambatan, dan desain proses yang lebih modular. Kepemimpinan tidak cukup hanya memerintah dari atas; pemimpin harus memahami bagaimana desain sistem, kualitas data, insentif, dan algoritma membentuk perilaku organisasi. Dengan kata lain, transformasi AI adalah juga transformasi manajerial. ([Harvard Business Review Store](#))

Penulis juga menekankan adanya **collision** antara perusahaan digital dan perusahaan analog. Tabrakan ini bukan hanya persaingan produk, melainkan benturan dua logika operasi. Perusahaan analog sering unggul dalam pengalaman lapangan, aset fisik, relasi lama, dan kepatuhan proses. Sebaliknya, perusahaan digital unggul dalam kecepatan eksperimen, skala jaringan, dan pembelajaran data. Ketika keduanya bertemu, perusahaan tradisional sering terkejut karena lawannya tidak bermain dengan aturan biaya, waktu, dan struktur yang sama. Inilah mengapa banyak incumbent terlihat besar tetapi sebenarnya rapuh. Mereka kuat dalam ukuran lama, namun lemah dalam kecepatan belajar. ([Harvard Business Review Store](#))

Dari perspektif strategi, buku ini mendorong pembaca untuk meninggalkan kerangka persaingan yang hanya berpusat pada industri dan posisi pasar. Dalam era AI, sumber keunggulan semakin bergeser ke **data assets, network effects, software architecture, dan continuous learning capability**. Artinya, strategi harus memikirkan bagaimana nilai diciptakan lewat ekosistem dan interaksi, bukan hanya melalui efisiensi internal. Hal ini sangat relevan untuk dunia manajemen modern karena banyak alat analisis klasik masih berasumsi bahwa batas perusahaan, pasar, dan rantai nilai cukup stabil, padahal AI justru membuat batas-batas itu makin cair. ([Harvard Business Review Store](#))

Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World
karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

Namun buku ini bukan perayaan tanpa kritik. Iansiti dan Lakhani juga menyoroti **risiko** dari perusahaan AI-sentris. Ketika data, algoritma, dan jaringan menjadi sumber kekuatan utama, maka muncul masalah baru: konsentrasi kekuasaan, ketergantungan pasar, bias algoritmik, erosi privasi, dan kemungkinan marginalisasi pelaku yang tidak punya akses ke infrastruktur digital besar. Dengan kata lain, AI dapat menciptakan efisiensi sekaligus ketimpangan baru. Ini menjadikan buku tersebut relevan bukan hanya untuk mata kuliah strategi, tetapi juga untuk etika bisnis, tata kelola, dan kebijakan publik. ([Harvard Business Review Store](#))

Untuk para pemimpin, pesan buku ini sangat jelas: jangan memandang AI sebagai proyek IT. AI adalah persoalan **strategi dan kepemimpinan**. Pemimpin harus memutuskan apakah organisasinya sekadar akan menambahkan AI ke proses lama atau benar-benar membangun ulang model operasinya. Keputusan ini menyangkut investasi, talenta, budaya eksperimen, tata kelola data, desain organisasi, dan keberanian meninggalkan asumsi lama. Maka kepemimpinan di era AI bukan terutama soal memahami semua detail teknis, melainkan soal mampu merancang organisasi yang bisa belajar lebih cepat daripada perubahan pasar. ([Harvard Business Review Store](#))

Bila diterapkan pada konteks pendidikan manajemen, buku ini sangat kaya. Misalnya, seorang dosen dapat menjelaskan kasus perusahaan ride-hailing, marketplace, bank digital, atau platform pendidikan dengan memakai tiga pertanyaan utama dari buku ini: apakah model tersebut menurunkan hambatan skala, apakah ia memperluas cakupan layanan dengan mudah, dan apakah ia belajar dari data secara terus-menerus? Tiga pertanyaan ini sederhana, tetapi sangat kuat sebagai alat diagnosis strategis. Mahasiswa akan lebih mudah memahami mengapa beberapa perusahaan tampak "biasa" di permukaan, tetapi sebenarnya memiliki mesin pembelajaran yang sangat unggul di balik layar. ([Harvard Business Review Store](#))

Rudy C Tarumingkeng: *Ringkasan Buku Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*
karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

Dalam konteks Indonesia, kerangka buku ini juga sangat relevan. Banyak perusahaan masih berada pada tahap digitalisasi administratif, belum sampai pada tahap AI-sentris. Mereka mungkin sudah punya aplikasi, CRM, atau dashboard, tetapi belum membangun aliran data yang utuh, belum mengintegrasikan fungsi, dan belum menjadikan eksperimen berbasis data sebagai inti pengambilan keputusan. Karena itu, pembelajaran utama dari buku ini bagi organisasi di negara berkembang bukan sekadar “gunakan AI,” melainkan **rancang ulang organisasi agar AI punya tempat yang produktif dan bertanggung jawab**. Ini penting untuk BUMN, perbankan, ritel, logistik, layanan publik, hingga pendidikan tinggi. Kesimpulan ini merupakan inferensi saya berdasarkan kerangka yang dikembangkan penulis tentang organisasi AI-sentris dan implikasinya bagi strategi. ([Harvard Business Review Store](#))

Secara akademik, nilai buku ini terletak pada kemampuannya menjembatani teori strategi, inovasi digital, dan kepemimpinan organisasi. Buku ini tidak berhenti pada slogan transformasi digital, tetapi memberi argumen struktural: ketika algoritma dan jaringan menjadi pusat operasi, maka perusahaan mengalami perubahan dalam anatomi kompetisinya. Perubahan itu menyentuh model bisnis, proses, budaya, struktur, dan bahkan batas perusahaan itu sendiri. Karena itu, *Competing in the Age of AI* dapat dibaca sebagai buku strategi kontemporer yang menjelaskan mengapa keunggulan bersaing kini makin bergantung pada desain sistem yang bisa **belajar, menskalakan, dan beradaptasi** dengan cepat. ([Harvard Business Review Store](#))

Jika diringkas dalam satu pernyataan, pesan besar buku ini adalah ini: **di era AI, perusahaan yang menang bukan semata yang memiliki produk bagus atau sumber daya besar, melainkan yang berhasil membangun organisasi sebagai sistem pembelajaran berbasis data yang terus tumbuh lewat jaringan dan algoritma**. Itulah makna sesungguhnya dari “competing in the age of AI.” ([Harvard Business Review Store](#))

RINGKASAN PER BAB

Berikut **versi yang lebih rinci per bab** untuk *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World* karya Marco Iansiti dan Karim R. L. Lakhani. Saya susun ini sebagai **ringkasan analitis**, bukan pengganti isi buku, dengan bertumpu pada struktur resmi buku, deskripsi penerbit, dan isi bab yang dapat dipetakan dari PDF yang tersedia. Buku ini terbit pada 2020 oleh Harvard Business Review Press dan terdiri dari **10 bab utama**. ([Google Books](#))

Kerangka umum buku

Argumen sentral buku ini adalah bahwa AI tidak boleh dipahami hanya sebagai alat otomasi tambahan. Ketika data, software, jaringan digital, dan algoritma menjadi inti operasi, perusahaan berubah menjadi bentuk organisasi baru. Dalam bentuk baru ini, batas lama pada **scale, scope, dan learning** mulai runtuh. Karena itu, strategi, struktur organisasi, kepemimpinan, dan bahkan etika bisnis harus dipikirkan ulang. Para penulis menyebut perubahan ini bukan sebagai upgrade teknologi biasa, melainkan sebagai munculnya **jenis perusahaan baru** yang mendefinisikan sebuah “age of AI.”

Bab 1 — *The Age of AI*

Bab pembuka meletakkan fondasi konseptual buku. Para penulis memakai contoh “The Next Rembrandt” untuk menunjukkan bahwa AI bukan lagi sekadar perangkat analitik di belakang layar, tetapi sudah mampu masuk ke wilayah yang dahulu diasosiasikan dengan kreativitas, penilaian, dan karya manusia. Dari sini mereka bergerak ke gagasan yang lebih luas: AI dan jaringan digital sedang menjadi “runtime” baru bagi dunia bisnis, yakni

lingkungan operasional yang menjalankan proses secara real time. Dalam perusahaan digital, manusia merancang sistem, tetapi komputer dan algoritma yang menggerakkan eksekusi sehari-hari—mulai dari penetapan harga, rekomendasi produk, sampai persetujuan kredit.

Yang penting di sini adalah perubahan fokus. Buku ini tidak terutama tertarik pada AI sebagai tiruan kecerdasan manusia, melainkan pada AI sebagai kekuatan yang **mengubah cara organisasi bekerja**. Karena itu, bab ini mengajak pembaca melihat bahwa persaingan masa depan tidak lagi cukup dipahami melalui aset fisik, tenaga kerja, dan prosedur konvensional. Perusahaan kini bersaing melalui sistem digital yang mampu belajar, menyesuaikan diri, dan mengoperasikan layanan dalam skala besar dengan kecepatan sangat tinggi. Pada akhir bab ini, pembaca diajak memahami bahwa benturan antara model tradisional dan model digital bukan kemungkinan jauh di depan, melainkan kenyataan yang sudah berlangsung.

Bab 2 — *Rethinking the Firm*

Bab ini mulai membedah apa sebenarnya “perusahaan” dalam era AI. Iansiti dan Lakhani mengajak pembaca memisahkan antara **business model** dan **operating model**. Business model menjelaskan bagaimana nilai diciptakan dan ditangkap; operating model menjelaskan bagaimana nilai itu benar-benar diserahkan kepada pelanggan. Dalam perusahaan tradisional, dua hal ini sering dibatasi oleh biaya koordinasi, kompleksitas organisasi, dan ketergantungan pada proses manual. Dalam perusahaan digital, software, data, dan AI memungkinkan kedua model itu menjadi jauh lebih terpadu, fleksibel, dan skalabel.

Bab ini memakai tiga studi kasus besar: **Ant Financial, Ocado, dan Peloton**. Ant Financial dipakai untuk memperlihatkan bagaimana data pelanggan, integrasi platform, dan AI memungkinkan layanan finansial dengan skala amat besar, cakupan layanan luas, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam narasi pembuka bab, penulis menunjukkan bahwa

Ant melayani ratusan juta pengguna dengan tenaga kerja jauh lebih ramping daripada bank tradisional, justru karena fungsi-fungsi inti seperti deteksi penipuan, pemrosesan aplikasi, credit scoring, dan persetujuan pinjaman sudah didorong oleh data dan AI. Pelajaran utamanya ialah bahwa perusahaan digital bukan sekadar “bank versi aplikasi,” melainkan template organisasi baru.

Secara konseptual, bab ini menegaskan bahwa tiga variabel lama yang membatasi pertumbuhan perusahaan—**scale, scope, learning**—berubah secara radikal dalam model digital. Skala menjadi jauh lebih murah karena biaya marginal layanan digital mendekati nol. Cakupan menjadi lebih luas karena modul digital dapat dipakai lintas layanan dan pasar. Pembelajaran menjadi terus-menerus karena setiap interaksi menghasilkan data. Pada titik ini, perusahaan tidak lagi hanya menjalankan operasi; ia juga **mengamati dirinya sendiri** dan memperbaiki dirinya sendiri melalui data.

Bab 3 — The AI Factory

Bab ketiga adalah jantung teknis-konseptual buku. Di sini para penulis memperkenalkan metafora **AI factory**, yaitu pabrik keputusan yang bisa diskalakan. Contoh utamanya adalah Netflix, tetapi konsepnya bersifat umum: inti perusahaan AI bukan sekadar aplikasi depan yang dilihat pelanggan, melainkan mesin di belakang layar yang terus mengubah data menjadi prediksi, prediksi menjadi keputusan, dan keputusan menjadi layanan yang makin baik. AI factory bekerja melalui siklus kebajikan: semakin banyak penggunaan, semakin banyak data; semakin banyak data, semakin baik algoritma; semakin baik algoritma, semakin baik layanan; semakin baik layanan, semakin tinggi penggunaan.

Bab ini juga membedah komponen AI factory. Ada **data pipeline** yang mengumpulkan, membersihkan, menormalisasi, dan mengintegrasikan data; ada **algorithm development** yang membangun model prediksi; ada **experimentation platform** yang menguji apakah perubahan betul-betul meningkatkan hasil; dan ada **software infrastructure** yang

menghubungkan semua itu ke sistem operasional perusahaan. Analogi para penulis sangat kuat: bila data adalah bahan bakar, maka infrastruktur adalah pipa, algoritma adalah mesin, dan platform eksperimen adalah katup pengendali. Dengan begitu, AI bukan proyek satu kali, melainkan sistem pembelajaran operasional yang hidup.

Nilai strategis bab ini terletak pada pesan bahwa keunggulan AI tidak muncul hanya dari memiliki model yang pintar. Keunggulan muncul dari **arsitektur lengkap** yang membuat model itu bisa terus diperbarui, diuji, dan dihubungkan dengan proses bisnis nyata. Dalam bahasa manajemen, AI factory adalah jembatan antara analitik dan eksekusi. Tanpa jembatan ini, banyak inisiatif AI berhenti sebagai proyek laboratorium yang menarik, tetapi tidak pernah menjadi mesin nilai bisnis.

Bab 4 — Rearchitecting the Firm

Setelah menjelaskan AI factory, para penulis menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memetik manfaat AI secara penuh bila masih memakai arsitektur lama yang **tersilo**, terfragmentasi, dan dibangun untuk aliran kerja manual. Bab ini menggunakan Amazon sebagai contoh kunci. Amazon ditampilkan bukan semata sebagai pengecer daring, melainkan sebagai organisasi yang secara sistematis mengganti infrastruktur IT yang terpisah-pisah menjadi **platform software dan data bersama** yang bisa dipakai lintas bisnis. Itulah inti "rearchitecting the firm."

Bab ini menjelaskan bahwa dalam operating model digital, karyawan tidak lagi menjadi pihak yang langsung "mengirimkan" nilai ke pelanggan pada setiap titik proses. Peran mereka bergeser menjadi perancang, pengawas, dan penyempurna sistem software-automated dan algorithm-driven yang melakukan pengiriman nilai itu. Konsekuensinya besar: bottleneck manusia di jalur kritis mulai berkurang, eksperimen bisa dijalankan dalam jumlah besar, dan banyak komponen software dapat dipakai ulang secara modular. Amazon dipakai untuk memperlihatkan bagaimana eksperimen

terdesentralisasi, data terpusat, dan reuse software menjadi sumber kecepatan pertumbuhan dan pembelajaran.

Bagi pembaca manajemen, bab ini sangat penting karena mengoreksi kesalahpahaman umum. Transformasi AI bukan sekadar memasang model prediktif ke proses lama. Ia mensyaratkan perubahan mendasar pada **arsitektur organisasi**, termasuk data bersama, antarmuka yang jelas, tim agile, komponen modular, dan eksperimen berkelanjutan. Jadi, masalah utama transformasi bukan hanya teknologi, melainkan desain organisasi.

Bab 5 — *Becoming an AI Company*

Bab ini bergerak dari teori ke perjalanan transformasi. Contoh pusatnya adalah **Microsoft** di era Nadella, lalu ditambah refleksi empiris dari riset atas sekitar **350 perusahaan** dan pengembangan **AI maturity index**. Penulis menunjukkan bahwa menjadi perusahaan AI bukan peristiwa instan, melainkan perjalanan bertahap. Mereka memetakan empat tahap umum: dari **siloeed data**, ke **pilots**, ke **data hubs**, lalu ke **AI factory**. Hambatan terbesar biasanya muncul saat perusahaan harus bergerak dari eksperimen kecil menuju integrasi lintas organisasi, karena di titik itulah investasi, resistensi budaya, dan kebutuhan rearsitektur mulai terasa nyata.

Riset mereka juga menunjukkan bahwa perusahaan dengan kematangan AI tinggi memiliki hasil keuangan yang lebih baik daripada laggards. Dalam cuplikan yang tersedia, perusahaan kuartil atas pada AI maturity index digambarkan lebih unggul dalam integrasi data, penggunaan AI/ML untuk otomasi dan insight, dan secara rata-rata mencatat margin serta laba yang lebih tinggi. Di sini penulis ingin menegaskan bahwa transformasi AI bukan sekadar narasi futuristik; ia berkaitan dengan kinerja bisnis yang nyata.

Contoh **Fidelity Investments** dipakai untuk menggambarkan bagaimana transformasi dilakukan di perusahaan besar yang sudah mapan. Fidelity membangun pusat keunggulan AI, memetakan use cases lintas unit, merekrut talenta data, mengembangkan pandangan 360 derajat atas

pelanggan, membangun software stack analitik, mengintegrasikan puluhan juta profil dan interaksi pengguna, serta—yang sangat penting—mendorong perubahan budaya lewat agile teams dan pendidikan bagi ratusan pemimpin bisnis. Dengan kata lain, bab ini menunjukkan bahwa menjadi perusahaan AI bukan hanya soal model dan cloud, tetapi juga soal **talenta, kepemimpinan, prioritas, dan pembelajaran organisasi**.

Bab 6 — Strategy for a New Age

Di bab ini, penulis menggeser pusat strategi dari analisis industri klasik menuju **strategic network analysis**. Menurut mereka, dalam era digital, strategi tidak lagi cukup dipahami sebagai pengelolaan sumber daya internal atau posisi di dalam industri tertentu. Strategi kini makin menjadi seni mengelola **jaringan-jaringan** yang menghubungkan perusahaan ke pelanggan, pemasok, mitra, pelengkap, dan pasar lain, serta mengelola aliran data yang bergerak melintasi jaringan tersebut. Mereka bahkan menegaskan bahwa bila dulu analisis industri mendominasi pemikiran strategi, maka ke depan **network analysis** akan makin menentukan.

Bab ini menjelaskan perbedaan antara **network effects** dan **learning effects**. Network effects menambah nilai karena semakin banyak koneksi, pengguna, atau pelengkap yang terlibat. Learning effects menambah nilai karena data dari interaksi itu meningkatkan kemampuan algoritma. Ketika keduanya saling memperkuat, kurva nilai bisnis dapat berubah dari diminishing returns tradisional menuju increasing returns. Di sinilah logika strategi era AI lahir: perusahaan perlu mencari cara menaikkan kurva nilai itu dan sekaligus menangkap nilai yang dihasilkan.

Uber menjadi studi kasus utama. Penulis menunjukkan bahwa bisnis inti Uber memiliki nilai intrinsik, tetapi tidak otomatis menikmati network effects sekuat yang sering dibayangkan. Para rider tidak memperoleh nilai karena ada rider lain; driver juga bahkan bisa saling mengurangi pendapatan. Karena itu, tantangan Uber adalah mengubah jaringan intinya menjadi gerbang untuk jaringan lain—misalnya Uber Eats, Uber Health,

dan layanan tambahan lain. Pelajaran strategisnya ialah bahwa tidak semua platform sama kuat; perusahaan harus jeli membedakan nilai yang diciptakan, nilai yang bisa ditangkap, dan titik rawan seperti multihoming atau lemahnya profitabilitas inti.

Bab 7 — Strategic Collisions

Bila bab 6 membahas bagaimana strategi dirancang, bab 7 membahas **apa yang terjadi ketika model digital dan model tradisional saling bertabrakan**. Penulis menunjukkan bahwa collision ini tidak sekadar soal pendatang baru yang lebih murah, tetapi soal model operasi yang menghasilkan kurva nilai berbeda. Ketika network effects dan learning effects mulai dominan, perusahaan digital dapat melampaui incumbent bukan hanya karena efisiensi, tetapi karena nilainya meningkat lebih cepat saat skala tumbuh.

Contoh klasik yang dipakai adalah **Nokia versus Apple** dalam smartphone. Saat iPhone dan Android tumbuh dengan jutaan aplikasi, nilai yang diberikan bukan lagi sekadar kualitas perangkat keras atau desain handset, tetapi keseluruhan operating system, ecosystem, dan data-driven experience. Akibatnya, Nokia dan para pesaing tradisional lain tertinggal karena tetap bermain dengan logika produk, sementara Apple dan Android bermain dengan logika platform. Bab ini menunjukkan bahwa dalam collision seperti itu, keuntungan sering berpindah dari layer produk ke layer "operating system."

Contoh lain adalah **home sharing** dan **travel platforms**. Penulis menjelaskan bahwa ketika model digital travel memperoleh data, jaringan, dan pembelajaran yang cukup besar, hotel-hotel tradisional terdesak karena ruang profit di level layanan konvensional menyempit. Namun bab ini juga menunjukkan nuansa: konsentrasi pasar dan kemenangan digital tidak otomatis terjadi di semua kasus. Jika multihoming tinggi dan disintermediation mudah, kekuatan platform dapat melemah. Jadi, collision harus dibaca secara analitis, bukan dogmatis.

Bab 8 — The Ethics of Digital Scale, Scope, and Learning

Bab ini sangat penting karena menunjukkan bahwa keunggulan digital juga menciptakan masalah etis baru. Para penulis mengelompokkan tantangan ke dalam **lima kategori utama: digital amplification, bias, security, control, dan inequality**. Artinya, hal yang membuat perusahaan digital unggul—skala besar, pembelajaran cepat, pengaruh luas—juga bisa memperbesar dampak negatif bila tidak diawasi.

Digital amplification merujuk pada kemampuan sistem digital memperkuat informasi, perilaku, atau dampak secara masif dan cepat, termasuk konten menyesatkan. **Bias** muncul karena algoritma belajar dari data yang bisa mewarisi ketimpangan sosial. **Security** berkaitan dengan kerentanan sistem dan data besar terhadap serangan siber. **Control** menyangkut kekuasaan platform atas akses, perilaku pasar, dan bahkan diskursus publik. **Inequality** mengacu pada potensi konsentrasi keuntungan pada segelintir pemain atau kelompok yang memiliki aset digital dan kemampuan komputasi. Dengan begitu, bab ini memperluas diskusi AI dari efisiensi ke **tanggung jawab moral dan kelembagaan**.

Pesan praktis bab ini adalah bahwa pemimpin bisnis tidak lagi dapat berlindung di balik ketidaktahuan teknis. Mereka harus memahami konsekuensi sosial dan politik dari operating model digital yang mereka bangun. Regulasi juga tidak cukup bila hanya mengejar pelanggaran setelah terjadi; tata kelola harus ikut memikirkan desain sistem sejak awal.

Bab 9 — The New Meta

Bab ini memperluas pembahasan dari level perusahaan ke level sejarah ekonomi. Penulis membandingkan age of AI dengan revolusi industri: keduanya mengubah cara nilai diciptakan dan siapa yang diuntungkan, tetapi transformasi saat ini bergerak lebih cepat dan lebih serempak secara global. Salah satu aturan kunci yang mereka sebut adalah bahwa **perubahan kini tidak lagi terlokalisasi; ia bersifat sistemik**. Bukan satu

sektor demi satu sektor, melainkan banyak sektor sekaligus terdorong oleh mesin perubahan yang sama: data, jaringan, software, dan AI.

Aturan penting lain adalah bahwa kapabilitas bersaing menjadi semakin **horizontal dan universal**. Dalam ekonomi lama, banyak keunggulan bersifat vertikal dan spesifik industri. Dalam age of AI, keunggulan makin bergeser ke kemampuan lintas sektor seperti pengumpulan data, analitik, pembangunan model, dan pengelolaan jaringan. Karena itu, batas antarindustri menjadi lebih cair, dan perusahaan dari sektor yang sangat berbeda bisa masuk ke arena persaingan yang sama. Bab ini juga mengingatkan bahwa perubahan seperti ini membuka peluang besar, tetapi juga dislokasi pekerjaan, ketegangan sosial, dan konsentrasi kekuasaan baru.

Bab ini pada dasarnya berkata: kita sedang menyaksikan bukan hanya gelombang teknologi, tetapi **meta-perubahan** pada aturan permainan ekonomi dan sosial. Itu sebabnya perusahaan, pemerintah, dan komunitas tidak bisa memandang AI hanya sebagai perangkat produktivitas. AI adalah kekuatan institusional.

Bab 10 — A Leadership Mandate

Bab penutup mengembalikan semua argumen ke pertanyaan kepemimpinan. Para penulis menegaskan bahwa tantangan terbesar bukan lagi sekadar mengakses teknologi, karena cloud dan berbagai layanan AI makin tersedia. Tantangan terberat justru terletak pada **mengubah organisasi**: merombak operating architecture, membangun skill dan kultur yang tepat, serta menyiapkan generasi pemimpin yang mengerti bagaimana AI dipakai secara efektif dan bertanggung jawab. Mereka bahkan menulis dengan cukup tegas bahwa tidak ada lagi alasan rasional untuk diam, bertahan total pada kekuatan lama, dan mengabaikan operating model baru yang sedang melanda hampir semua sektor.

Bab ini juga menegaskan bahwa pemimpin tidak harus menjadi data scientist atau AI engineer. Tetapi mereka harus cukup paham untuk mengaitkan AI dengan model bisnis dan operasi organisasinya. Mereka perlu memahami konsekuensi ekonomi, etis, organisasi, dan politik dari sistem digital yang dibangun. Ini sangat penting: kepemimpinan di era AI bukan berarti menyerahkan masa depan kepada teknolog, melainkan memastikan bahwa transformasi teknologi tetap dibimbing oleh pertimbangan strategis dan kebijaksanaan manusia.

Pada bagian akhir, para penulis juga menekankan pentingnya **collective wisdom**. Karena digital operating models mengikat berbagai industri, pasar, negara, dan komunitas dalam jaringan interdependen yang makin rapat, maka tata kelola masa depan tidak bisa hanya bergantung pada satu perusahaan atau satu regulator. Dibutuhkan kepemimpinan kolektif—di perusahaan, pemerintah, dan masyarakat—agar age of AI menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan, bukan hanya efisiensi sempit yang disertai disrupsi sosial.

Simpulan inti

Jika seluruh buku dipadatkan menjadi satu gagasan besar, maka pesannya adalah ini: **AI mengubah anatomi perusahaan**. Ia tidak hanya mempercepat keputusan atau mengotomatiskan tugas, tetapi merekayasa ulang bagaimana nilai diciptakan, dikirimkan, dipelajari, dan dipertahankan. Karena itu, organisasi yang berhasil bukan sekadar yang “memakai AI,” melainkan yang mampu **membangun perusahaan sebagai sistem pembelajaran berbasis data** dengan arsitektur, strategi, dan kepemimpinan yang sesuai dengan zaman baru itu.

Tentu. Berikut **Glosarium** dan **Referensi terpilih dalam format APA 7** untuk buku *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World* karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani. Buku ini terbit pada 2020 oleh Harvard Business Review Press, dan kerangka intinya berpusat pada perubahan perusahaan melalui data, analytics, AI, jaringan digital, serta runtuhnya batas lama pada **scale, scope, dan learning**. ([Google Books](#))

Glosarium

Age of AI: era ketika kecerdasan buatan tidak lagi menjadi alat tambahan, melainkan mulai membentuk cara perusahaan berfungsi dan bahkan merestrukturisasi perekonomian.

AI-centric organization: organisasi yang menempatkan data, analytics, software, dan AI sebagai inti arsitektur operasinya, sehingga nilai diciptakan, ditangkap, dibagi, dan dikirimkan melalui sistem digital yang terus belajar. ([Google Books](#))

Business model: logika dasar bagaimana perusahaan menciptakan dan menangkap nilai di pasar. Dalam buku ini, business model harus selaras dengan operating model agar skala, cakupan, dan pembelajaran dapat dioptimalkan.

Operating model: cara perusahaan menjalankan proses dan menyerahkan nilai kepada pelanggan. Penulis menekankan bahwa operating model digital berbeda secara mendasar dari model tradisional karena lebih modular, lebih mudah dihubungkan ke jaringan, dan lebih cepat belajar dari data.

Digital operating model: model operasi yang dijalankan oleh software, analytics, jaringan, dan AI, sehingga banyak bottleneck manusia berkurang

dan proses menjadi lebih mudah diskalakan serta dihubungkan ke mitra eksternal.

Scale: kemampuan perusahaan untuk tumbuh besar. Dalam era AI, batas skala tradisional menurun karena banyak proses digital dapat diperluas dengan biaya marjinal yang jauh lebih rendah. ([Google Books](#))

Scope: keluasan domain atau ragam nilai yang dapat dijangkau perusahaan. Dalam perusahaan digital, cakupan dapat meluas karena data, software, dan proses terdigitalisasi dapat dipakai lintas layanan dan pasar. ([Google Books](#))

Learning: kemampuan organisasi untuk belajar dari interaksi dan data. Dalam logika buku ini, pembelajaran tidak lagi episodik, tetapi menjadi proses berkelanjutan yang tertanam dalam sistem digital. ([Google Books](#))

AI factory: inti perusahaan digital baru, yaitu “pabrik keputusan” yang dapat diskalakan dan ditenagai oleh software, data, serta algoritma. AI factory bekerja melalui siklus kebajikan di mana semakin banyak penggunaan menghasilkan semakin banyak data, yang lalu memperbaiki model dan layanan.

Virtuous cycle: siklus saling memperkuat antara penggunaan, data, model, dan kualitas layanan. Semakin sering sistem dipakai, semakin kuat kapasitas prediksi dan pembelajarannya.

Rearchitected the firm: proses merombak ulang arsitektur organisasi agar dapat memakai secara penuh kekuatan jaringan digital dan AI. Ini bukan sekadar adopsi alat baru, melainkan perubahan mendasar pada infrastruktur, modularitas, data bersama, dan integrasi lintas fungsi.

AI maturity: tingkat kematangan organisasi dalam analisis data, advanced analytics, dan AI. Buku ini menunjukkan bahwa perusahaan berbeda-beda dalam kematangan tersebut, dan kematangan tinggi berkaitan dengan kemampuan transformasi yang lebih kuat.

Strategic network analysis: pendekatan strategi yang berfokus pada jaringan yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggan, pemasok, mitra, dan pelengkap. Tujuannya ialah meningkatkan nilai yang diciptakan pada skala besar sekaligus menangkap nilai tersebut.

Network effects: kondisi ketika nilai suatu bisnis meningkat seiring bertambahnya ukuran jaringan. Efek ini bisa lemah atau kuat; bisnis dengan network effects kuat cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dan konsentrasi pasar yang lebih tinggi.

Learning effects: peningkatan keunggulan yang muncul karena algoritma menjadi lebih akurat ketika dilatih dengan lebih banyak data. Semakin besar dataset, semakin baik keluaran model, dan semakin luas problem yang bisa diselesaikan.

Strategic collisions: benturan antara perusahaan digital/AI-driven dan perusahaan tradisional/analog. Benturan ini mengubah struktur persaingan karena kedua pihak beroperasi dengan logika skala, pembelajaran, dan nilai yang berbeda. ([Google Books](#))

Digital amplification: kemampuan sistem digital untuk memperbesar dampak informasi, perilaku, atau konten dalam skala luas dan cepat, termasuk konten yang menyesatkan atau merusak.

Algorithmic bias: bias yang muncul ketika algoritma mewarisi, memperkuat, atau menghasilkan ketidakadilan dari data dan desain sistem. Dalam buku ini, bias adalah salah satu tantangan etis sentral.

Data security and privacy: isu perlindungan data dan keamanan sistem yang menjadi semakin kritis ketika organisasi mengandalkan AI factory dan aliran data yang sangat besar.

Platform control: kekuasaan platform digital untuk mengatur akses, perilaku pelaku lain, dan distribusi nilai di dalam ekosistemnya. Isu ini berkaitan erat dengan governance dan persaingan.

Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*
karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

Inequality / equity: dimensi ketimpangan yang dapat diperkuat oleh skala digital, konsentrasi data, dan dominasi hub firms. Buku ini menempatkannya sebagai salah satu isu etis penting dalam age of AI.

Referensi (APA 7)

Berikut **daftar pustaka terpilih** yang relevan untuk ringkasan, ulasan buku, atau makalah yang memakai kerangka *Competing in the Age of AI*.

Metadata buku dan artikel utama di bawah ini terverifikasi dari sumber resmi atau katalog bibliografis yang andal. ([Google Books](#))

Autor, D. H., Dorn, D., Katz, L. F., Patterson, C., & Van Reenen, J. (2017). *The fall of the labor share and the rise of superstar firms* (Working Paper No. 23396). National Bureau of Economic Research. ([NBER](#))

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). Managing our hub economy: Strategy, ethics, and network competition in the age of digital superpowers. *Harvard Business Review*, 95(5), 84–92. ([Harvard Business School](#))

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI. *Harvard Business Review*, 98(1), 60–67. ([Harvard Business School](#))

Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press. ([Google Books](#))

Rudy C Tarumingkeng: Ringkasan Buku *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World* karya Marco Iansiti dan Karim R. Lakhani, 2020

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company. ([Google Books](#))

Copilot for this article: ChatGPT 5.4. Thinking (2026). Access date: 5 April 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69d2343f-1c08-83a1-831b-f60ed0f3deed>