

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan memerankan fungsi kepribadiannya sebagai hukum dalam masa. Seperti hukum alam menjalankan hukum keabadiannya dalam hukum perubahan, demikian juga semesta dan manusia beserta ilmu pengetahuannya beradaptasi dengan hukum perubahan dan alam untuk dapat bertahan, bertumbuh dan berkembang dengan baik sebagai peradabannya (Harrington, 2018, hlm. v).

Revolusi industri sebagai kreasi ciptaan manusia menuntut pula adaptasi manusia sendiri dalam kemandirian peradabannya. Revolusi tersebut menuntut dan memantik revolusi substansial lainnya seperti revolusi sosial, budaya, revolusi mental, revolusi pembelajaran dan revolusi aneka bidang kehidupan lainnya. Setiap bangsa, negara dan manusia secara keseluruhan dituntut untuk berevolusi sebagai realisasi daya survival adaptifnya sebagai makhluk sosial, individu, pembelajar, pekerja maupun spiritual (Brett, 2019: i).

Dalam skenario revolusi industri 4.0 dewasa ini, telah menempatkan dunia pada situasi yang bergumul dengan aneka perbedaan dan kerumitan yang semakin mendalam. Fenomena yang mewarnai era industri 4.0 adalah globalisasi, perilaku konsumen yang berubah dengan cepat, pemendekan siklus dalam dunia industry-bisnis, dan membanjirnya informasi melalui media digital. Situasi ini menjadi gangguan (*disruptive*) dalam segala sisi kehidupan manusia, termasuk juga dalam dunia pendidikan (Herold, 2016).

Organisasi-organisasi baik yang berorientasi laba maupun tidak, dihadapkan pada situasi dimana mereka harus berjuang untuk tetap bertahan dan bertumbuh di tengah dunia yang senantiasa berubah dan berkembang dengan cepat serta kompetitif. Beberapa hal yang sangat dibutuhkan organisasi-organisasi dewasa ini adalah kemampuan untuk kreatif, inovatif dalam keadaan yang dinamis. Namun demikian, fakta menunjukkan bahwa daya saing bukan merupakan keadaan yang dimiliki suatu organisasi secara alami.

Untuk dapat bertumbuh dan tetap kompetitif membutuhkan desain yang sadar dan berkelanjutan demi tercapainya keunggulan yang kompetitif (Mihaela, Sabin, & Raluca, 2017).

Dalam dunia industri dan bisnis, perusahaan-perusahaan yang dapat menjadi lebih kuat ketika berada dalam ekonomi yang sulit adalah perusahaan yang berdasarkan pada basis kecerdasan (*intelligence*) yang terorganisasi dengan benar. Selanjutnya mendasarkan rencana organisasi baru mereka pada nilai dan inovasi. Penerapan strategi kompetitif yang benar dan diikuti oleh perubahan yang efektif dalam aplikasinya menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki setiap organisasi dewasa ini (Seyyed Amiri, Shirkavand, Chalak, & Rezaeei, 2017)(Cara, 2014)(Fourie, 1999).

Persoalan dunia bisnis, industri dan dunia pendidikan dewasa ini adalah, bagaimanakah menghadapi situasi revolusi industri keempat yang penuh dengan ketidakpastian? Persoalan selanjutnya adalah bagaimana lembaga pendidikan dapat memiliki keunggulan kompetitif dan berkelanjutan seiring dengan pergerakan jaman yang terus berubah. Pertanyaan ini menjadi persoalan umum yang dihadapi oleh semua kalangan dan organisasi. Kuncinya pokok untuk menjawab pertanyaan tersebut sebenarnya hanya satu yaitu: “jangan salah membuat keputusan!”(Du Plessis & Gulwa, 2016). Jika kita ingin meminimalkan atau bahkan menghilangkan kesalahan dalam memutuskan sesuatu, maka keputusan itu tentunya harus sesuai dengan kondisi lingkungan yang *up to date* dan terkini . Bagaimanakah caranya?

Kegiatan *Competitive Intelligence* (selanjutnya akan ditulis CI) merupakan suatu cara dalam menemukan suatu kedudukan yang lebih baik melalui berbagai informasi yang dikumpulkan, lalu disaring, dan dianalisa, untuk menghasilkan informasi yang akurat, mudah untuk diterapkan, sesuai dengan kebutuhan manajemen (M. Trigo et al., 2007). Kegiatan CI merupakan kegiatan legal yang dilakukan dalam upaya untuk menjadi kreatif dan inovatif, agar suatu organisasi menjadi lebih kompetitif (Olszak, 2014)(Schiefer, 2013).

Dalam dunia bisnis CI telah sejak lama diakui sebagai alat manajemen strategis dan merupakan salah satu bidang yang tumbuh paling cepat di dunia bisnis. Globalisasi dan pengembangan lingkungan yang kompetitif di masa depan adalah salah satu faktor kunci yang mempengaruhi pertumbuhan praktek CI. Persaingan yang tumbuh di pasar dunia meningkatkan tuntutan pada kebutuhan informasi pada puncak manajemen di

perusahaan yang menuntut peningkatan berikutnya dalam tingkat CI (M. Trigo et al., 2007).

CI adalah proses yang melibatkan pengumpulan, pengungkapan, dan pengkomunikasian informasi tentang aneka situasi lingkungan eksternal dan internal yang akan digunakan untuk membantu para pemimpin dalam pengambilan keputusan. Kegiatan ini adalah dasar fundamental dari proses pengambilan keputusan strategis. CI adalah metodologi untuk mengelola informasi strategis untuk menciptakan pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti. Praktik ini sangat membantu organisasi memahami kekuatan yang mempengaruhi lingkungan bisnis dan menginformasikan pengembangan rencana yang tepat untuk menyelesaikan segala persoalan yang ada secara lebih komprehensif (M. Trigo et al., 2007) (Bartes, 2014).

CI dapat dianggap sebagai proses dan produk. Prosesnya adalah akuisisi, analisis dan evolusi data dan informasi metodis untuk menghasilkan proposisi yang dapat ditindaklanjuti. CI Sebagai produk adalah kecerdasan yang dihasilkan pada situasi dunia yang diwarnai dengan kompetisi dan kekuatan pasar lainnya yang digunakan sebagai landasan untuk bertindak (Cara, 2014). Tujuannya adalah agar organisasi tetap berkelanjutan dan memiliki keunggulan kompetitif. CI adalah upaya mendapatkan sesuatu yang diinginkan menggunakan aneka pengetahuan yang dianalisa secara kritis dan teliti (Erickson, 2005) (Rothberg, 2012).

Meskipun CI sudah lama diterapkan dalam dunia bisnis, namun hingga saat ini belum secara gamblang CI diterapkan dalam dunia pendidikan (Cara, 2014). Mencermati bahwa tujuan CI adalah menyediakan kecerdasan bagi pengambil keputusan strategis agar organisasi dapat berkelanjutan dan kompetitif, maka upaya penerapan CI dalam lembaga pendidikan pantas untuk menjadi pertimbangan. Upaya penerapan CI dalam lembaga pendidikan tentunya menjadi menarik sekaligus menantang (León-barranco, Saucedo-lozada, Avendaño-jimenez, Martínez-leyva, & Carcaño-rivera, 2015).

Pemikiran pentingnya penerapan CI dalam lembaga pendidikan semakin layak untuk dipertimbangkan mengingat bahwa banyak lembaga pendidikan yang tidak dapat melanjutkan kegiatan dan layanan pendidikannya. Di lain pihak banyak juga lembaga pendidikan yang kurang mampu bersaing karena kualitas dan pengelolaan pendidikannya yang tidak memadai. Data Badan Pusat Statistik (BPS) Sumatera Utara menyebutkan bahwa selama periode 2006 hingga 2007, ada 417 Sekolah Dasar (SD) dan 348 SMA dan

SMK yang tutup. Banyak faktor yang menjadi penyebab tutupnya sekolah tersebut, akan tetapi satu hal yang penting adalah karena adanya kekeliruan dalam perencanaan dan tata kelolanya dan semuanya bersumber dari pengambilan keputusan yang kurang memadai (<https://travel.kompas.com>).

Selain itu pada tahun 2016 sampai 2017 terdapat 243 perguruan tinggi yang akan ditutup dan ijazahnya tidak dapat digunakan untuk mendaftar sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Alasan Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (KEMENRISTEK DIKTI) menyampaikan ketentuan tersebut, karena lembaga tersebut tidak memenuhi kualifikasi. Dengan kata lain lembaga-lembaga yang masuk daftar tersebut tidak kompetitif ([www.sekolahdasar.net](http://www.sekolahdasar.net)>infoCPNS). Bagaimanapun juga Indonesia juga terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, akan tetapi masih banyak tantangan yang harus dihadapi (Ayriza, 2006).

Di lain pihak, masih terdapat juga lembaga pendidikan yang dapat mempertahankan penyelenggaraan pendidikan dan menjaga mutu pendidikannya (Sarah Staffen; Luisa Schoenwald, 2016). SMP Kanisius Jakarta adalah sebuah lembaga pendidikan yang berdiri sejak tahun 1927. Hingga saat ini SMP Kanisius Jakarta masih terus menyelenggarakan pendidikan melintasi berbagai generasi. Dari sisi kualitas pendidikan, SMP Kanisius Jakarta termasuk salah satu lembaga pendidikan yang unggul di Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta. Setiap rentang generasi tentunya menghadapi lembaga pada berbagai persoalan dan tantangan yang berbeda.

Berdasarkan fakta yang terjadi sebagaimana disebutkan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian sejauh mana praktek CI diterapkan pada lembaga pendidikan. Tesis ini akan mengeksplorasi sistem kerja atau proses CI dalam studi kasus di SMP Kanisius Jakarta. Tujuan utama dari CI adalah untuk menyediakan seperangkat kecerdasan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil dapat menjadikan organisasi dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Catalunya, Catalunya, Espinet, & Catalunya, 2016). Keputusan yang baik, menggunakan aneka data dan informasi yang dikelola dan dianalisa secara cermat untuk sampai pada keputusan yang cepat dan tepat. Demikian juga SMP Kanisius Jakarta merupakan lembaga yang sustainable dan berkeunggulan kompetitif, hingga saat ini menghadapi fenomena perubahan dan perkembangan dunia, termasuk gangguan digital dan transformasi digital. SMP Kanisius Jakarta telah mengadakan pembaharuan dalam

mengelola lembaga pendidikannya dan penyelenggaraan pendidikan secara berkelanjutan.

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, tantangan utama bagi setiap organisasi adalah pada saat yang tepat, dapat mengambil keputusan dan perumusan strategi. Manajemen pada zaman ini, membutuhkan pengembangan manajemen yang dapat mengatasi kompleksitas yang ada dalam lingkungan kerja dan pelayanan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. CI adalah salah satu dari praktik manajemen strategis inovatif yang memainkan peran yang semakin penting dalam pengambilan keputusan (Vuori, 2011).

Beberapa poin tersebut di atas tentunya menjadi bahan kajian yang menarik. Terlebih ketika CI diaplikasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Suatu gagasan dan terobosan baru yang akan mendatangkan manfaat bagi pengelolaan lembaga pendidikan di era revolusi industri 4.0 dewasa ini (Meffert & Swaminathan, 2018).

## 1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada sistem kerja atau proses CI dalam rangkai pengambilan keputusan yang terjadi di SMP Kanisius Jakarta. Fokus penelitian tersebut ingin medalami bagaimana proses CI menghasilkan lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan kompetitif dan berkelanjutan. Penelitian ini berjudul “Competitive Intelligence Dalam Pengambilan Keputusan di SMP Kanisius Jakarta”. Dengan judul tersebut, aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian adalah tahapan-tahapan proses CI yang di dalamnya memuat proses sebagai berikut:

1. Proses identifikasi kebutuhan data dan informasi
2. Proses memadukan dan menyimpan data dan informasi
3. Proses analisis data dan informasi
4. Proses diseminasi dan penggunaan
5. Dampak proses CI pada keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang berkelanjutan.

## 1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu, Cara (2014) telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara CI dan manajemen strategis. Akan tetapi tidak jelas apakah ini diakui

oleh pengambil keputusan dalam organisasi atau tidak (Cara, 2014). Selain itu, tidak jelas seberapa besar kontribusi nilai yang ditempatkan pada CI oleh para pemimpin. Selanjutnya sejauh mana kontribusi CI dalam pengembangan strategi organisasi dan proses pengambilan keputusan, pencapaian organisasi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan keberhasilannya secara keseluruhan.

Berdasarkan pengalaman para profesional, CI memiliki kontribusi yang sangat besar kepada para pengguna hasil CI dalam pengambilan keputusan (SCIP, 2001). Para pengelola dan pelaku proses CI membutuhkan pemahaman tentang sifat kebutuhan dan wawasan tentang bagaimana output CI digunakan oleh pengambil keputusan (Gračanin, Kalac, & Jovanović, 2015a). Dengan dilengkapi pengetahuan ini, profesional CI akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk merancang layanan CI yang memenuhi kebutuhan pembuat keputusan (Nilsson, Billy, 2016). Akan tetapi karena dalam dunia pendidikan CI belum lazim digunakan, maka masih memunculkan persoalan dan tantangan besar dalam upaya pengaplikasiannya (Stähle, 2007).

Perumusan masalah dalam penelitian ini akan dijabarkan dalam beberapa pertanyaan penelitian berikut;

1. Bagaimana proses identifikasi kebutuhan data dan informasi?
2. Bagaimana proses memadukan dan Penyimpanan data dan informasi?
3. Bagaimana proses analisis data dan informasi?
4. Bagaimana proses diseminasi dan penggunaan?
5. Bagaimana dampak proses CI pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan lembaga pendidikan?

#### **1.4 Tujuan dan Sasaran Penelitian**

Untuk mempelajari masalah penelitian yang disebutkan di atas, tujuannya adalah untuk membangun pemahaman akan kebutuhan CI dalam kasus pengambil keputusan di organisasi, lembaga pendidikan. Secara formal lembaga pendidikan di Indonesia tidak memiliki tim CI yang permanen. Tujuannya utama penelitian ini adalah untuk menghasilkan data penelitian empiris, menganalisis dan menafsirkan data melalui penyelidikan kualitatif untuk membuat rekomendasi tentang bagaimana kemampuan CI pada lembaga pendidikan. selanjutnya proses CI dapat ditingkatkan untuk lebih memenuhi kebutuhan CI dalam pengambilan keputusan yang kompetitif dan

berkelanjutan pada lembaga pendidikan. Topik penelitian ini sebagaimana dirumuskan dalam judul tesis dan ringkasan tujuan penelitian, yaitu “*COMPETITIVE INTELLIGENCE* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SMP KANISIUS JAKARTA”. Kerangka proses CI adalah alat yang menghasilkan kecerdasan yang dapat digunakan untuk mengeksplorasi cara-cara untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan. Secara terperinci tujuan penelitian adalah teranalisisnya tahapan proses CI sebagai berikut:

1. Proses identifikasi kebutuhan data dan informasi?
2. Proses memaduan dan penyimpanan data dan informasi
3. Proses analisis data dan informasi.
4. Proses diseminasi dan utilisasi.
5. Dampak proses CI pada Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) yang berkelanjutan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dirumuskan kedalam dua aspek utama sebagai berikut:

#### 1. Secara Teoretis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan kajian tentang *Competitive Intelligence* (CI) dalam pengambilan keputusan yang memiliki keunggulan kompetitif dan berkelanjutan. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

#### 2. Secara Praktis

Gambaran tentang penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan dan praksis pendidikan terutama bagi pengambil keputusan. Pendidikan harus tetap bertumbuh dan berkembang seiring dengan perkembangan jaman dan pendidikan diharapkan berada di garis depan yang memelopori perubahan. Dengan demikian semoga penelitian ini juga menginspirasi banyak orang yang memberi perhatian pada pendidikan dan lembaga-lembaga pendidikan untuk mengelola pendidikan dengan baik sehingga lembaga pendidikan dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengedepankan pengelolaan pendidikan yang kreatif dan inovatif.

## 1.6 Struktur Organisasi Tesis

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini memaparkan gambaran umum mengenai tesis secara keseluruhan. Bab ini terdiri dari uraian mengenai; latar belakang dilakukannya penelitian, fokus penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi tesis.

### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang konsep dan teori yang berkaitan dengan topik penelitian diantaranya: Konsep dasar pengambilan keputusan secara umum, Konsep *Competitive Intelligence*; penerapan CI dalam pendidikan, konsep CI dan pengambilan keputusan, proses CI dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya dipaparkan tentang proses CI yang perlu dilakukan dalam kerangka pengambilan keputusan yang menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini memaparkan tentang metode yang digunakan dalam pengumpulan data yang digunakan dalam menganalisis permasalahan yang diteliti. Bab ini terbagi ke dalam sub bab diantaranya, Desain Penelitian, Partisipan dan tempat penelitian, Pengumpulan Data, dan Analisis Data.

### **BAB IV : TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini, hasil temuan dilapangan dianalisis dengan menggunakan metode analisis sistem kerja CI dengan tujuan untuk mengidentifikasi sistem kerja CI dalam mengupayakan keunggulan kompetitif. Analisis ini bertujuan untuk menemukan praktek CI di SMP Kanisius Jakarta dalam mengembangkan pendidikan yang berkelanjutan dan memiliki keunggulan kompetitif.



## **BAB V : SIMPULAN, IMPLEMENTASI DAN REKOMENDASI**

Bab ini merupakan bab penutup dari tesis ini. Simpulan, implikasi, dan rekomendasi yang diberikan merupakan hasil dari analisis yang dilakukan pada bab ke 4.