

TUGAS MANAJEMEN STRATEGIK

Dosen : Prof. Dr. Agus Rahayu H. MSI.

Kajian Teori Manajemen Strategis

**Implementing Educational Technology in Higher Education:
A Strategic Approach
Cynthia Roberts**

April 3, 2014



**Oleh :
Arif Partono Prasetyo - 1303193**

**Universitas Pendidikan Indonesia
Program Doktor Ilmu Manajemen
2014**

Implementing Educational Technology in Higher Education: A Strategic Approach

Pengantar

Ahli strategi manajemen pernah mengatakan bahwa strategi yang biasa-biasa saja jika diimplementasikan dengan baik akan menghasilkan lebih besar dari pada strategi yang luar biasa tetapi tidak diimplementasikan atau hanya diimplementasikan apa adanya. Seperti kata pepatah, rencana yang baik adalah rencana yang dijalankan dan dievaluasi. Meski sudah memahami pengertian tersebut akan tetapi banyak perusahaan yang masih kurang serius dalam tahap implementasi strateginya. Bahkan pada suatu survei tahun 1999 ditemukan bahwa 70% dari strategi yang sudah dibuat, ternyata tidak dijalankan (Sterling, 2003).

Implementasi strategi didefinisikan sebagai keseluruhan aktivitas dan pilihan pelaksanaan rencana strategi (Wheelen & Hunger, 2012:272). Implementasi strategi adalah proses dimana sasaran, strategi, dan kebijakan perusahaan diwujudkan dalam tindakan nyata melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Meski implementasi sering diartikan sebagai tindakan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi masalah implementasi ini merupakan bagian utama dalam manajemen strategis. Hal ini menguatkan pandangan bahwa perumusan strategi dan implementasi strategi merupakan dua hal yang sama-sama penting dan harus dilakukan secara komprehensif.

Di dalam industri jasa khususnya di bidang pendidikan tinggi, penyusunan strategi yang baik tentu juga diperlukan. Lebih penting lagi adalah penerapan dari strategi tersebut. Pada makalah ini kajian difokuskan pada implementasi strategi terkait penerapan teknologi yang didorong karena peningkatan iklim persaingan dan tuntutan dari siswa. Adopsi teknologi di lingkungan pendidikan tinggi bukan sekedar melakukan instalasi atau pemasangan saja. Kajian makalah ini membahas kerangka proses perubahan strategis yang dapat digunakan oleh industri pendidikan dalam memilih dan menerapkan strategi implementasi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan. Terdapat empat proses yang akan dibahas dalam makalah ini; strategic analysis, strategy making, strategic plan design, dan strategic plan implementation. Pilihan untuk mengimplementasikan teknologi akan ditentukan oleh faktor internal seperti budaya organisasi, kesiapan tenaga pengajar, sumberdaya yang ada, dan tingkat penolakan yang mungkin ada. Di dalam pembahasannya

juga akan disajikan contoh kasus implementasi strategi penggunaan teknologi belajar jarak jauh.

Sudah menjadi pengetahuan umum jika suatu organisasi yang ingin berhasil pada kondisi saat ini haruslah dengan meningkatkan keunggulan bersaing mereka. Demikian juga adanya pada organisasi yang berorientasi pada pendidikan. Salah satu keunggulan bersaing itu dapat dicapai dengan penerapan teknologi pembelajaran yang lebih maju, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan lebih fleksibel dengan kemudahan dan kenyamanan akses (Smith & Oliver, 2000).

Kemajuan teknologi menuntut pelaku pendidikan untuk menyiapkan materi secara lebih menarik agar bisa memberikan pengalaman belajar lebih baik. Beberapa teknologi yang dapat digunakan antara lain; email, materi pendidikan berbasis web, simulations, dan video. Meski teknologi diprediksi akan memudahkan pekerjaan para dosen dan sudah menjadi bagian dari kehidupan keseharian, akan tetapi penerapannya harus dirancang dengan baik. Di samping itu, masih ada pula penolakan yang mungkin dialami sehingga penerapan teknologi di dalam pendidikan memiliki tingkat keberhasilan yang beragam (Lofstrom & Nevgi, 2007). Agar keberhasilan implementasi teknologi dapat dicapai maka penerapannya harus sejalan dengan misi dan strategi pembelajaran yang hendak dicapai organisasi tersebut (Bonk, Cummings, Hara, Fischler, & Lee, 1999; Gilbert, 2000).

Proses Perubahan Strategi Organisasi

Perubahan strategi tidak hanya sekedar memutuskan apa yang perlu diubah tetapi juga harus membahas mengenai bagaimana perubahan itu dijalankan dan kapan perubahan itu harus mulai berlaku (Worley, Hitchin, & Ross, 1996, p. 16). Perubahan strategi yang dilakukan oleh suatu organisasi biasanya dilakukan karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal dan internal. Pada organisasi kependidikan, salah satu tuntutan yang mendorong perubahan itu adalah perkembangan pemanfaatan teknologi khususnya yang berbasis internet (online). Kemajuan dan kemudahan akses internet telah membuat beberapa organisasi pendidikan menyelenggarakan pembelajaran secara online. Hal ini tentu harus diantisipasi oleh organisasi lain yang belum memiliki dan menyelenggarakan pembelajaran berbasis internet ini. Mengapa demikian? Perlu diingat bahwa pemanfaatan teknologi yang khas dalam proses bisnis dapat menjadi keunggulan bersaing suatu organisasi. Dengan demikian organisasi pendidikan yang ingin berhasil, tentu harus

menciptakan keunggulan bersaing mereka yang khas. Adopsi teknologi dalam sistem dan proses pembelajaran dapat menjadi keunggulan tersebut.

Worley et al (1996) mengemukakan adanya empat tahapan di dalam proses perubahan strategi yang dilakukan perusahaan;

1. Tahap satu: Analisis strategis. Analisis dilakukan terhadap lingkungan eksternal, strategi saat ini, kondisi organisasi, dan efektivitas strategi yang sudah dilakukan.
2. Tahap dua: Penyusunan strategi. Diawali dengan keputusan untuk mengubah visi dan orientasi masa depan serta menetapkan produk dan jasa yang akan disajikan, pasar yang akan dituju, menentukan posisi dalam pasar tersebut, serta menetapkan proses organisasi dan budaya yang mendukung perubahan.
3. Tahap tiga: Merancang perencanaan strategis. Mendefinisikan bagaimana proses perubahan akan dilakukan dan bagaimana mengantisipasi adanya penolakan.
4. Tahap empat: implementasi strategi. Transisi menuju orientasi baru mencakup penetapan anggaran dan jadwal kerja, membangun komitmen karyawan, mengkomunikasikan perubahan, dan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki.

Tahap satu: Analisis Strategi

Penyebab perubahan strategi organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori; perubahan ekonomi global, perubahan struktur industri dan persaingan, penurunan kinerja organisasi, dan inisiatif dari pihak yang berkepentingan dengan organisasi (Worley et al, 1996). Hal itu juga dialami oleh organisasi pendidikan dan menurut Daniel (1997) industri pendidikan menghadapi tantangan dalam hal akses, biaya, dan fleksibilitas. Kemajuan teknologi menuntut dunia pendidikan untuk menerapkannya agar proses pembelajaran mereka lebih menarik sehingga pada akhirnya organisasi mereka bisa memiliki keunggulan bersaing. Penerapan teknologi akan memudahkan akses, mengurangi biaya pada jangka panjang, dan membuat proses pengajaran menjadi fleksibel (Dutton & Loader, 2002; Tiffin & Rajasingham, 2003). Akses pendidikan menjadi tidak terbatas di ruang kelas saja.

Di samping tuntutan industri itu, ada pihak lain yang berkepentingan, dalam hal ini adalah siswa. Saat ini siswa sudah sangat terekspose dengan teknologi mereka memiliki pola belajar yang berbeda dibanding siswa yang pada jamannya dahulu belum ada teknologi yang memudahkan. Meski di Indonesia saat ini masih belum banyak berkembang

kebutuhan akses pendidikan dimana saja dan kapan saja (anytime, anyplace) akan tetapi di masa mendatang hal ini sudah menjadi kebutuhan dasar dan organisasi pendidikan sebaiknya mulai mengkaji alternatif implementasinya (Schrump & Hong, 2002). Kebutuhan kemudahan akses tersebut mendorong munculnya perubahan dari para pendidik serta perubahan dari konsep mengajar menjadi pembelajaran. Selanjutnya, individu (siswa) juga semakin dituntut untuk menguasai berbagai pengetahuan secara mandiri. Fungsi dosen nantinya hanya sebagai fasilitator saja. Siswa yang kurang memiliki kemandirian dalam belajar akan sulit bersiang ketika memasuki dunia kerja (Crebert, Bates, Bell, Patrick, & Cragolini, 2004; Davis, 1997).

Tahap dua: Pembuatan strategi

Pilihan untuk melakukan perubahan dapat terjadi karena dua hal (Worley et al, 1996): “apakah ada perubahan besar pada lingkungan dan secara permanen mempengaruhi kondisi persaingan?” dan “apakah kinerja organisasi menjadi turun dengan adanya perubahan tersebut (misalnya penurunan siswa yang mendaftar, menurunnya kepuasan siswa, dan lainnya)?” tentu saja jawaban untuk pertanyaan pertama adalah YA. Sedangkan untuk masalah kedua, bisa saja kinerja dipengaruhi oleh kondisi lingkungan.

Terkait dengan implementasi teknologi di dalam dunia pendidikan, maka disamping harus mempertimbangkan kebutuhan siswa dan tingkat persaingan, organisasi juga perlu melihat kemampuan internal dan kesiapannya. Meski penerapan teknologi di dalam pendidikan dinilai bermanfaat, akan tetapi pada kenyataannya penerapan itu masih berjalan lambat. Organisasi pendidikan perlu mempertimbangkan hambatan-hambatan dalam adopsi teknologi seperti yang dikemukakan oleh Miller, Martineau, & Clark, (2000); Bjarnason, (2003); Surry & Land, (2000) seperti:

- Kurangnya kompetensi teknologi dari pengajar
- Kekhawatiran bahwa siswa akan lebih mengetahui teknologi dibanding pengajar
- Kenyamanan dengan metode lama
- Keyakinan bahwa belajar lebih efektif dilakukan di kelas
- Komitmen terhadap waktu untuk mempelajari teknologi
- Ancaman kebebasan dan otonomi akademis

Meski demikian, ada juga implementasi teknologi di dalam pendidikan yang berhasil. Keberhasilan ini tergantung pada beberapa faktor seperti kepemimpinan, struktur

organisasi, proses yang saat ini berlaku, dan budaya organisasi (Hannan, 2005). Berikut beberapa hal yang mendukung adopsi teknologi:

- Dukungan oleh otoritas pimpinan
- Dukungan dari organisasi dalam bentuk dorongan penerapan teknologi dalam proses pengajaran
- Tingginya tingkat sharing hasil pembelajaran di antara rekan dan pimpinan
- Dukungan sumberdaya yang memadai terhadap aktivitas e-learning
- Support of e-learning activities via allocation of resources in some manner

Sedangkan faktor organisasi yang menghambat keberhasilan penerapan strategi baru menurut Hannan, 2005; Surry & Land, 2000; Surry, Ensminger, & Haab, 2005; Bjarnason, 2001, 2003 adalah:

- Kurangnya dukungan pemimpin dalam masa transisi
- Budaya yang sudah mengakar akan metode penyampaian kuliah tradisional
- Anggapan bahwa pengajaran dan proses pembelajaran lebih rendah daripada riset dan perolehan dana
- Kurangnya penghargaan dari rekan kerja atau dari pimpinan
- Kurangnya kemauan untuk berbagi
- Kurangnya dorongan untuk mengadopsi teknologi baru
- Kebijakan organisasi yang membatasi eksperimen pendekatan mengajar yang baru
- Proses birokrasi yang berlebihan untuk memperoleh sumberdaya dan dukungan
- Sistem penilaian yang membuat orang harus taat pada keseragaman dan kurang mau mengambil risiko
- Kurangnya keterlibatan dosen dalam proses penyusunan dan implementasi strategi
- Kurangnya infrastruktur yang mendukung penerapan teknologi baru

Ketika memutuskan teknologi baru, sebaiknya dilakukan asesmen mengenai kendala dan dukungan dalam pengadopsiannya. Hal ini merupakan proses yang penting. Lawler & Worley (2006) mengemukakan faktor yang harus dipertimbangkan adalah kedalamannya (sejauh mana teknologi yang akan diterapkan), keagresifan yang dibutuhkan (kondisi

persaingan), diferensiasi (tingkat perbedaan dengan organisasi lain), faktor logis (sumberdaya yang tersedia), dan kemampuan untuk mengelolanya (bagaimana perubahan akan dilakukan). Di samping itu juga perlu dipertimbangkan tingkat penolakan di kalangan internal.

Setelah ditetapkan, Hambrick & Fredrickson, 2005; Worley et al, 1996; Bonk, et al, 1999; Bjarnason, 2001 mengatakan bahwa selanjutnya strategi dapat dipantau melalui beberapa pertanyaan sebagai berikut;

- Apakah strategi tersebut sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal?
- Apakah konsisten dengan misi organisasi?
- Apakah mengoptimalkan sumberdaya dan kompetensi internal?
- Apakah rencana untuk membaut perbedaan dengan pesaing dapat berlangsung lama?
- Apakah tiap elemen strategi selalu konsisten antar bagian dalam organisasi?
- Apakah organisasi memiliki sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan strategi?
- Apakah strategi tersebut layak dan dapat diterapkan?

Apabila masih ada jawaban tidak terhadap pertanyaan di atas, maka sebaiknya organisasi melakukan evaluasi terhadap strategi yang dibuatnya.

Tahap tiga: Merancang rencana strategis

Pilihan untuk menerapkan teknologi dan kecepatan penerapannya tergantung pada faktor internal seperti sumberdaya, budaya organisasi, kesiapan pengajar dan antisipasi terhadap penolakan yang ada, seberapa luas cakupan perubahan yang akan diterapkan, dan faktor eksternal seperti tuntutan siswa dan kepentingan pasar sasaran. Meski teknologi sudah digunakan belum menjamin langsung mendapat respon yang baik (Surry & Land, 2000). Adanya penolakan perlu diantisipasi sekaligus pilihan alternatif cara untuk mengatasi penolakan tersebut. Jika organisasi bertujuan memperoleh pasar konsumen baru maka strateginya tentu harus berbeda dengan jika organisasi hanya memperhatikan pasar yang sudah ada. Kemudian, strategi ekspansi yang agresif tentu lebih membutuhkan komitmen waktu dan sumberdaya yang lebih besar dibanding strategi yang hanya menambahkan layanan tertentu. Demikian juga jika kondisi dalam organisasi mengalami hambatan, kurangnya pengetahuan akan teknologi, penolakan terhadap cara baru, dan

keterbatasan sumberdaya, maka upaya lebih besar harus dilakukan. Oleh karena itu disasankan agar pada tahap awal implementasi dilakukan secara terbatas dahulu.

Untuk memastikan bahwa lingkungan internal mendukung penerapan strategi baru, dapat dilakukan survei menggunakan model ARCS dari Surry & Land (2000). ARCS adalah singkatan dari Awareness, Relevance, Confidence, dan Satisfaction. Model ini dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat penerimaan dan adopsi teknologi baru. Kerangka ini disusun berdasarkan teori motivasi, yang mencoba menimbulkan ketertarikan dengan cara menyajikan peragaan dan praktek yang bakal membantu ke depannya. Inisi dari peragaan ini adalah menekankan pada besarnya manfaat yang akan diperoleh dengan menjalankan perubahan sehingga tingkat penolakan dapat berkurang.

Tahap empat: Implementasi

Tahap implementasi ini meliputi proses transisi ke arah teknologi baru dan mencakup aktivitas pendukung seperti penyusunan jadwal, penugasan, mengkomunikasikan proses perubahan, membangun komitmen, dan mengalokasikan sumberdaya. Dalam implementasi ini perlu diidentifikasi orang yang mau menerima perubahan dengan lebih terbuka. Individu ini yang biasanya tertarik dengan penggunaan teknologi dijadikan sebagai role model. Para pengguna awal ini (early adopter) dapat berfungsi sebagai pihak yang bisa meningkatkan kepedulian dan penerimaan teknologi baru.

Selanjutnya proses transisi ini biasanya membutuhkan waktu yang lebih lama dari yang diperkirakan, bahkan ada beberapa pilihan strategi yang terpaksa diabaikan (Worley, et al, 1996). Meski sudah memiliki jadwal yang terencana sebaiknya disiapkan juga alokasi waktu agar dalam pelaksanaannya unsur fleksibilitas bisa terakomodasi.

The Organizational Leadership “online” experience

Berikut disampaikan contoh dari organisasi pendidikan yang berhasil menerapkan teknologi di dalam sistem pengajarannya. Departemen The Organizational Leadership adalah kelompok kecil yang terdiri dari dosen dalam College of Business dengan siswa sebanyak 3600 dan terletak di bagian barat Amerika Serikat. Mereka menyelenggarakan pendidikan di tiga area, dan secara sejarah memiliki siswa dengan latar belakang pekerja dewasa yang lebih banyak. Meski demikian, dalam lima tahun terakhir ini siswa dengan usia sekolah normal mulai banyak bergabung. Tanpa melihat latar belakang tersebut, setiap siswa yang

mendaftar harus menyesuaikan jadwal kerja, sekolah, dan keluarga dengan seimbang. Sebagian besar metode pembelajaran lebih banyak dilakukan dengan format pertemuan dalam kelas, meski beberapa pengajar mulai menerapkan sistem pembelajaran online.

Analisis strategis: persaingan untuk mempertahankan bisnis

Semakin banyaknya organisasi pendidikan yang menerapkan cara belajar online dan ketrampilan teknologi siswa juga meningkat maka muncul pertanyaan apakah perlu untuk meningkatkan frekuensi pembelajaran online. Kondisi calon siswa saat itu jika mengetahui bahwa lembaga pendidikan tersebut tidak memiliki sarana online, mereka akan beralih ke lembaga lain. Ini menunjukkan bahwa semakin banyak siswa yang membutuhkan sarana belajar online. Pembelajaran online ini membolehkan siswa yang sudah menyelesaikan perkuliahan untuk mentransfer nilainya ke perguruan tinggi. Hal ini diatur dalam kesepakatan antar negara bagian.

Jika lembaga menyediakan sarana online, maka akan banyak siswa yang mendaftar. Peminat pembelajaran online ini adalah siswa lokal yang menginginkan fleksibilitas waktu. Sehingga penggunaan sarana online lebih menjadi faktor yang membuat mereka bertahan (retensi), bukan sebagai faktor penarik minat ketika rekrutmen siswa.

Penyusunan strategi: Sarana online dengan sumberdaya terbatas

Sejalan dengan meningkatnya kebutuhan siswa dan persaingan dari organisasi lain, akhirnya ditetapkan akan menerapkan strategi teknologi. Dilakukan pembahasan mendalam mengenai pilihan strategi ini, kemudian disepakati juga model pembelajaran online yang akan diterapkan. Di samping itu juga dipastikan bahwa seluruh anggota sepaham dalam pemanfaatan teknologi ini. Tingkat penolakan relatif tidak ada karena sudah dikomunikasikan. Pada dasarnya sistem pembelajaran berbasis web sudah ada di dalam organisasi, hanya saja masih sedikit dimanfaatkan dan kurang didukung staf yang memadai. Kondisi ini dapat diatasi dengan adanya kesediaan dari pengajar yang memiliki pengalaman mengelola situs pembelajaran untuk membantu. Pada saat yang sama otoritas kampus bersikap netral, tidak mendukung secara terang-terangan tapi juga tidak menolak, meski kepada departemen sangat mendukung strategi ini. Meski secara jumlah sudah banyak dosen yang setuju, ada saja pihak yang merasa pembelajaran online ini tidak bermanfaat. Unsur positif lainnya adalah adanya budaya yang mengutamakan pembelajaran dan pengajaran, bukan hanya mengutamakan riset dan pendanaan saja.

Merancang rencana strategi: Diseminasi secara bertahap

Pemilihan strategi untuk mengadopsi teknologi memiliki efek samping juga dalam hal implementasinya terkait dengan beban kerja dan kendala waktu, pengembangan kompetensi, dan tahapan dalam proses pembelajaran. Organisasi memutuskan untuk menyelenggarakan ujicoba pada 9 kursus kepemimpinan. Pemilihan topik ujicoba ini didasarkan pada kesesuaian apakah materi tersebut mudah disampaikan secara online. Penerapan secara bertahap ini merupakan unsur positif karena meminimalkan risiko ketidaksiapan jika langsung diterapkan menyeluruh. Sejalan dengan semakin dikuasainya metode online, maka materi dan komponen yang lebih beragam dapat diimplementasikan juga.

Implementasi: diskusi dan dukungan

Pada awalnya pengajar yang terlibat mengikuti workshop yang diselenggarakan oleh departemen IT, yang diajarkan adalah pemahaman mengenai aplikasi pembelajaran online. Sejalan dengan meningkatnya pemahaman, para pengajar lebih banyak berbagi pengetahuan langsung antar mereka. Seperti disampaikan sebelumnya bahwa untuk meminimalkan risiko, kursus online ini dilakukan secara bertahap. Setiap pengajar mendapat porsi yang relatif ringan untuk belajar membiasakan diri dengan metode baru. Pengaturan jadwal dilakukan bersama oleh pengajar yang terlibat. Seiring dengan meningkatnya penguasaan maka secara perlahan mereka mulai beralih dari model pertemuan di ruang kelas menjadi model gabungan. Pada akhirnya jika sudah lancar, maka materi tersebut dapat disajikan secara online seluruhnya. Proses bertahap ini membuat implementasi strategi penggunaan teknologi relatif mudah dijalankan, dan berpotensi meningkatkan manfaat di masa depan.

Saat ini program tersebut dapat dikatakan berhasil. Organisasi tersebut secara tepat menerapkan konsep implementasi secara bertahap. Sehingga kesiapan mereka dalam mengantisipasi kebutuhan siswa dan persaingan bisnis cukup baik. Semakin banyak siswa yang tertarik untuk belajar di organisasi tersebut. Kepuasan siswa juga meningkat signifikan. Strategi yang pada awalnya hanya ditujukan untuk mempertahankan siswa yang sudah ada malah sudah dikembangkan untuk menjangkau pasar siswa lain yang berada di wilayah terpencil.

Hal positif lainnya adalah pengajar yang terlibat menemukan bahwa format pembelajaran online ini ternyata memberikan fleksibilitas waktu juga bagi mereka. Meski

demikian masih ada sisi buruknya yaitu, banyaknya tugas yang harus diperiksa. Meski tidak memberikan pengajaran, akan tetapi siswa juga perlu dievaluasi dan diberi umpan balik. Pengajar masih mengalami kesulitan dalam melakukan diskusi. Pihak organisasi pun masih berusaha mencari alternatif lain untuk meminimalkan masalah ini.

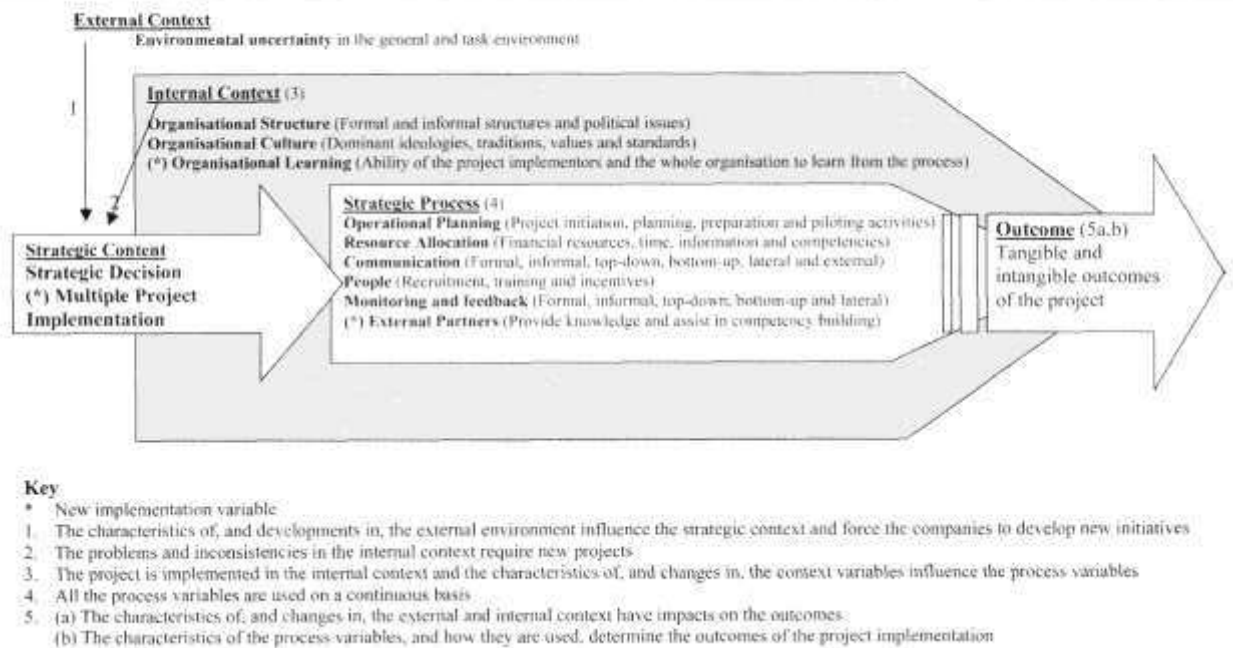
Kesimpulan

Implementasi teknologi di dalam industri pendidikan bukan sekedar pemasangan aplikasi saja. Prosesnya lebih jauh mencakup juga kecepatan tingkat adopsinya. Kecepatan adopsi ini biasanya dipengaruhi oleh ketersediaan sumberdaya, budaya organisasi, kesiapan pengajar, dan tingkat penolakan. Dengan empat kerangka yang dibahas di dalam makalah ini diharapkan organisasi pendidikan yang hendak menerapkan strategi teknologi dapat menerapkannya dengan lebih efisien.

Hal yang perlu dicatat disini adalah penting kesepahaman di dalam organisasi dalam penerapan strategi tersebut. Selanjutnya implementasi strategi secara bertahap dapat meminimalkan penolakan dan risiko kegagalan pada tahap awal. Proses implementasi juga perlu dievaluasi dan didukung oleh pihak yang terlibat. Pada akhirnya, dukungan dari pimpinan dan organisasi dibutuhkan agar proses peralihan strategi dapat beralasan mulus melalui berbagai tahapan ujicoba untuk mencapai sasaran bisnis dan kinerja yang lebih baik.

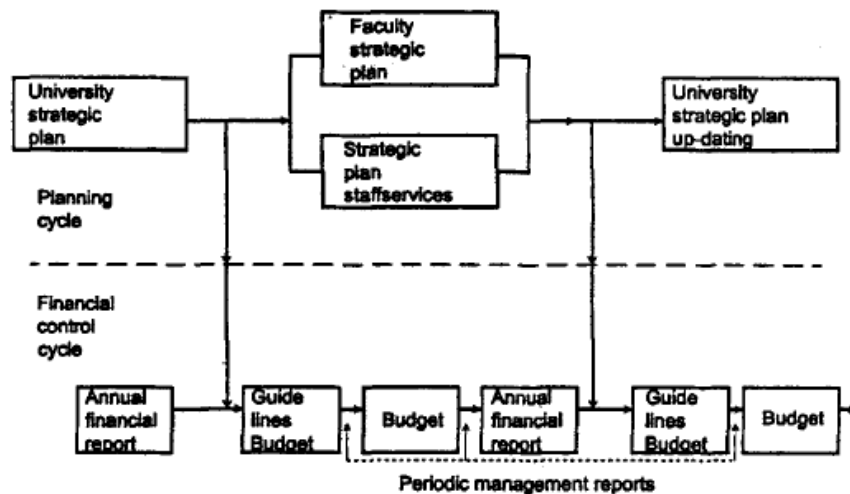
Pada pembahasan di atas, perkembangan teknologi dan kebutuhan siswa membuat organisasi pendidikan perlu mempertimbangkan untuk mengimplementasikan teknologi dalam mendukung proses belajar mengajar yang diselenggarakannya. Adopsi teknologi ini sebaiknya dilakukan dengan pertimbangan kondisi lingkungan eksternal dan kemampuan internal. Hal ini sejalan dengan konsep yang dikembangkan oleh Okumus (2001) yang disajikan pada gambar berikut:

Figure 2
Strategy implementation framework and key variables



Faktor lain yang perlu dimiliki oleh organisasi dalam mengimplementasikan teknologi adalah adanya figur pimpinan yang mendorong adopsi teknologi tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Schaap (2006) yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan implementasi strategi suatu organisasi. Schaap (2006) mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh keberlangsungan relasi antara atasan dan bawahan dengan tujuan akhir untuk membentuk kepemimpinan yang efektif dalam membangun perasaan dan emosi komitmen terhadap organisasi.

Meski sudah dianalisis penerapan strategi masih saja mengandung hambatan. Beberapa kendala implementasi strategi baru terkait penerapan teknologi dalam pendidikan juga sesuai dengan alasan yang dikemukakan oleh Mouwen (1997) terkait masalah dalam implementasi strategi. Konflik kepentingan, komunikasi yang tidak berjalan lancar, karyawan yang tidak kompeten, kurangnya koordinasi, dan adanya kegiatan yang bertentangan dengan sasaran adopsi strategi. Selanjutnya Mouwen (1997) memberikan gambaran penerapan perubahan strategi di dalam dunia pendidikan dalam sebuah diagram sbb;



Wheleen dan Hunger (2012) juga mengemukakan beberapa hal yang dapat menghambat implementasi strategi;

- Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan
- Munculnya masalah yang tidak terantisipasi
- Kurang koordinasi
- Adanya fungsi yang bertentangan
- Karyawan tidak memiliki kompetensi yang memadai
- Karyawan kurang terlatih
- Kondisi lingkungan eksternal yang diluar dugaan
- Tidak ada kepemimpinan dan arahan yang jelas
- Perancangan tugas implementasi tidak dilakukan dengan baik
- Kurangnya evaluasi

Mengakhiri kajian terhadap makalah ini, penulis berpendapat bahwa dalam implementasi strategi, yang perlu diperhatikan bukan saja saat penerapannya, akan tetapi juga pada tahap awal ketika strategi dirancang. Tahapan perancangan strategi dan implementasinya adalah dua hal yang sama pentingnya. Berbagai pertimbangan perlu dilakukan agar strategi yang dipilih memang sesuai dengan kebutuhan pasar dan kemampuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Mouwen, Kees. (1997). Implementing Strategy in Higher Education. Tertiary Education and Management. Vol.3, No.4, pp. 293-297.
- Okumus, Fevzi. (2001). Towards A Strategy Implementation Framework. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 13.7(2001): 327-338.
- Roberts, Cynthia (2008). Implementing Educational Technology in Higher Education: A Strategic Approach. The Journal of Educators Online, Volume 5, Number 1, January.
- Sterling, John. (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. Strategy and Leadership. Vol.. 31 No. 3, pp. 27-34.
- Schaap, James I. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry. UNLV Gaming Research & Review Journal. Volume 10, Issue 2.
- Wheelen, T.L. & Hunger J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. New Jersey: Pearson Education.