

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI STRATEGI YANG EFEKTIF DALAM INDUSTRI BANK SYARIAH

**Marlizar**

*(Dosen Fakultas Ekonomi Univeritas Muhammadiyah Aceh)*

**Abstract**—*This paper aims to review some researches on the factors affecting effective strategy implementation in Islamic banks industry. The expected of this review is to provide benefits for related researches in the future. This study uses some empirical studies and review papers related to the factors affecting effective strategy implementation in Islamic banks industry. The analysis allows to identify interesting points for future research on the topic of the factors affecting effective strategy implementation in Islamic banks industry. This paper provides a better understanding on how to measure the factors affecting effective strategy implementation in Islamic banks industry in enhancing their performance. This paper only reviewed concerned articles from ScienceDirect and Emerald Insight. The results of the review showed that the limited studies about the factors affecting effective strategy implementation in Islamic banks industry. Result of this study is believed to give worth understanding about actual situation in this field of research. It proposed some notions that will stimulate more intensive researches in this field in the future.*

**Keywords:** *Strategy implementation factors, strategy execution, performance and Islamic Bank Industry*

---

### PENDAHULUAN

Perbankan syariah umumnya disebut sebagai perbankan bebas bunga telah mendapatkan popularitas belakangan ini. Tidak seperti bank umum konvensional, bank syariah melakukan operasionalnya tanpa membayar atau menerima bunga. Ide perbankan syariah pertama kali dikembangkan pada tahun 1950 dan mengakibatkan penciptaan generasi pertama Islam bank investasi di

Malaysia dan Mesir pada awal tahun 1960-an. Pada tahun 1974, Dubai Islamic Bank didirikan sebagai bank bebas bunga swasta pertama. Sejak itu, gagasan perbankan Islam telah menyebar luas dan jumlah bank syariah di seluruh dunia terus meningkat jumlahnya (Kahfi, 1999).

Akan tetapi perubahan dalam perekonomian dunia saat ini, revolusi di teknologi informasi, dan globalisasi yang mengakibatkan

perubahan dramatis dalam perdagangan dunia telah menyebabkan tekanan pada bisnis secara umum dan bank khususnya, serta memaksa untuk mengubah strategi bisnisnya untuk menanggapi perkembangan ini. Lahirnya perjanjian Organisasi perdagangan Dunia (WTO) mendorong negara-negara yang menandatangani perjanjian tersebut untuk membuka ekonominya bagi semua investor. Perjanjian WTO memiliki implikasi luas bagi industri perbankan. Akibatnya, di bawah perjanjian WTO, bank syariah akan berkompetisi langsung dengan bank internasional konvensional yang mapan, terutama karena banyak bank konvensional telah menyadari bahwa perbankan Islam memberikan kesempatan untuk memasuki pasar baru. Oleh karena itu, tidak mengherankan sejumlah bank konvensional menawarkan jasa Islam (Karbhari, et al, 2004).

Pearce dan Robinson (2000), menyatakan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dan sasarannya, perlu untuk menyesuaikan diri dengan

lingkungannya melalui strategi. Implementasi strategi organisasi melibatkan penerapan proses manajemen untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. implementasi strategi yang efektif tergantung pada personel yang kompeten dan sistem internal organisasi yang efektif.

Herbiniak (2006) mengemukakan bahwa perumusan strategi itu sulit, namun membuat strategi bekerja dan melaksanakannya jauh lebih sulit. Demikian pula, Cater dan Pucko (2010) menyimpulkan bahwa 80% dari perusahaan memiliki strategi yang tepat, hanya 14% yang telah berhasil melaksanakannya dengan baik. Beberapa literatur mengklaim bahwa antara 50% dan 80% dari upaya implementasi strategi gagal (Ashkenas & Francis, 2000; Beer & Nohria, 2000; Carlopio 1998, 2003; Jonk & Ungerath, 2006; Raps, 2004; Atkinson, 2006). Menurut Bell, Dean, dan Gottschalk (2010), pelaksanaan strategi umumnya bagian yang paling rumit dan memakan waktu dari manajemen strategis, sementara formulasi strategi terutama tindakan intelektual dan kreatif yang melibatkan analisis dan sintesis.

Dengan demikian, penting untuk mempelajari sifat implementasi strategi yang berhasil.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tersebut diatas, tujuan dari artikel ini adalah untuk mengeksplorasi literatur tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi efektif pada industri bank syariah. Dalam rangka untuk memiliki pembahasan yang baik, artikel ini disusun sebagai berikut: bagian pertama membahas tentang pendahuluan mengapa studi literatur ini perlu untuk dilakukan. Bagian kedua membahas tentang metodologi yang digunakan dalam melakukan studi literatur ini. Bagian ketiga membahas hasil dan pembahasan dan bagian empat mengungkapkan kesimpulan dari artikel ini

## **METODOLOGI**

### ***Metode Pencarian Literatur***

Pencarian pertama literatur dilakukan di ScienceDirect dan Emerald Insight serta sumber lainnya. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian literatur adalah “*Factors Affecting Effective Strategy*

*Implementation*”, dan atau “*Islamic bank industry*”. Pencarian langkah selanjutnya adalah dengan cara memeriksa daftar referensi dari artikel relevan yang diperoleh. Kemudian mencari artikel yang tertera dalam daftar referensi dari artikel utama yang diperoleh dengan bantuan mesin cari google.com. Pencarian literature dari sumber buku dilakukan dengan cara online dan juga buku-buku teks.

### ***Kriteria Inklusi dan Eksklusi***

Kajian ini terbatas pada literatur yang diterbitkan di ScienceDirect dan Emerald Insight dengan teks lengkap tersedia dari artikel yang diakses. Beberapa judul artikel ditemukan yang muncul seperti kata kunci yaitu konsep pemasaran dan perspektif Islam. Namun setelah di telaah abstrak dan isinya, hanya sedikit artikel yang memenuhi kriteria inklusi (yang relevan topik studi literatur). Oleh karena itu artikel yang dipandang tidak relevan dikeluarkan dari tinjauan lebih lanjut.

### ***Metode Analisis***

Artikel adalah suatu kajian literatur dan bukan kajian empiris dengan cara meneliti sumber-sumber utama yang berkaitan dengan topik yang dibahas untuk mengekstrak dan menganalisis tentang konsep pemasaran dalam perspektif Islam. Data sekunder yang telah dikumpulkan dari sumber-sumber yang relevan yang berbeda seperti jurnal, buku teks, dan lainnya dideskripsikan secara naratif argumentatif berdasarkan kajian teoritis. Tidak ada metode statistik atau pemodelan matematika digunakan dalam mendukung pembahasan artikel ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang menerapkan perencanaan strategis mencapai kinerja yang lebih baik daripada mereka yang tidak perencanaan tersebut, tetapi strategi ini sering gagal karena masalah yang dihadapi pada tahap pelaksanaan (O'Regan & Ghobadian, 2002). keputusan strategis bagaimanapun harus dilaksanakan dengan kesadaran bahwa kesuksesannya adalah penting bagi organisasi yang bersangkutan.

Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses dan hasil dari tahap implementasi strategi, organisasi akan lebih siap untuk kinerja masa depan, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi untuk kesuksesannya.

Jika strategi gagal karena pelaksanaan yang tidak cocok atau implementasi yang buruk, maka usaha yang diinvestasikan selama fase perumusan menjadi tidak berharga. pemikiran strategis tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan, kecuali semua elemen atau faktor strategi yang digunakan sesuai kemampuan, sistem, dan struktur (Okumus, 2001, 2003). Sejak pelaksanaan, strategi sering disertai dengan perubahan dalam proses, sistem, dan bahkan struktur organisasi (Hrebiniak & Joyce, 1984; Stonich, 1982), eksekutif harus membuat keputusan yang bijaksana ketika mengambil strategi tertentu yang dapat mempengaruhi orang-orang dan pelaksanaannya secara keseluruhan. Charan dan Colvin (1999) menemukan bahwa 70% dari strategi gagal karena pelaksanaan yang buruk, dimana manajer yang tidak tegas dan

tidak memiliki komitmen, dan bukan sebagai akibat dari konten strategis atau keputusan itu sendiri; peneliti lain memperkirakan tingkat kegagalan menjadi antara 50% dan 90% (Kiechel, 1982, 1984; Gray, 1986; Nutt, 1999; Kaplan & Norton, 2001; Sirkin et al, 2005).

Tim manajemen puncak telah menemukan bahwa merumuskan keputusan strategis adalah tugas yang sulit; eksekusi atau pelaksanaan strategi ini terbukti lebih sulit (Hrebiniak, 2006). Sebagaimana yang dinyatakan Schaap (2006) bahwa menerapkan strategi atau mengeksekusi strategi adalah yang paling rumit dan memakan waktu dari bagian perencanaan strategis, sering membutuhkan fokus dalam menciptakan perubahan strategis. Bagi manajer, tantangan terus muncul dari posisi yang berbeda di sekitar proses. Memang, tidak ada metode yang pasti untuk mencapai keberhasilan implementasi, bahkan tantangan terus menerus yang membutuhkan pendekatan kolektif dari manajer dan staf tingkat rendah.

Implementasi (sebagai sebuah konsep) tidak jelas didefenisikan

dalam literatur yang relevan, meskipun ada interpretasi oleh Noble (1999), Schaap (2006), Singh (1998), Yang Li et al (2008), dan Harrington (2006). Kebanyakan penelitian telah membahas hal ini secara umum, meliputi ekonomi, sosial, psikologis, dan manajemen strategis (Miller, 1990). Definisi yang paling komprehensif dari implementasi strategi, yang mengevaluasi baik seluruh proses dan stakeholder adalah mungkin yang didefenisikan oleh Yang Li et al (2008: 6), sebagai “proses dinamis, berulang, dan kompleks yang terdiri dari serangkaian keputusan dan kegiatan oleh manajer dan karyawan yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan dalam mengubah rencana strategis menjadi kenyataan untuk mencapai tujuan strategis”. Meskipun interpretasi yang berbeda dalam proses pelaksanaan, semua sumber menekankan pentingnya interaksi antara faktor, proses, dan hasil yang diinginkan. Kebanyakan peneliti menekankan “harus cocok” antara variabel, pengawasan, dan manajemen waktu untuk mencapai

strategi tersebut (Okumus, 2001, 2003; Hrebiniak & Joyce, 1984; Stonich, 1982; Miller, 1990). Area kunci untuk pembahasan implementasi strategi adalah bagaimanapun bahwa faktor-faktor tersebut yang mempengaruhi proses, ekstensi dan hasil.

### ***Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Strategi***

Beberapa tinjauan literatur yang relevan menunjukkan bahwa sebagian besar kerangka kerja sebelumnya mengategorikan variabel penting ke dalam kelompok berikut:

- Konteks, proses, dan hasil (Bryson & Bromiley, 1993);
- Perencanaan dan desain (Hrebiniak & Joyce, 1984);
- Kesadaran dan kemampuan (Miller, 1990, 1997);
- Konten, konteks, proses (Pettigrew & Whipp, 1991);
- Kerangka dan komponen proses (Skivington & Daft, 1991);
- Konteks dan Proses (Schmelzer & Olsen, 1994);
- Konteks, sistem dan tindakan (Miller, 1997);
- Konten, konteks, proses, hasil (Okumus, 2001, 2003);
- Formulasi, proses, hasil (Stonich, 1982).

**Table 1-1. Variabel Kunci Implementasi Strategi Dari Penelitian Sebelumnya**

<b>Penulis</b>	<b>Variabel</b>
Waterman <i>et al</i> (1980)	Formulasi, struktur, budaya, alokasi sumber daya, orang, komunikasi.
Stonich (1982)	Formulasi, struktur, budaya, perencanaan, alokasi sumber daya, orang, hasil.
Hrebiniak & Joyce (1984)	Formulasi, struktur, orang, pengawasan dan umpan balik.
Galbraith & Kazanjian (1986)	Struktur, orang, perencanaan, komunikasi, hasil.
Hamhavek & Cannella (1989)	Struktur, orang, penghargaan, alokasi sumber daya, komunikasi internal dan eksternal.
Thomson & Strickland (1995)	Formulasi, struktur, budaya, perencanaan, alokasi sumber daya, orang, komunikasi.
Pettigrew and Whipp (1991)	Struktur, budaya, alokasi sumber daya, orang, lingkungan, kepemimpinan.
Skivington and Daft (1991)	Formulasi, struktur, alokasi sumber daya, orang, komunikasi.
Schmelzer (1992)	Variabel konteks (lingkungan, formulasi, struktur, budaya) Variabel proses (perencanaan operasional, orang, alokasi sumber daya).
Bryson & Bromiley (1993)	Lingkungan, budaya, alokasi sumber daya, komunikasi, hasil.
Kargar & Blumenthal (1994)	Formulasi, struktur, budaya, perencanaan, alokasi sumber daya, orang, komunikasi.
Miller (1997)	Lingkungan, formulasi, struktur, budaya, perencanaan operasional, alokasi sumber daya, hasil.
Ghamdi (1998)	Lingkungan, alokasi sumber daya, komunikasi, kepemimpinan, orang.

Okumus (2001, 2003)	Konten, konteks, proses, hasil.
Ali & Hadi (2012)	Personil, perencanaan, manajemen, organisasi, faktor-faktor eksternal.
Al-Kandi, et al (2012)	Faktor organisasional, faktor proses dan personil, faktor proyek, faktor eksternal, dan faktor hasil.

Dari Tabel 1.1 diatas, sejumlah literatur yang signifikan tentang kerangka konseptual implementasi telah dikembangkan, yang membahas faktor kunci implementasi atau variabel yang mungkin mempengaruhi proses (Stonich, 1982; Hrebiniak & Joyce, 1984; Galbraith & Kazanjian, 1986; Hambrick & Cannella, 1989; Alexander, 1985, 1986; Aker, 1995; Thomson & Strickland, 1995). Ini adalah kerangka implementasi yang pertama di bidang manajemen; tidak ada kerangka kerja ini yang diuji secara empiris, tetapi mereka menunjukkan bahwa sejumlah variabel memainkan peran utama dalam proses implementasi, termasuk formulasi, struktur organisasi, komunikasi, dan hasil. Mereka juga menekankan bahwa harus ada kecocokan antara variabel-variabel ini agar strategi efektif (Okumus, 2001, 2003). Penelitian lain juga telah

dikembangkan dan menguji kerangka kerja, seperti yang dilakukan oleh Waterman et al (1980); Skivington & Daft (1991); Schmelzer (1992); Bryson & Bromiley (1993); Miller (1990, 1997); Ghamdi (1998); Okumus (2001, 2003); Obidat (2008); dan, Ali & Hadi (2012).

Al-Kandi, et al, (2013) mengklasifikasi variabel-variabel tersebut ke dalam lima kelompok utama. Kelompok-kelompok ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor organisasi
2. Faktor proses dan personil
3. Faktor proyek
4. Faktor eksternal dan
5. Faktor hasil.

Hasil penelitian Al-Kandi, et al, menyatakan bahwa faktor proses dan personil memiliki dampak tertinggi dalam hal mempengaruhi hasil dari implementasi strategi. Selain itu, keterlibatan dan komunikasi yang merupakan salah satu dari tujuh item dari faktor proses dan personil, memiliki dampak terbesar pada hasil implementasi strategi.

Menurut Rajasekar (2014) Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi

implementasi dapat dikategorikan sebagai:

1. Gaya kepemimpinan,
2. Ketersediaan informasi dan akurasi,
3. Ketidakpastian,
4. Struktur organisasi,
5. Budaya organisasi,
6. Sumber daya manusia, dan
7. Teknologi.

Faktor-faktor ini mempengaruhi implementasi strategi, namun dampak masing-masing faktor adalah pada tingkat yang berbeda dan memaksa cara yang berbeda untuk mengatasinya. Lorange (1998) menyatakan bahwa sumber daya manusia menjadi fokus utama pelaksanaan strategi dan menegaskan bahwa orang (bukan sumber daya keuangan) adalah sumber daya kunci strategis dalam implementasi strategi. Di sebuah Penelitian yang melibatkan 172 perusahaan Slovenia, Cater dan Pucko (2010) menunjukkan bahwa manajer sebagian besar bergantung pada kegiatan perencanaan dan pengorganisasian ketika menerapkan strategi, sedangkan hambatan terbesar untuk implementasi dan eksekusi strategi adalah kepemimpinan yang buruk. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mengadaptasi struktur organisasi untuk melayani

pelaksanaan strategi memiliki pengaruh positif pada kinerja. Fulmer (1990) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pelaksanaan rencana strategis yang efektif. Hal ini penting bagi departemen organisasi dan karyawan menjadi antusias tentang pelaksanaan strategi. Mendapatkan orang yang terlibat dan memiliki sistem reward motivasi akan memiliki pengaruh positif pada pelaksanaan strategi.

### ***Peran Kepemimpinan dalam Implementasi Strategi***

Menurut Cater dan Pucko (2010), ketika formulasi strategi dirumuskan, gabungan ketrampilan yang kuat dan efektif dan human capital adalah sumber daya yang sangat penting untuk keberhasilan strategi, kepemimpinan yang buruk merupakan salah satu hambatan utama dalam implementasi strategi yang berhasil. Lorange (1998) berpendapat bahwa CEO dan atas manajemen harus menekankan berbagai interaksi dalam organisasi. Salah satu tantangan utama dalam kesuksesan implementasi strategi

adalah memastikan kepuasan karyawan dan mengarahkan kemampuan dan pemahaman bisnisnya menuju strategi baru. Oleh karena itu, kebutuhan untuk kepemimpinan yang efektif melebihi faktor lainnya. Beer dan Eisenstat (2000) membahas masalah ini dari perspektif yang berbeda; mereka menyarankan bahwa dalam ketiadaan kepemimpinan efektif, konflik prioritas akan menghasilkan koordinasi yang buruk karena karyawan akan menduga atas top manajemen yang lebih memilih untuk menghindari situasi yang berpotensi mengancam dan memalukan.

Aspek lain dari kepemimpinan adalah meningkatkan komunikasi dalam organisasi. Menurut Beer dan Eisenstat (2000), komunikasi vertikal yang diblokir memiliki efek yang sangat merusak pada kemampuan bisnis untuk melaksanakan dan menyempurnakan strategi. Demikian pula, Janis dan Paul (2005) mempelajari hubungan antara fungsi komunikasi korporasi perusahaan dan implementasi dari strategi menemukan bahwa CEO fokus pada merek dan reputasi serta

memprioritaskan komunikasi internal.

Kegiatan koordinasi, proses perampingan, menyelaraskan struktur organisasi, dan menjaga karyawan termotivasi dan berkomitmen untuk implementasi strategi adalah tanggung jawab utama dari kepemimpinan. Matthias dan Sascha (2008) mengidentifikasi peran manajemen adalah untuk memastikan konsistensi antara alokasi sumber daya, proses, dan strategi yang diharapkan perusahaan. Beer dan Eisenstat (2000) menyebut koordinasi yang buruk pada fungsi dan keterampilan kepemimpinan *down-the-line* dan pengembangan yang tidak memadai sebagai pembunuh implementasi strategi. Zaribaf dan Bayrami (2010) mengkategorikan pentingnya kepemimpinan ke dalam tiga peran utama: mengelola proses strategis, mengelola hubungan, dan mengelola pelatihan manajer. Demikian pula, (1986) penelitian Ansari pada pembelian *just in time* menyimpulkan bahwa komitmen dan kepemimpinan manajemen tingkat atas sangat penting dalam pelaksanaan strategi. Dalam studi

yang melibatkan perusahaan milik negara Zimbabwe, Mapetere, Mavhiki, Tonderai, Sikomwe, dan Mhonde (2012) menemukan bahwa keterlibatan kepemimpinan yang relatif rendah dalam pelaksanaan strategi menyebabkan keberhasilan parsial strategi dalam organisasi yang diteliti.

Para peneliti juga telah meneliti pengaruh kepemimpinan hierarkis dalam menerapkan strategi. Penelitian O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lippitz, Diri, dan William (2010) menyimpulkan bahwa itu hanya ketika para efektivitas pemimpin pada tingkat yang berbeda (hierarki) dianggap dalam agregat bahwa kinerja yang signifikan Peningkatan terjadi saat menerapkan strategi. Implementasi menggabungkan sejumlah aspek, beberapa yang dapat diubah secara langsung dan beberapa di antaranya hanya dapat diubah secara tidak langsung. Aspek terakhir lebih sulit bagi kepemimpinan strategis untuk mengontrol dan merubahnya. Sementara penelitian bagaimana pelaksanaan kompetitif strategi mempengaruhi kinerja unit bisnis,

Menguc, Auh, dan Shih (2007) mengemukakan bahwa manajer menggunakan keterampilan kepemimpinan transformasional untuk menghasilkan strategi kompetitif terbaik, termasuk diferensiasi inovasi, diferensiasi pemasaran, dan biaya rendah dari produk. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mempengaruhi bagaimana strategi yang dipilih akan dilaksanakan. struktur organisasi, pendelegasian tanggung jawab, kebebasan manajer untuk membuat keputusan, dan insentif dan sistem reward semuanya akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tertentu dalam organisasi.

Dalam konteks industri bank Islam, teori kepemimpinan Islam merupakan teori yang seharusnya dipraktekkan oleh manajemen bank Islam, penerapan konsep syariah tidak hanya pada sistem bank bebas bunga. Kepemimpinan Islam memerlukan pemimpin dan pengikut Islam, variabel spiritual, dan hasil kepemimpinan. Pemimpin dan pengikut Islam harus taat kepada Allah SWT, kepatuhan syariah, dan berusaha positif dalam hal kesadaran

diri, pengaturan diri, dan pengembangan diri (Toor, 2008). Teori Kepemimpinan Islam menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan Islam positif dapat mempengaruhi sikap pengikut dan membawa tingkat kepuasan, motivasi, kinerja, energi positif, dan loyalitas organisasi (Aabed, 2005). Hal ini juga akan memperkuat pemenuhan, komitmen, dan energi konstruktif dari para pemimpin. Namun, untuk mempertahankan kepemimpinan Islam dan tujuan organisasi, disarankan untuk mendapatkan dukungan dari para pemangku kepentingan, pengikut, dan pada saat yang sama sepenuhnya sesuai dengan ajaran dan prinsip-prinsip Islam. Secara umum, berdasarkan Teori Kepemimpinan Islam, ketidakpastian perilaku pemimpin dan pengikut pasti terjadi. Oleh karena itu, Kasturi (2006) menunjukkan bahwa, untuk mencapai kinerja yang unggul dari organisasi, mereka perlu dihubungkan dengan integritas sebagai dasar keyakinan pengikut terhadap pemimpin. Selain itu, menurut Teori Kepemimpinan Islam, kualitas kepemimpinan Islam

berfungsi sebagai sumber daya manusia yang penting dalam penawaran nilai untuk kinerja organisasi. Oleh karena itu, penerapan Teori Kepemimpinan Islam akan membuat organisasi mengamati dan terlibat dalam kualitas tinggi kepemimpinan Islam sebagai salah satu faktor kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia organisasi untuk pencapaian kinerja yang tinggi melalui implementasi strategi manajemennya.

### ***Peran Budaya dalam implementasi Strategi***

Beberapa literatur menunjukkan bahwa budaya memiliki peran dalam implementasi strategi diantaranya: Ahmadi, Salamzadeh, Daraei, dan Akbari (2012) meneliti dampak dari budaya organisasi dalam pelaksanaan strategi di bank-bank Iran dan menyimpulkan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi dan implementasi strategi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa semua jenis budaya organisasi memiliki hubungan signifikan dengan proses pelaksanaan, tetapi sejauh mana pengaruh budaya bervariasi dari

yang paling efektif (budaya bersih) ke efektif (budaya hirarki). Alpander dan Lee (1996) melakukan penelitian program pengembangan organisasi dan aplikasinya mempengaruhi perusahaan untuk mengubah budaya, struktur, dan prosedur operasi dan menyimpulkan bahwa struktur yang fleksibel dan karyawan yang beradaptasi yang bersedia untuk memulai proses dan prosedur perubahan yang diperlukan untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi atau jasa dengan biaya serendah mungkin.

Ke dan Wei (2006) meneliti hubungan antara pelaksanaan perencanaan sumber daya perusahaan dan budaya organisasi dan menemukan bahwa keberhasilan implementasi perencanaan sumber daya perusahaan berhubungan positif dengan budaya organisasi sepanjang dimensi pembelajaran dan pengembangan, pengambilan keputusan partisipatif, pembagian kekuasaan, dukungan dan kolaborasi, toleransi risiko dan konflik, yang semuanya merupakan bagian dari lingkungan budaya organisasi. Hrebniak (2006) melakukan

penelitian tentang hambatan untuk pelaksanaan strategi yang efektif dan menemukan bahwa lemahnya atau sharing informasi yang tidak memadai, tanggung jawab dan akuntabilitas yang tidak jelas, dan bekerja melawan struktur kekuasaan organisasi (semua bagian dari struktur organisasi) mengakibatkan kegagalan dalam proses implementasi. Lorange (1998) meneliti pentingnya sumber daya manusia dalam menerapkan strategi dalam organisasi dan menemukan bahwa jika implementasi strategi perlu untuk berhasil, maka manajemen puncak harus sangat terlibat dalam monitoring dan evaluasi kemajuan setiap program strategis yang dibuat oleh perusahaan. Penelitian yang sama dilakukan oleh Carlopio dan Harvey (2012) yang berfokus pada prinsip-prinsip sosial psikologis dan pengaruhnya dalam kesuksesan implementasi strategi dan menemukan bahwa jika struktur dan budaya organisasi yang tidak selaras dengan strategi yang diusulkan dan perilaku baru diperlukan, proses implementasi strategi pasti akan dikalahkan. Dalam sebuah penelitian melibatkan perusahaan-perusahaan

Amerika Latin, Brenes dan Mena (2008) menyimpulkan bahwa budaya organisasi mendukung prinsip dan nilai-nilai dalam strategi baru yang mengakibatkan kesuksesan implementasi strategi perusahaan sampel.

### ***Peran Struktur Organisasi dalam Implementasi Strategi***

Bushardt, Glascoff, dan Doty (2011) dalam penelitiannya tentang hubungan antara budaya organisasi dan struktur reward organisasi menemukan korelasi yang positif. Feurer dan Chaharbaghi (1995) meneliti proses implementasi strategis di perusahaan raksasa komputer terkemuka Hewlett-Packard dan mengusulkan bahwa dukungan struktur dalam bentuk struktur organisasi formal yang diperlukan bagi karyawan untuk bertindak mudah dalam pengetahuan yang dikembangkan untuk ketrampilan dan penerapan strategi. Struktur organisasi memberikan penjelasan visual dari dua hal utama: proses dan alokasi sumber daya pengambilan keputusan.

Dalam sebuah penelitian strategi struktur, Chandler (1962) mengemukakan bahwa struktur organisasi telah dipengaruhi oleh strategi organisasi (struktur berikut strategi). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Zaribaf dan Bayrami (2010) mengungkapkan bahwa strategi dirumuskan oleh manajemen puncak secara eksklusif dan manajer tingkat menengah hanya menerapkan strategi kecuali berbagai perubahan diperlukan sebelum pelaksanaan (keselarasan struktur dengan strategi).

Sebaliknya, Lorange (1998) menyajikan perhatian dengan restrukturisasi bisnis dan mengusulkan harus sebanding dengan keuntungan yang diantisipasi dari strategi baru. Dia mengatakan bahwa terlalu sering upaya restrukturisasi (*right-sizing*) mengarah pada membuang tidak disengaja dari pengetahuan yang bisa digunakan untuk pertumbuhan di masa depan pada konteks lain. Banyak penelitian telah membahas hubungan antara strategi organisasi dan struktur dengan menunjukkan bahwa salah satu tantangan dalam implementasi

strategi adalah lemahnya kegiatan koordinasi. Demikian pula, Miller, Wilson, dan Hickson (2004) mengusulkan mengubah koordinasi yang buruk menjadi kerja tim dengan pengaturan kembali peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas dengan strategi. Sebaliknya, Brache (1992) mengusulkan bahwa dari perspektif implementasi, lebih berharga bagi suatu organisasi untuk menerapkan proses lintas fungsional untuk menerapkan implementasi strategi dari pada mengubah struktur organisasi. Bimani dan Langfield-Smith (2007) memfokuskan penelitiannya tentang bagaimana struktur organisasi mempengaruhi pelaksanaan strategi dan menemukan proses pelaksanaan strategi untuk menjadi terstruktur dan formal, dan menyimpulkan bahwa selama proses pengembangan strategi penekanan yang lebih besar ditempatkan pada informasi keuangan, tetapi selama tahap implementasi penekanan pada keduanya baik informasi keuangan dan non-keuangan.

## **KESIMPULAN**

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi adalah bidang kajian yang menarik bagi bisnis dan peneliti, topik ini sudah kaji dari sudut yang berbeda dan cara yang berbeda. Hasil kajian literatur sebelumnya menunjukkan bahwa sangat terbatas referensi yang membahas secara spesifik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi efektif pada industri bank Islam dalam perspektif manajemen strategik konvensional maupun perspektif manajemen strategik Islam. Pemahasan dalam artikel ini meliputi aspek utama implementasi strategi yang umumnya berlaku untuk semua organisasi termasuk pada industri bank Islam, seperti hubungan antara formulasi strategi dan implementasinya, faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, dan keterlibatan eksekutif. Dari literatur sebelumnya dapat disimpulkan bahwa secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi efektif dapat dikelompokkan kedalam dua faktor utama yaitu faktor internal yang meliputi, formulasi, kepemimpinan,

budaya organisasi, struktur organisasi, Sumber daya manusia, pengawasan dan komunikasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi teknologi, lingkungan eksternal bisnis. Hasil penelitian dari literatur sebelumnya menyatakan bahwa faktor utama penentu keberhasilan implementasi strategi efektif adalah faktor kepemimpinan dan sumber daya manusia.

Dalam konteks bank Islam, penulis berpendapat penerapan teori kepemimpinan Islam sangat berperan besar dalam keberhasilan implementasi strategi yang efektif. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan Islam positif dapat mempengaruhi sikap pengikut dan membawa tingkat kepuasan, motivasi, kinerja, energi positif, dan loyalitas organisasi. Penerapan teori kepemimpinan Islam akan membuat pencapaian kinerja yang tinggi melalui manajemen sumber daya manusia islami yang pada akhirnya diharapkan berdampak pada keberhasilan implementasi strategi organisasi khususnya pada industri bank Islam. Disamping itu penerapan konsep syariah pada industri

bank Islam diharapkan tidak hanya pada sistem bank bebas bunga tapi juga lebih manajemen syariah yang lebih komprehensif.

Artikel ini hanya mendeskripsikan beberapa perspektif dari literatur sebelumnya dan belum merumuskan model baru yang komprehensif dari model implementasi strategi efektif. Oleh karena itu masih diperlukan penelitian lanjutan untuk memahami model implementasi strategi efektif pada industri bank Islam secara komprehensif. Beberapa penelitian yang akan datang telah diidentifikasi dan berpeluang dilakukan diantaranya penelitian empiris untuk pengembangan dan penerapan model kepemimpinan Islam dan manajemen sumber daya insani untuk implementasi strategi efektif pada industri bank Islam maupun institusi bisnis syariah lainnya.

Selain itu, dikarenakan implementasi strategi melibatkan banyak teori termasuk didalamnya, teori agensi, teori organisasi dan manajemen, teori sistem sosial, teori ekspektasi, dan teori lainnya, penelitian yang akan datang tentang implementasi strategi efektif dapat

mengintegrasikan atau  
mengkombinasikan beberapa  
pendekatan teori dan metode  
penelitian yang berbeda, dengan  
harapan dapat memberikan lebih  
banyak temuan dan hasil yang lebih  
baik.

## REFERENSI

- Aabed, A. (2005). *A study of Islamic Leadership Theory and practice in K-12 Islamic schools in Michigan* (Unpublished doctoral thesis). University of Brigham Young, United States. Retrieved from <http://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1407&context=etd>
- Ahmadi, S. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 4. No. 3-4, pp. 286-299.
- Ansari, A. (1986). Survey identifies critical factors in successful implementation of just-in-time techniques. *Industrial Engineering*, Vol. 18. No. 10. pp. 44-50
- Alpander, G. G., & Lee, C. R. (1995). Culture, strategy and teamwork: The keys to organizational change. *Journal of Management Development*, Vol. 14. Iss. 8, pp. 4-18
- Ali, M., & Hadi, A. (2012). Surveying and identifying the factors affecting successful implementation of business strategies in companies of Fars Province industrial towns (case study: companies of good industries). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3. No. 1. pp. 265-272.
- Ashkenas R. & Francis S. (2000). Integration managers: Special leaders for special times. *Harvard Business Review*, No. 78 Vol. 6. pp. 108-116.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, *Management Decision*, Vol. 44. Iss. 10, pp. 1441-1460.
- Bushardt, S.C., Glascoff, D.W., & Doty, D.H. (2011). Organizational Culture, Formal Reward Structure, and Effective Strategy Implementation: A Conceptual Model. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Vol. 15. Iss. 2, pp. 57-71.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, Vol. 78. No. 3. pp. 133-141.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, Vol. 41. Iss. 4, pp. 29-40

- Bhimani, A. & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation, *Management Accounting Research*, Vol. 18. Iss. 1, pp. 3-31.
- Brache, A. P. (1992). Process Improvement and Management: A Tool for Strategy Implementation. *Planning Review*, Vol. 20. Iss. 5, pp. 24-26.
- Brenes, E. R., Mena, M., Molina, G E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, Vol. 61. Iss. 6, pp. 590-598.
- Bryson, J., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation for major projects. *Strategic Management Journal*, Vol. 14. No. 5. pp. 319 - 337.
- Carlopio, J., & Harvey, M. (2012). The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation, *International Journal of Management*, Vol. 29. No. 3. pp. 75-85.
- Cater, T., & Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, Vol. 15. No. 3. pp. 207-236.
- Charan & Colvin (1999). Why CEO's Fail, *Fortune*, June 21.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Chaneta I., et al. (2012). Strategic Management Process, *Journal of Comprehensive Research*, Vol. 5. pp. 17
- Feurer, R., Chaharbaghi., K., & Wargin, J. (1995). Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard. *Management Decision*, Vol. 33. Iss. 10, pp.4-16.
- Fulmer, W.E. (1990). Human resources management: the right hand of strategy implementation, *Human Resources Planning*, Vol. 13. No. 1. pp. 1-11.
- Gray, D. H. (1986). Uses and misuses of strategic planning. *Harvard Business Review*, Vol. 64. No. 1, pp. 89 - 97.
- Ghamdi, S. Al (2005). The use of strategy planning tools and techniques in Saudi Arabia: an empirical study. *International Journal of Management*, Vol. 22. No. 3.
- Galbraith, J., & Kazanjian, R. (1986). *Strategy implementation: structure, systems, and process*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: West Publishing Company.
- Harrington, Robert J. (2006). The moderating effects of size,

- manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice *Hospitality Management* Vol. 25, pp. 373–397.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. New York: Macmillan.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*. Vol. 35. No. 3. pp.12-31.
- Janis, F., & Paul, A. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8. No. 3, pp. 245-264.
- Jonk, J., & Ungerath, M. (2006). Mergers and acquisitions: Not so fast – Companies need to pace themselves during the integration process. *Financier Worldwide*.
- 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*, Vol. 10. Issue 2, pp. 13-37.
- J. Kargar, & R.A. Blumenthal. (1994). Leverage Impact of Working Capital in Small Businesses, *TMA Journal.*, Vol. 14. No. 6, pp. 46–53.
- Kasturi, R. (2006). Performance management in insurance corporation. *Journal Business Administration Online*, Vol. 5. No. 1, pp. 157-163.
- Ke, W., & Wei, K. K. (2006). Organizational learning process: its antecedents and consequences in enterprise system implementation. *Journal of Global Information Management*, Vol. 14. No. 1, pp. 1-22.
- Kiechel III, W. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, December 27, 34 - 39.
- Kahfi, M. (1999). Islamic banks at the threshold of the third millennium, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 41, pp. 445–460.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy -focused organization - how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karbhari, Yusuf, et al. (2004). Problems and Challenges Facing the Islamic Banking System in the West: The Case of the UK, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46. No. 5. pp. 521–543
- Lorange, P. (1998). Strategy implementation: The new realities, *in: Long Range Planning*, Vol. 31. No. 1. pp. 18-29.
- Li, Yang. Guohui., S. & Eppler, M. J. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors

- influencing Strategy Implementation. ICA Working Paper.
- Mapetere Denver, Mavhiki Severino, Tonderai Nyamwanza, Sikomwe Shingirai & Mhonde, Christopher (2012). Strategic Role of Leadership in Strategy Implementation in Zimbabwe's State Owned Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 16, pp. 271-276.
- Matthias Brauer and Sascha L. Schmidt, (2008). Defining the strategic role of boards and measuring boards' effectiveness in strategy implementation. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 8 Iss 5 pp. 649 - 660.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, Vol. 60. No. 4, pp. 314-321.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning: strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, Vol. 37. Iss. 3, pp. 201-218.
- Miller, S. (1990). Successful implementation of strategic decisions. The implementation of top level decisions in organizations. PhD Thesis, Bradford University.
- Miller, S. (1997). Implementing strategic decisions: four key success factors. *Organizational Studies*, Vol. 18. No. 4, pp. 577 - 602.
- Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Executive*, Vol. 13. No. 4, pp. 75-90.
- Noble, C.H. (1999). Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*, Vol. 42, Issue 6. pp. 19-27.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13. No. 7, pp. 327-338.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, Vol. 41. No. 9, pp. 871-882.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: the key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, Vol. 8. No. 5, pp. 416 - 429
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D, F., Chatman, J.A., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment on Strategy Implementation. *Leadership*

- Quarterly*, Vol. 21. No. 1, pp. 104-113
- Peter Bell, Geoff Dean and Petter Gottschalk. (2010). Information management in law enforcement: The case of police intelligence strategy implementation, *International Journal of Information Management*, Vol. 30, pp. 343–349.
- Pettigrew & Whipp (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (2000). *Formulation Implementation and Control. Strategic Management. 6th edition*: McGraw Hill.
- Raps, A. (2004). Implementing strategy. *Strategic Finance*. Vol. 85. No. 12. pp. 48-53.
- Singh, D.T.(1998). Incorporating cognitive aids into decision support systems: the case of the strategy execution process. *Decision Support Systems*, vol. 24, pp. 145–163.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management, *Harvard Business Review*, Vol. 83. No. 10, pp. 109-118.
- Stonich, PJ. (1982). *Implementing Strategy*. Ballinger
- Skivington, JE & Daft, RL. (1991). A Study of Organizational “Framework” and “Process” Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, Vol. 28, pp. 45–68
- Schmelzer, C. (1994). A data based strategy implementation framework for companies in the restaurant industry. *International Journal of Management*, Vol. 13. No. 4, pp. 347 - 359.
- Toor, S. R. (2008). Merging spirituality and religion: Developing an Islamic Leadership Theory. *IJUM Journal of Economics and Management*, Vol. 16. No. 1, pp. 15-46.
- Thompson A.A. and Strickland A.J. (2001). *Strategic management (12<sup>th</sup> edition)*, McGraw Hill, New York.
- Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*. Vol. 23, pp. 14-26.
- Zaribaf, M., & Bayrami, H. (2010). *An effective factors pattern affecting implementation of strategic plans*. Academic and Business Research Institute.