

Anteseden Keberhasilan Eksekusi Strategi: Sebuah Model dan Proposisi Berdasarkan Studi Kasus di Industri Telekomunikasi

Samuel Tarigan

[#]Management Department, STIE-HB

Jln. Dipatiukur 80-84

¹samuel_tarigan@ithb.ac.id

Abstract – Executing strategy is often more difficult than formulating it, and executional capability will eventually separate a firm's performance than its competitors'. Despite its importance, research on strategy implementation has been limited and fragmented (Hrebiniak, 2006). Through a case study on two Indonesian telecommunication companies, as well as literature review, the author suggests the proposition that 'hard factors' such as organizational structure and control system, as well as 'soft factors' such as empowerment and corporate culture, play important roles in determining the success of strategy execution. To test the propositions, the paper also suggests a conceptual model that can be used in future research, in order to better understand the influence of the four antecedents on the success of strategy implementation.

Keywords— strategy execution, strategy implementation, organization structure, organization control system, corporate culture, empowerment

Abstrak— Eksekusi strategi jauh lebih sulit daripada merumuskannya, dan kemampuan eksekusi pada akhirnya akan membedakan kinerja sebuah perusahaan dari pesaingnya. Meskipun sangat penting, penelitian mengenai implementasi strategi masih sangat kurang, dan penelitian-penelitian yang sudah ada pun masih terfragmentasi (Hrebiniak, 2006). Melalui studi kasus tentang eksekusi strategi di dua perusahaan di industri telekomunikasi di Indonesia, serta kajian literatur menyangkut implementasi strategi, penulis mengajukan proposisi bahwa 'hard factors' seperti struktur organisasi dan sistem kontrol dan 'soft factors' seperti empowerment dan budaya perusahaan memiliki peran sama penting dalam menentukan keberhasilan eksekusi strategi. Untuk menguji proposisi tersebut, tulisan ini mengajukan model konseptual yang dapat digunakan dalam penelitian lebih lanjut untuk memahami secara lebih baik pengaruh keempat anteseden tersebut terhadap keberhasilan implementasi strategi.

Keywords— strategy execution, strategy implementation, organization structure, organization control system, corporate culture, empowerment

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Formulasi strategi, meskipun kadang sulit dirumuskan, cenderung mudah ditiru dan akhirnya akan bersifat generik

akibat *isomorphism* baik yang bersifat *mimetic*, *coercive*, maupun *normative* (Dimaggio dan Powell, 1983). Namun kualitas eksekusi akan membedakan kinerja dua perusahaan yang mungkin memiliki strategi yang hampir sama. Tuntutan mengenai kemampuan eksekusi meningkat dalam dekade terakhir karena para analis pasar modal dan investor kini menuntut pimpinan puncak perusahaan untuk membangun kemampuan eksekusi yang menghasilkan kinerja yang dapat diukur dalam jangka waktu kuartalan dan bukan lagi tahunan (Bossidy dan Charan, 2002). Eksekutif puncak tidak bisa mengabaikan atau meremehkan aspek eksekusi karena dalam kenyataan lebih dari 50% keputusan mereka gagal diterapkan dengan baik (Nutt, 1999). Bahkan, menurut Kaplan dan Norton (2005) kegagalan eksekusi biasanya mencapai 60-90%. Bain Consulting menunjukkan hanya 1 dari 8 perusahaan yang bisa mencapai target yang dimuat dalam *strategic plan* mereka (Kaplan dan Norton, 2005). Penelitian menyangkut implementasi strategi manufaktur di Korea, Jepang, Amerika mengungkapkan bahwa ketidakkonsistenan (*gap*) antara strategi dan penerapan di lapangan ternyata berhubungan dengan kinerja perusahaan yang tidak memuaskan (Rho, 2001). Fakta tersebut memberikan bukti bahwa eksekusi adalah hal yang penting, mungkin paling penting, bagi eksekutif puncak (Bossidy dan Charan, 2002).

Meskipun penting diperhatikan, sayangnya penelitian mengenai eksekusi strategi masih sangat kurang (Bossidy dan Charan 2002 dan Hrebiniak, 2006). Literatur sedikit sekali membahas eksekusi setidaknya karena tiga alasan. Pertama, karena eksekusi strategi lebih kompleks dan sulit daripada merumuskannya karena melibatkan lebih banyak orang dengan target waktu yang jelas. Kedua, sebagian kalangan praktisi maupun akademisi menganggap bahwa eksekusi bukanlah aktivitas yang terpisah dari formulasi. Padahal aspek-aspek implementasi sebenarnya jauh lebih luas daripada sekedar penyesuaian-penyesuaian kecil dari formula strategi di lapangan (Hrebiniak dan Joyce, 2001). Ketiga, sebagian eksekutif beranggapan bahwa eksekusi bukanlah domain mereka, melainkan domain para pelaksana. Padahal, formulasi strategi tanpa mempertimbangkan aspek eksekusinya akan menghalangi kesuksesan sebuah strategi dan menghambat kinerja organisasi (Hauc, 2000). Ini sebabnya penelitian mengenai eksekusi merupakan hal yang relevan untuk dilakukan saat ini.

1.2 Research Gap

Penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan mengenai eksekusi jumlahnya masih kecil, dan yang sudah adapun cenderung bersifat eklektik dan terfragmentasi (Hrebiniak, 2001). Dari ilmu teori organisasi terdapat variabel struktur organisasi dan proses. Dari ilmu perilaku organisasi terdapat variabel motivasi dan *job design*. Sedangkan dari ilmu pengembangan organisasi terdapat variabel pengembangan tujuan bersama (*shared goal*), mobilisasi komitmen, serta pengukuran hasil dan penilaian proses perubahan (Baron, 2000). Secara umum, variabel independen dalam penelitian sebelumnya terdiri dari *hard factors* (struktur atau sistem) dan *soft factors* (perilaku manusia dan budaya organisasi) seperti diuraikan dalam Tabel 1.

TABEL 1

RANGKUMAN BEBERAPA PENELITIAN MENGENAI EKSEKUSI STRATEGI

Penelitian	Hard factors	Soft factors
Karube et.al (2009)		Organizational load seperti harmoni, irrational consensus building, freeloading problem, dan management literacy
Nordqvist, et.al (2008)		Tingkat partisipasi
Brenes, et.al (2008)	Proses formulasi, proses eksekusi, strategy control dan follow-up, corporate government	Kepemimpinan CEO, manajemen dan karyawan yang termotivasi
Crittenden, et.al (2008)	Struktur, Program, Sistem dan Policy	Keterampilan manajerial (interaksi, alokasi, monitoring, organizing atau culture shaping).
Miller, et.al (2008)		Tingkat, pola dan pengaruh dari keterlibatan dari para aktor utama (CEO, finance, marketing dll).
Hrebiniak (2006) bersama Wharton dan Gartner	Hambatan implementasi: kurangnya panduan implementasi, information sharing, kejelasan tugas dan tanggung jawab, serta struktur kekuasaan	Ketidakmampuan mengelola resistensi dan perubahan
Harrington	Ukuran	Taktik manajer,

(2006)	perusahaan	keterlibatan
Olson, et.al (2005)	Struktur organisasi (<i>management dominant, customer centric, innovators</i> , dan sebagainya.) serta proses strategi	
Heide, et.al (2002)	Hambatan implementasi: Struktur, sistem kontrol, <i>learning</i> , manajemen personil, dan sumberdaya	Hambatan kultural dan hambatan politis.
Nutt, et.al (1999)		Taktik dalam menentukan arah, memilih opsi dan implementasi (intervensi, partisipasi, persuasi, edict).
Bryson, et.al (1993)	Variabel konteks: staf perencana, teknologi, waktu, dampak	Variabel konteks (involvement, prior coalitions, power) serta variable proses (komunikasi, forcing, compromise)

Uraian di atas menunjukkan bahwa penelitian empirikal sebelumnya umumnya lebih menitikberatkan kepada salah satu kategori saja: *'hard'* atau *'soft factors'*. Oleh karenanya, penulis mengajukan proposisi bahwa baik *hard* maupun *soft factors* memiliki peran yang sama penting dalam eksekusi strategi. Dari kelompok *hard factors*: struktur organisasi dan sistem kontrol adalah dua konstruk utama yang yang menentukan keberhasilan eksekusi yang secara dominan digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya dan masih perlu dipahami lebih lanjut dalam penelitian di masa depan. Dari sisi *soft factors*: *empowerment* dan budaya organisasi menjadi dua konstruk utama yang dipilih karena pengalaman penulis sebagai konsultan strategi menunjukkan bahwa kedua hal tersebut sangat menentukan keberhasilan strategi.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian yang diajukan pada bagian akhir dalam tulisan ini akan membawa tiga manfaat. Pertama: secara teoretikal, penelitian ini akan mempelajari secara simultan pengaruh *hard factors* dan *soft factors* terhadap keberhasilan eksekusi strategi. Kedua: secara praktikal, penelitian yang diajukan akan membantu praktisi dan eksekutif puncak untuk menerapkan struktur organisasi, sistem, *empowerment* dan budaya perusahaan yang akan mendukung eksekusi strategi mereka. Ketiga: penelitian akan membuka peluang untuk studi komparatif dengan perusahaan-perusahaan di Asia Tenggara.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan utama dalam penelitian yang diajukan dalam tulisan ini adalah seberapa jauh kesesuaian antara struktur organisasi, sistem kontrol, *empowerment*, dan budaya perusahaan dengan strategi perusahaan mempengaruhi keberhasilan eksekusi strategi perusahaan?

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi mendefinisikan hubungan formal, prosedur, kontrol, otoritas dan proses pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan (Keats dan O'Neill, 2001). Alfred Chandler (1962) menekankan pentingnya kesesuaian antara struktur organisasi, sebagai alat implementasi, dengan strategi perusahaan. Struktur organisasi yang tidak sesuai dengan strategi perusahaan akan menimbulkan inefisiensi serta hambatan dalam eksekusi strategi, sehingga seharusnya *'structure follows strategy'*.

Terdapat 3 jenis utama struktur organisasi: struktur sederhana, struktur fungsional, dan struktur multidivisi (Hitt, et.al, 2005). Dalam struktur sederhana, pemilik-pengelola mengambil semua keputusan utama dan memonitor semua kegiatan, sementara staff berperan sebagai kepanjangan dari otoritas manajer (Levicky, 1999). Struktur sederhana ini biasanya diterapkan untuk perusahaan yang memiliki *single product, single function* dan/atau *single plant*. Ketika perusahaan berkembang, maka fungsi dalam organisasi bertambah dan perusahaan biasanya mengadopsi struktur fungsional di mana terdapat seorang CEO, beberapa staff korporat, serta beberapa manajer fungsional (produksi, marketing, accounting, HR, dsb.). Dalam tahap selanjutnya perusahaan menjadi *multi product, multi function* dan *multi plant* sehingga perlu mengadopsi struktur multidivisi (M-form) di mana masing-masing divisi mewakili *profit center* (Greco, 1999). Hatch dan Cunliff (2006) menambahkan dua jenis struktur organisasi turunan yakni: struktur matriks (gabungan fungsional dan M-form) serta struktur hibrida (di mana perusahaan menggunakan struktur berbeda dalam berbagai unit kegiatan atau divisinya). Selain bentuk-bentuk umum tersebut, struktur organisasi juga dapat digambarkan melalui dimensi-dimensi dalam Tabel 2.

TABEL 2.

DIMENSI STRUKTUR ORGANISASI. SUMBER: HATCH DAN CUNLIFF (2006)

Dimensi	Pengukuran
Ukuran	Jumlah karyawan
Komponen Administratif	Persentase tenaga line dan persentase tenaga staff (administratif)
Diferensiasi	Jumlah level (vertikal) atau jumlah departemen dalam (horisontal)
Integrasi	Koordinasi melalui akuntabilitas, prosedur, cross-functional team
Sentralisasi	Sejauh mana keputusan dikonsentrasikan pada puncak

	organiasi
Standardisasi	Sejauh mana SOP menentukan operasi perusahaan
Formalisasi	Sejauh mana job description, peraturan, kebijakan dibuat secara tertulis
Spesialisasi	Sejauh mana tugas seseorang/unit dibuat menjadi sangat sempit

Menurut Burns dan Stalker (1961) terdapat dua jenis organisasi yang kontinjen terhadap faktor lingkungan: mekanistik dan organik. Dalam lingkungan yang relatif stabil maka organisasi yang bersifat mekanistik (diferensiasi tinggi, formalisasi tinggi, sentralisasi, standarisasi, pengawasan ketat, serta komunikasi vertikal) akan cenderung lebih berhasil dibandingkan organisasi organik (integrasi tinggi, formalisasi rendah, desentralisasi, kreativitas individu tanpa supervisi, dan komunikasi lateral). Sebaliknya dalam lingkungan yang sering berubah, organisasi organik akan lebih unggul daripada organisasi yang mekanistik. Dalam teori kontinjensi lainnya, Donaldson, (1996) mengajukan beberapa faktor kontinjen dari struktur organisasi seperti strategi, ukuran perusahaan, ketidakpastian, dan teknologi.

Dalam studi kasus dan penelitian yang diajukan dalam tulisan ini, struktur organisasi akan mencakup dua dimensi, yakni: integrasi serta sentralisasi. Integrasi mengukur sejauh mana koordinasi aktivitas lintas fungsi dalam organisasi, sedangkan aspek sentralisasi mengukur delegasi otoritas pengambilan keputusan.

2.2 Sistem Kontrol

Dalam penelitian ini sistem kontrol terbagi ke dalam dua kategori: sistem kontrol strategik yang bertujuan untuk memastikan relevansi dari strategi yang dipilih organisasi (strategi menghasilkan keluaran seperti yang diharapkan) dan sistem kontrol operasional yang bertujuan untuk memastikan bahwa strategi dieksekusi dengan baik (Schendel and Hofer, 1979).

2.2.1 Sistem Kontrol Strategik

Sistem kontrol strategik memastikan bahwa strategi perusahaan sesuai dengan situasi lingkungan eksternalnya serta *competitive advantage* perusahaan (Hitt, et.al, 2005: p.342). Salah satu sistem kontrol strategik yang umum digunakan adalah Cybernetic Model (mirip dengan model input/output) yang menggunakan *performance evaluation*. Dalam model ini manajer membandingkan output dengan sasaran untuk menilai kesesuaian kinerja dengan target yang ditetapkan. Bila hasilnya belum sesuai, terdapat tiga pilihan: mengubah targetnya, mengambil tindakan korektif atas unit bisnis, atau mengganti karyawan/penanggung jawab unit bersangkutan (Hatch, 2006). Kelemahan dari sistem ini adalah fokus penilaian terbatas pada kesesuaian pelaksanaan dengan target yang sudah ditetapkan (*single loop feedback*). Padahal sistem kontrol strategik seharusnya mengevaluasi secara kritis apakah hasil akhir dari strategi tersebut relevan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Schendel and Hofer, 1979). Selain itu, sistem tersebut *post-action*, artinya pengendalian

TABEL 3

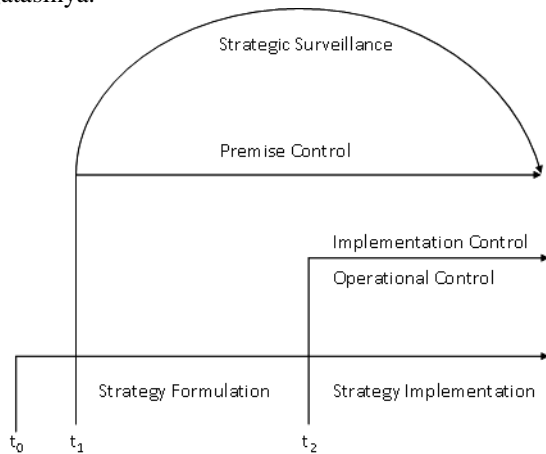
ELEMEN 3-STEP STRATEGIC CONTROL. SUMBER: SCHREYOGG DAN STEINMANN (1987)

CHARACTERISTICS	TYPES OF STRATEGIC CONTROL		
	Strategic Surveillance	Premise Control	Implementation Control
Degree of Focusing	Low	High	High
Objects of Control	Potential Threats of Strategy	Planning Premises	Milestones

dilakukan sesudah implementasi selesai sehingga bersifat reaktif dan cenderung terlambat.

Dalam kenyataan, sistem *single loop feedback* tidak memadai karena kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan menghasilkan situasi yang penuh ambiguitas. Dalam situasi yang ambigu, *forecast* dan asumsi tidak mungkin akurat, sehingga strategi yang telah ditetapkan perlu secara terus menerus dipertanyakan validitasnya melalui kontrol strategik. Mankins (2005) menyatakan bahwa agar strategi dapat direalisasikan menjadi kinerja, manajemen puncak tidak hanya harus mengelola aspek-aspek operasional (menetapkan prioritas, alokasi sumber daya, monitoring terhadap eksekusi, memberikan insentif), tetapi juga perlu secara terus menerus menguji apakah asumsi-asumsi yang digunakan dalam perencanaan strategik masih tepat dalam lingkungan yang berubah. Manajemen puncak perlu menciptakan mekanisme ‘*search*’ atau ‘*environmental surveillance*’ agar organisasi mengetahui perubahan parameter di sekelilingnya.

Sistem kontrol strategik 3-Step diajukan oleh Schreyogg dan Steinmann (1987) adalah salah satu cara untuk mengatasinya.



Gambar 1. Tahapan dalam Strategic and Operational Control.

Sumber: Schreyogg dan Steinmann (1987)

Dalam sistem di atas, *premise control* akan memastikan bahwa semua premis dan asumsi yang digunakan dalam perencanaan strategik masih valid. Bagian kedua adalah *implementation* atau *operational control* untuk memastikan bahwa eksekusi berjalan sesuai dengan rencana. Evaluasi dilakukan secara berkala pada titik-titik *milestone* yang ditetapkan sebelumnya dengan keluaran berupa keputusan “*Stop or Go*”. Bagian ketiga adalah *strategic surveillance* yang merupakan sistem kontrol terus menerus atau “*environmental scanning*” (Klein & Linnemann, 1984) yang terbuka terhadap segala jenis informasi (tidak terbatas pada ukuran-ukuran tertentu seperti halnya pada *premise control* dan *implementation control*). Tujuannya adalah untuk melihat apakah ada ancaman terhadap program strategik yang sedang dieksekusi. Ketiga sistem kontrol tersebut diuraikan dalam Tabel 3.

2.2.2 Sistem Kontrol Operasional

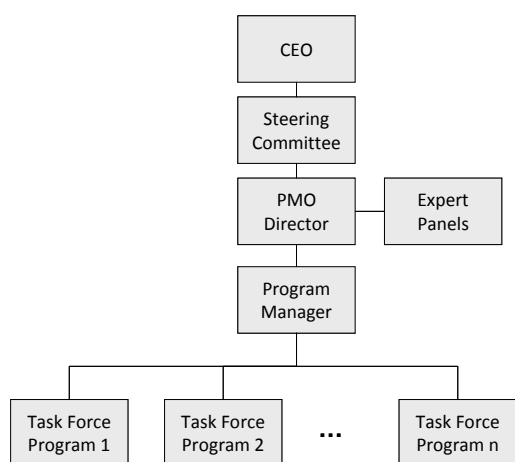
Hasil penelitian Hrebiniak (2006) terhadap 443 eksekutif (termasuk 200 peserta Wharton Executive Education) menyimpulkan bahwa kegagalan eksekusi strategi disebabkan beberapa faktor berikut: ketidakmampuan manajemen dalam mengelola perubahan dan menghadapi resistensi, interpretasi strategi yang tidak tepat, tidak adanya panduan implementasi yang bersifat operasional, kurangnya information-sharing, kurang jelasnya struktur tanggung jawab, dan kesulitan dalam menghadapi struktur kekuasaan. Masalah-masalah tersebut menunjukkan adanya kebutuhan organisasi akan sebuah unit khusus yang memiliki akses *cross-functional* serta melakukan fungsi koordinasi dalam implementasi strategi.

Mankins (2005) menyatakan bahwa untuk mengeksekusi strategi dengan baik, manajemen puncak perlu menyusun strategi yang sederhana dan mudah dipahami, mendebat asumsi yang digunakan, menggunakan kerangka kerja yang jelas dengan istilah/bahasa yang sama yang digunakan di seluruh organisasi, melakukan perencanaan alokasi sedini mungkin, menetapkan prioritas dengan jelas, melakukan monitoring terhadap kinerja secara terus-menerus, memberikan insentif, serta mengembangkan kapabilitas eksekusi organisasi. Tugas dengan cakupan sedemikian luas tentunya terlalu besar untuk dibebankan hanya kepada CEO dan direksi, karena selain mengimplementasikan strategi dan membuat perubahan, mereka pun bertanggungjawab atas operasi sehari-hari organisasi. Oleh karenanya, organisasi memerlukan sebuah unit khusus yang membantu manajemen puncak untuk melakukan fungsi kontrol operasional dalam eksekusi strategi.

Unit khusus eksekusi tersebut harus memiliki otoritas lintas fungsi dan bertanggungjawab secara langsung kepada CEO agar dapat menghadapi masalah struktur kekuasaan (*power silos*). Unit ini tidak bertanggungjawab untuk merumuskan strategi secara independen - karena strategi yang efektif harus dikembangkan oleh manajer lini (Mintzberg, 1994) - tetapi unit ini harus berperan sebagai (a) *strategic planner* yang menerjemahkan strategi menjadi program-program dan proyek-proyek *ad-hoc* yang koheren, menyusun skala prioritas, membagi tugas dan tanggung jawab dengan jelas, serta merumuskan alokasi sumberdaya yang diperlukan serta sebagai (b) *social craftpeople* yang mengelola ekspektasi, membuka dialog, dan menyelaraskan komitmen (Nordqvist, 2008), serta (c) *catalyst* yang membantu menempatkan orang

yang tepat untuk tugas yang tepat (Lourange, 1998). Untuk mengatasi resistensi, masing-masing *task force* dalam unit ini akan bekerja bersama-sama dengan para manajer lini yang akan terkena dampak langsung dari inisiatif strategis yang akan diterapkan dalam mengembangkan cara terbaik mengimplementasikan inisiatif tersebut di lapangan (Bryson dan Bromiley, 1993). Unit tersebut perlu melakukan monitoring atas kinerja dan melakukan eskalasi isu yang harus dipecahkan pada tingkat manajemen puncak. Unit tersebut juga dapat diberi tanggung jawab untuk mengembangkan budaya organisasi, yang merupakan salah satu elemen penting yang mendukung eksekusi strategi (Crittenden, 2008).

Di dalam banyak korporasi yang sedang melakukan program strategis yang kompleks dan temporal seperti *post-merger integration*, *turnaround*, atau *strategy-based transformation*, unit kontrol operasional ini sering diwujudkan dalam bentuk Program Management Office (PMO). Gambar 2 menunjukkan contoh tipikal dari PMO.



Gambar 2. Program Management Office sebagai Model Kontrol Operasional

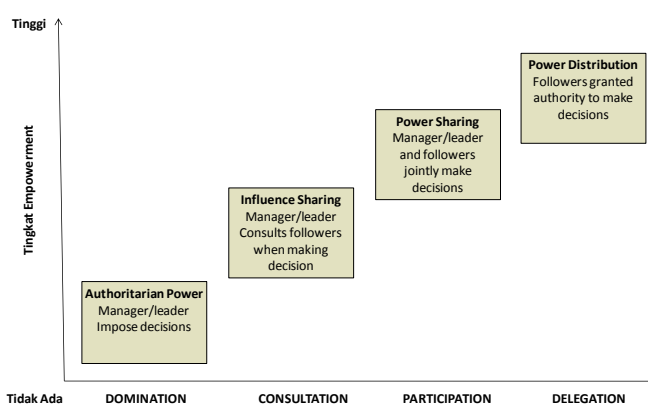
PMO memiliki fungsi utama: melakukan koordinasi antar program, antar proyek, dan antar departemen, melakukan *follow-up* atas keputusan strategis, mengembangkan ide-ide kreatif dalam melaksanakan program strategis serta membantu mengatasi masalah-masalah di lapangan, mengkomunikasikan perkembangan dan issue yang dihadapi secara efisien kepada eksekutif, mengembangkan alternatif dalam pengambilan keputusan strategis, serta memastikan keputusan eksekutif terlaksana di lapangan. PMO biasanya terdiri dari gabungan dari beberapa konsultan eksternal (yang membawa obyektifitas dan keahlian tertentu) dengan staf internal yang relevan. Masing-masing *task force* diberikan tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan inisiatif strategis tertentu. Setiap *task force* bekerja sama dengan manajer lini dari unit-unit organisasi terkait sehingga meningkatkan partisipasi. Selain itu, komunikasi yang dijalin PMO dapat mengurangi konflik akibat perebutan sumber daya atau interdependensi pekerjaan (Walton and Dutton, 1969).

Dalam korporasi yang menerapkan strategi secara jangka panjang, fungsi kontrol operasional ini bisa diperluas dengan fungsi kontrol strategis dalam bentuk Office of Strategy Management atau OSM (Kaplan, 2005). OSM biasanya

memiliki 9 fungsi yang terdiri dari 2 fungsi kontrol strategis (dalam istilah Schreyogg dan Steinman): *strategy learning* dan *strategy planning*, dan 7 fungsi kontrol operasional yaitu manajemen *scorecard*, penyalarsan organisasi, komunikasi strategi, manajemen inisiatif strategis, perencanaan dan anggaran, penyalarsan tenaga kerja, serta *best-practice sharing*.

2.3 Empowerment

Empowerment bukanlah sebuah konsep diskrit yang bersifat biner (ada atau tidak) melainkan kontinu, karena menggambarkan seberapa jauh seorang pemimpin memberikan/membagikan kekuasaannya (Niehoff, et. al, 2001) seperti dijelaskan dalam Gambar 3. Dalam teori kontinjensi, tingkat *empowerment* yang tepat akan tergantung pada strategi dan struktur organisasinya. Organisasi yang sederhana, cenderung menggunakan pendekatan *top-down*, sebaliknya organisasi yang lebih kompleks biasanya lebih memilih pendekatan partisipatif.



Gambar 3. Evolusi Power: Dari Dominasi menuju Delegasi

Sumber: Kreitner dan Kinicki (2007).

Bourgeois dan Brodwin (1984) mengajukan 5 pendekatan implementasi yang tingkat partisipasi yang berbeda:

TABEL 4

LIMA PENDEKATAN IMPLEMENTASI. SUMBER: BOURGEOIS DAN BRODWIN (1984).

Pendekatan	Uraian	Tingkat Partisipasi
<i>Commander model</i>	CEO memformulasikan strategi (mungkin dengan bantuan konsultan eksternal) lalu meminta para senior managernya (SM) untuk mengimplementasikannya.	Sangat rendah. Pemisahan fungsi <i>thinking</i> dari <i>doing</i> .
<i>Change model</i>	CEO menyusun strategi, dan merancang sistem untuk implementasi (sistem <i>reward</i> dan sistem informasi); para SM melakukan eksekusi.	Sangat rendah. Pemisahan fungsi <i>thinking</i> dari <i>doing</i> .
<i>Collaborative model</i>	CEO melibatkan SM dalam formulasi strategi. Masing-masing manajer	Tinggi

	menjelaskan strateginya, kemudian berdiskusi untuk konsensus.	
Cultural model	CEO menetapkan visi dan strategi, kemudian menggaungkannya secara berulang untuk membentuk budaya dan meraih dukungan internal.	Tinggi, namun butuh waktu lama
Crescive model	CEO menjadi <i>filter</i> dan juri atas proposal strategik yang tumbuh secara internal dari para SM-nya.	Sangat tinggi

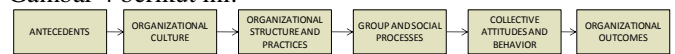
Bourgeois dan Brodwin menyatakan bahwa semakin partisipatif tahap formulasi strategi maka akan semakin mudah eksekusi dilakukan. Penelitian telah menunjukkan bahwa keberhasilan eksekusi dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan manajemen pada tahap formulasi (Grant, 1999). Penelitian empiris oleh Brenes (2008) menunjukkan bahwa proses formulasi adalah faktor yang lebih penting daripada *governance*, *follow up*, bahkan *leadership* dalam eksekusi strategi. Bryson, et.al. (1993) menekankan bahwa proses perencanaan (bukan rencana itu sendiri) sangat berpengaruh pada hasil akhir eksekusi. Mintzberg (1994) berargumen bahwa formulasi strategi seharusnya dilakukan oleh pimpinan puncak dan manajer lini yang terlibat dalam operasi sehari-hari dan bukan oleh departemen *strategic planning* yang formal namun terisolasi dari operasi bisnis. Vila (2008) juga menunjukkan bahwa dengan melibatkan *middle management* sejak tahap formulasi strategi, mereka akan dapat memahami masalah yang dihadapi, prinsip-prinsip, serta tujuan yang ingin dicapai, lebih siap membantu menyempurnakan strategi serta beradaptasi terhadap perubahan pada saat implementasi. Bryson (1993) mengkonfirmasi bahwa keterlibatan pihak-pihak yang akan terkena dampak sebuah keputusan dalam tahap pengambilan keputusan akan meningkatkan peluang keberhasilan implementasi. Dengan keterlibatan, manajemen puncak tidak perlu melakukan pendekatan paksa (*forcing*) saat melakukan implementasi melainkan cukup dengan menggunakan pendekatan poses komunikasi.

Meskipun *empowerment* merupakan topik populer, namun penelitian mengenai hal ini masih perlu dilakukan. Salah satu kritiknya, teori *organizational deadweight* menyatakan bahwa pendekatan partisipatif pada tingkat tertentu justru bisa memiliki dampak yang negatif (Karube et. al, 2009) seperti yang terjadi di banyak perusahaan di Jepang. Penekanan yang berlebihan pada harmoni, konsensus yang irasional secara ekonomi, masalah *freeloader* (pengikut pasif), serta kurangnya kemampuan manajerial dari para pengambil keputusan menimbulkan *organizational deadweight* yang justru menghambat eksekusi strategi. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif, meskipun cukup populer di kalangan para manajer senior, tidak selalu merupakan cara yang paling efektif baik dalam tahap formulasi maupun pada tahap implementasi (Nutt, 1999). Nutt menunjukkan bahwa pendekatan intervensi adalah pendekatan yang lebih efektif dibandingkan pendekatan partisipatif,

persuasi, atau *edict* (penggunaan otoritas) dalam implementasi strategi. Dengan demikian, dampak *empowerment* masih perlu diteliti lebih jauh, baik dalam tahap formulasi strategi maupun dalam tahap implementasinya.

2.4 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi implisit yang dianggap berlaku yang dipercayai oleh group yang menentukan bagaimana kelompok tersebut memandang, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya (Schein, 1996). Dalam kerangka konseptual yang diajukan oleh Ostroff, et. al (2003) anteseden berupa nilai-nilai dari pendirinya, lingkungan bisnis, budaya nasional, serta visi dari pemimpin organisasi akan membentuk budaya organisasi. Budaya tersebut mempengaruhi struktur dan praktek dalam organisasi yang kemudian mempengaruhi proses sosial dan kelompok, yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku kolektif dan akhirnya keluaran organisasi seperti ditampilkan dalam Gambar 4 berikut ini:



Gambar 4. Dari Budaya Organisasi Sampai Keluaran Organisasi

Sumber: Kreitner dan Kinicki 2007, p. 77

Untuk memahami secara lebih komprehensif peran budaya dalam eksekusi strategi, akan digunakan dua tipologi yang berbeda namun saling melengkapi: konstruktif-defensif, dan *group vs. individual performance orientation*.

2.4.1 Tipologi Budaya Organisasi: Konstruktif – Defensif

Sampai saat ini belum terdapat tipologi universal mengenai budaya organisasi (Ostroff et. al, 2003). Namun Cooke dan Szumal (1993) membagi tipologi ke dalam tiga jenis utama: konstruktif; pasif-defensif; dan agresif-defensif. Budaya konstruktif adalah budaya di mana para karyawan didorong untuk saling bekerja sama dan mengerjakan proyek dengan cara-cara yang memuaskan kebutuhan mereka untuk berkembang. Budaya ini menekankan *achievement*, aktualisasi diri, *humanistic-encouragement* dan *affiliative*. Budaya pasif-defensif adalah budaya di mana karyawan didorong untuk berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara-cara yang tidak mengancam *job security*. Budaya ini kental dengan ciri *approval*, konvensional, kebergantungan, dan penghindaran (*avoidance*), misalnya dengan keraguan untuk menyampaikan berita buruk kepada atasan. Budaya agresif-defensif adalah budaya di mana karyawan melaksanakan pekerjaan dengan cara-cara agresif agar dapat mempertahankan pekerjaan dan statusnya dan ditandai oleh munculnya oposisi, kompetisi, perfeksionisme dan kekuasaan.

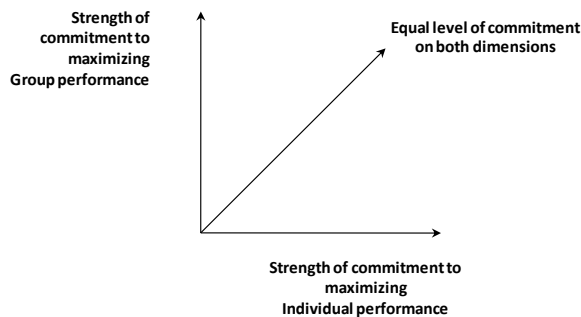
Cooke dan Szumal (1993) menunjukkan bahwa budaya konstruktif meningkatkan kepuasan kerja, sementara budaya agresif atau defensif menguranginya. Studi lain juga mengungkapkan bahwa kecocokan nilai-nilai individual dan nilai-nilai organisasi sangat berhubungan dengan komitmen, kepuasan kerja, dan keinginan untuk keluar serta turnover (Ostroff, 2004). Namun demikian, metastudi terhadap 10 studi kuantitatif menunjukkan bahwa kepuasan kerja sendiri tidak berhubungan dengan kinerja perusahaan (Wilderom, et al,

2000). Dengan demikian, tidak ada budaya tertentu yang dapat meningkatkan kinerja dalam berbagai situasi. Studi longitudinal menunjukkan bahwa dalam jangka panjang budaya adaptif-lah yang bisa meningkatkan kinerja finansial (Kotter, 1992).

Meskipun penelitian mengenai budaya belum konklusif, penulis berargumen bahwa dalam eksekusi strategi, budaya konstruktif akan lebih efektif dibandingkan dengan budaya defensif (pasif atau agresif).

2.4.2 Budaya Organisasi: Group vs. Individual Performance Orientation

Implementasi inisiatif strategik akan melibatkan beberapa divisi dan departemen dalam organisasi, sehingga kooperasi dan kolaborasi lintas unit menjadi sangat penting. Pencapaian tujuan bersama (korporat) menjadi lebih penting dari pencapaian target unit atau individu. Oleh karenanya, *performance orientation* yang mendukung pencapaian korporat menjadi elemen penting dalam budaya organisasi. *Performance orientation* didefinisikan sebagai komitmen berjenjang untuk memaksimalkan kinerja individu dan kelompok (Crown dan Rosse, 1995) dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6: Two Dimensional Performance Orientation. Sumber: Crown dan Rosse (1995)

Garis 45° menunjukkan tingkat komitmen yang sama untuk kinerja kelompok maupun untuk kinerja individu, pada semua tingkatan komitmen. Sedangkan titik di atas garis tersebut menunjukkan bahwa komitmen seseorang terhadap kinerja kelompok berada di atas komitmen kerjanya sebagai individu. Sebaliknya titik di bawah garis tersebut menunjukkan bahwa komitmennya terhadap kinerja kelompok berada di bawah komitmen terhadap kerjanya sebagai individu. Karena implementasi inisiatif strategik memerlukan kolaborasi lintas fungsi dan departemen maka dibutuhkan komitmen terhadap kinerja bersama lebih daripada komitmen terhadap kinerja unit atau individu. Menggunakan tipologi budaya nasional yang diajukan Hofstede (2001), organisasi yang cenderung memiliki budaya kolektif dibandingkan individual akan mampu mengeksekusi strategi dengan lebih baik dan cepat.

2.5 Keberhasilan Eksekusi Strategi

Keberhasilan eksekusi strategi atau implementasi sebuah inisiatif strategik dapat diukur menggunakan beberapa metrik obyektif seperti Return on Investments (ROI) atau ketepatan waktu dan anggaran. Namun penggunaan metrik obyektif

dapat menimbulkan beberapa kesulitan. Analisis individual terhadap pengukuran keberhasilan akan memerlukan standarisasi akunting dan cara penilaian yang seragam sehingga memakan waktu yang lama untuk melakukan 'normalisasi' atau penyesuaian penilaian. Oleh karenanya, penilaian subyektif oleh para manajer senior dan CEO akan digunakan sebagai pengukuran keberhasilan eksekusi strategi di perusahaan mereka masing-masing.

Dalam penelitian mengenai implementasi proyek-proyek besar, Bryson dan Bromiley (1993) mengoperasionalkan konsep keberhasilan implementasi proyek besar dengan berbagai variabel operasional yang menggunakan persepsi manajemen menyangkut kesuksesan implementasi proyek besar sebagai berikut: Pencapaian sasaran (goal), kepuasan terhadap hasil keluaran proyek, peningkatan kemampuan pemecahan masalah di masa depan, penyimpangan yang kecil dari kriteria sukses, dan perbedaan yang kecil antara rancangan 'as-approved' dengan rancangan 'as-implemented'. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan beberapa ukuran yang digunakan Bryson dan Bromiley, di mana keberhasilan eksekusi strategi diukur dari persepsi manajemen senior tentang: pencapaian sasaran-sasaran strategik organisasi, ketepatan waktu dan anggaran, kepuasan para pemangku kepentingan dari implementasi inisiatif strategik.

III. ANALISIS: STUDI KASUS PT. TELKOMSEL DAN PT. INDOSAT

Pengalaman penulis sebagai konsultan strategik di industri telekomunikasi menunjukkan bahwa meskipun dua perusahaan memiliki sumberdaya dan formula strategi yang serupa, namun struktur organisasi, sistem kontrol, empowerment dan budaya dalam perusahaan dapat menghasilkan kecepatan dan keberhasilan eksekusi yang berbeda. Hal ini tampak dari kinerja PT. Telkomsel yang mampu menjadi first mover sebagai operator dengan cakupan nasional di tahun 1996 dan menjadi market leader sampai hari ini.

Di era awal 2000-an PT. Telkomsel dan PT. Indosat adalah dua perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang dihadapkan pada peluang emas berupa hockey stick growth dalam pertumbuhan pasar seluler di Indonesia (yang baru mulai diperkenalkan di akhir tahun 1990-an). PT. Telkomsel yang merupakan anak perusahaan incumbent telekomunikasi PT. TELKOM, memiliki fokus bisnis pada industri seluler dan otonomi penuh sebagai entitas bisnis yang terpisah dari induknya. Di lain pihak, PT. Indosat yang memiliki beberapa lini bisnis telekomunikasi yang terintegrasi: jaringan dan jasa telekomunikasi internasional, jaringan dan jasa lokal, data, internet dan multimedia, bahkan properti. Indosat sendiri memiliki dua unit bisnis seluler akibat: Satelindo (anak perusahaan yang terpisah) dan IM3 (organik).

Dalam proses formulasi strategi yang dilakukan penulis di kedua perusahaan bersama perusahaan konsultan internasional dalam kurun waktu tahun 2002-2004, manajemen puncak di kedua perusahaan telah menetapkan bahwa pengembangan sektor seluler menjadi strategi pertumbuhan yang utama. Kedua perusahaan tersebut memiliki sumberdaya yang hampir

sama namun pada akhirnya, PT. Telkomsel berhasil memenangkan persaingan seluler karena berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan seluruh inisiatif strategiknya secara lebih cepat dibandingkan dengan PT. Indosat. Tabel 5 menggambarkan perbedaan kondisi di kedua perusahaan tersebut di era awal tahun 2000-an.

TABEL 5

PERBANDINGAN PT. TELKOMSEL DAN PT. INDOSAT DALAM STRATEGI SELULER DI ERA AWAL TAHUN 2000-AN.

	PT. Telkomsel	PT. Indosat
Strategi seluler	Invest ahead of growth antara lain melalui mekanisme 'pay as you grow' (vendor financing). Strategi peningkatan customer service.	Mengutamakan pertumbuhan sektor seluler dibandingkan sektor lainnya. Strategi sinergi bisnis seluler melalui integrasi Satelindo dan IM3.
Proses formulasi strategi	Dengan fasilitasi konsultan internasional, formulasi dilakukan dalam waktu relatif singkat (3 bulan).	Formulasi strategi membutuhkan waktu sangat panjang (sekitar 1.5 tahun), dan tanpa berhasil mencapai konsensus di tingkat manajemen puncak tingkat direksi maupun tingkat GM). Beberapa GM unit bisnis tertentu menolak fokus strategi investasi pada sektor seluler karena berpotensi pada divestasi sektor- sektor yang mereka jalankan.
Proses implementasi strategi	Sangat cepat, dalam 3 tahun konsultan membantu implementasi 7 strategic imperatives melalui mekanisme Program Management Office (PMO).	Tersendat. Indosat beberapa kali mengganti konsultan implementasi strategi sehingga mengakibatkan penundaan. Integrasi Satelindo dan IM3 berjalan lebih lambat dari yang diharapkan.
Kinerja	Dalam 3 tahun Telkomsel meraih ...juta pelanggan baru	Dalam 3 tahun Indosat meraih hanyajuta pelanggan baru.
KONDISI ANTESEDEN		
Struktur Organisasi	Telkomsel merupakan organisasi yang tersentralisasi, namun dapat mengeksekusi strategi dengan cepat karena	Multidivisi. Peranan korporasi dalam menentukan strategi bisnis terbatas, namun sangat menentukan jumlah

	fokus pada pada bisnis tunggal seluler. Dengan demikian, integrasi antar unit lebih mudah karena memiliki tujuan yang koheren.	sumberdaya yang dialokasikan karena unit seluler masih terintegrasi dengan induk perusahaan. Integrasi dan sinergi antar divisi belum terbangun dengan baik.
Sistem Kontrol	Sistem kontrol strategik efektif karena kolaborasi pakar internal dan konsultan eksternal. Sistem kontrol operasional berjalan baik melalui mekanisme PMO.	Sistem kontrol strategik terbatas karena cenderung mengandalkan sumberdaya atau pakar internal. Sistem kontrol operasional tersendat akibat mekanisme PMO yang berganti-ganti.
Empowerment	Formulasi strategi melibatkan GM dan manajer dari berbagai fungsi dan tingkat di perusahaan. Implementasi strategi melibatkan top dan middle management dalam mekanisme PMO.	Formulasi strategi dilakukan oleh corporate planners dan kurang melibatkan para line managers, sehingga menimbulkan konflik saat dipresentasikan pada para GM dari berbagai unit bisnis berbeda. Implementasi strategi lebih banyak dilakukan oleh middle management yang sering terkendala oleh batasan wewenang, sementara perhatian manajemen puncak tersita oleh berbagai jenis bisnis yang dikelola secara tersentralisasi.
Budaya Organisasi	Konstruktif, perdebatan dibatasi dalam konteks mencapai target kerja yang jelas. Orientasi kinerja cenderung fokus pada target korporat (pencapaian target organisasi menjadi lebih penting	Cenderung defensif, baik pasif maupun agresif. Beberapa GM secara agresif mengemukakan oposisi terhadap strategi sementara beberapa lainnya cenderung pasif, sehingga mengakibatkan situasi yang menyerupai deadlock.

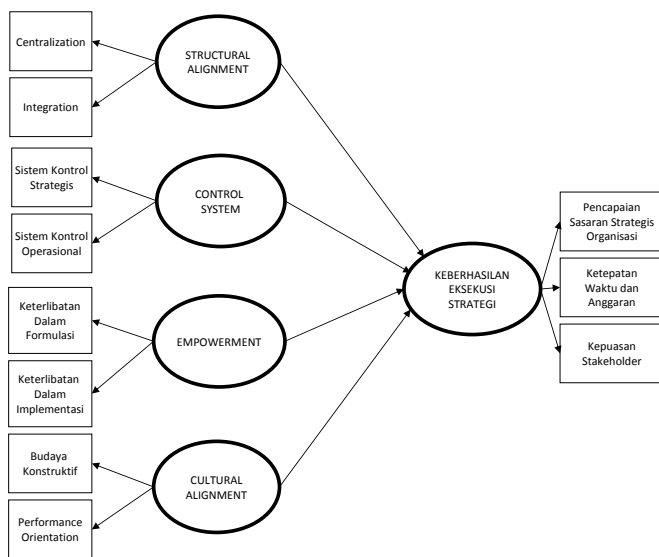
	daripada keberhasilan unit-unit atau individu tertentu).	Beberapa GM memiliki orientasi kinerja pada target divisional lebih daripada target korporat.
--	--	---

IV. MODEL KONSEPTUAL DAN PROPOSISI

Berdasarkan studi literatur dan studi kasus di PT. Telkomsel dan PT. Indosat dalam dua bagian sebelumnya, penulis mengajukan sebuah model teoretik dan beberapa proposisi, yang dapat diteliti melalui sebuah penelitian kuantitatif berikutnya.

4.1 Model Konseptual

Berdasarkan uraian teoretikal di atas, penulis mengajukan sebuah model konseptual yang dimuat dalam Gambar 7.



Gambar 7. Model Konseptual Hubungan Struktur Organisasi, Sistem Kontrol, Empowerment, dan Budaya terhadap Keberhasilan Eksekusi Strategi

4.2 Proposisi

Berikut ini adalah beberapa proposisi yang dapat diuji dalam penelitian selanjutnya:

1. Struktur organisasi adalah salah satu anteseden keberhasilan eksekusi strategi.
 - 1.a. Tingkat sentralisasi berhubungan negatif dengan keberhasilan eksekusi strategi. Sentralisasi, khususnya dalam korporasi multidivisi, dapat menyebabkan penundaan eksekusi karena terjadinya kompetisi sumber daya internal seperti yang dialami PT. Indosat.
 - 1b. Tingkat integrasi berhubungan positif dengan keberhasilan eksekusi strategi. Integrasi antar divisi yang tinggi akan mendorong tercapainya sinergi yang meningkatkan kecepatan dan kualitas eksekusi strategi.
2. Sistem Kontrol adalah salah satu anteseden keberhasilan eksekusi strategi.

2.a. Efektifitas sistem kontrol strategik meningkatkan keberhasilan eksekusi strategi. Semakin baik *environmental surveillance* maka semakin cepat faktor-faktor yang tak terduga diantisipasi (Cornish, 2003). Sebagai contoh: keberadaan konsultansi eksternal dapat memperkaya sistem kontrol strategik, seperti yang dialami PT. Telkomsel.

2.b. Efektivitas sistem kontrol operasional (PMO) meningkatkan keberhasilan eksekusi strategi.

3. *Empowerment* adalah salah satu anteseden keberhasilan eksekusi strategi.

3.a. *Empowerment*, dalam bentuk partisipasi *middle management* dalam tahap formulasi strategi meningkatkan keberhasilan eksekusi strategi, melalui dukungan dan komitmen manajemen (Bourgeois dan Brodwin, 1984).

3.b. *Empowerment* dalam tahap implementasi strategi, berupa delegasi, akan meningkatkan keberhasilan eksekusi strategi. Melalui delegasi, kegiatan-kegiatan operasional yang merupakan bagian dari implementasi strategi secara alamiah akan dapat dieksekusi dengan lebih baik, karena keputusan-keputusan akan diambil pada tingkat yang lebih dekat dengan pihak-pihak yang melaksanakannya.

4. Budaya Organisasi adalah salah satu anteseden keberhasilan eksekusi strategi

4.a. Budaya konstruktif akan meningkatkan keberhasilan eksekusi strategi. Budaya yang mendorong pencapaian, aktualisasi diri, *encouragement*, dan afiliasi akan membantu pemecahan masalah operasional dalam implementasi inisiatif strategik secara jujur, cepat dan efektif. Sebaliknya, budaya defensif yang ditandai dengan perilaku pasif (*approval* atau *avoidance*) atau agresif (kompetisi dan oposisi) dapat menyebabkan disfungsi dalam kerjasama antar divisi atau unit dalam perusahaan (Balthazard, Cooke dan Potter, 2006).

4.b. *Performance Orientation* pada tujuan bersama (dan bukan pada tujuan individual) akan meningkatkan keberhasilan eksekusi strategi. Karena implementasi strategi lebih luas daripada cakupan kegiatan satu unit atau individu, maka dibutuhkan semangat *esprit de corps* untuk mengatasi berbagai tantangan perbedaan kepentingan antar divisi atau unit dalam perusahaan.

V. KESIMPULAN

Studi kasus mengenai implementasi program strategik di PT. Telkomsel dan PT. Indosat memberikan indikasi mengenai peran penting struktur organisasi, sistem kontrol, *empowerment*, dan budaya organisasi dalam eksekusi strategi. Untuk mendapat bukti kuantitatif empirik dan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan secara lebih luas, perlu dilakukan sebuah penelitian lanjutan dengan menggunakan lebih banyak sampel dengan menggunakan model dan proposisi yang diajukan dalam tulisan ini. Hasilnya diharapkan dapat memperkaya pemahaman teoretikal mengenai implementasi strategi yang didukung oleh bukti empirik, yang juga secara praktis dapat membantu manajemen puncak dan menengah dalam mengimplementasikan strategi di lapangan.

REFERENCES

- [1] Balthazard, P.A.; Cooke, R.A.; Potter, R.E. (2006) "Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 8, pp.709 – 732.
- [2] Baron, D. (2000). *Business and It's Environment*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [3] Bossidy, L.; & Charan, R.(2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York, NYL: Crown Business.
- [4] Bourgeois III, L.J.; & Brodwin, D.R. (1984). "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.
- [5] Brenes, E.R.; Mena, M.; & Molina, G.E. (2008). "Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America", *Journal of Business Research*, 61, 590-598.
- [6] Bryson, J.M.; & Bromiley, P. (1993)."Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects", *Strategic Management Journal*, 14, 319-337.
- [7] Burns, T.; & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications
- [8] Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press
- [9] Cooke, R.A.; & Szumal, J. L. (1993), "Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectation in Organizations: The Reliability and validity of the Organizational Culture Inventory", *Psychological Reports*, vol 72. pp. 1299-330
- [10] Cornish, Edward. (2003). "The Wild Cards in our Future." *The Futurist*. 37: 18-22
- [11] Crittenden, V.L.; & Crittenden, W.F. (2008). "Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation", *Kelley School of Business Journal*, 51, 301-309.
- [12] Crown, D. F.;& Rosse J. G. (1995). "Yours, Mine and Ours: Facilitating Group Productivity through the Integration of Individual and Group Goals", *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 138-150.
- [13] Dimaggio, P. J., dan Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160
- [14] Donaldson, L. (1996). "The Normal Science of Structural Contingency Theory" in Clegg, S.R.; Hardy, C.;& Nord W.R (eds), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 57-76.
- [15] Grant R.M.(1999). *Contemporary Strategy Analysis*. Third edition. MA: Blackwell Publishers Ltd.
- [16] Greco, J. (1999). "Alfred P. Sloan, Jr. (1875-1966): The Original Organizational Man", *Journal of Business Strategy*, 20(5):30-31.
- [17] Hatch, M.J.; & Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press
- [18] Hauc, A.; & Kovac, J. (2000). "Project Management in Strategy Implementation - Experiences in Slovenia", *International Journal of Management*, 18, 61-67.
- [19] Heide, M.; Gronhaug, K.; & Johannessen, S. (2002). "Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, 18, 217-231.
- [20] Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA:
- [21] Hitt, M.A.; Ireland, D.; & Hoskisson, R.E. (2005). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. Mason, Ohio: Thomson South-Western
- [22] Hrebiniak, L. G. (2006). "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics*, 35, 12-31.
- [23] Hrebiniak, L. G. and Joyce, W. F. (2001): "Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research", chapter 22 in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing.
- [24] Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (2005). "The Office of Strategy Management," *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- [25] Karube, M.; Numagami, T.; & Kato, T. (2009). "Exploring Organizational Deterioration: Organizational Deadweight as a Cause of Malfunction of Strategic Initiatives in Japanese Firms," *Long Range Planning*, 42, 518-544.
- [26] Keats, B. & O'Neill, H.O. (2001). Organizational Structure: Looking through a Strategy Lens in Hitt, M.A.; Freeman, R.E. ;& J.S. Harrison; (eds.). *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK:Blackwell Publishers
- [27] Klein, H.E.; & Linnemann, R.E. (1984). "Environmental assessment: An international study of corporate practice", *Journal of Business Strategy*, 5 (10), 66-75.
- [28] Kotter, J. P.; & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- [29] Kreitner, R.; & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*, 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill
- [30] Levicki, C. (1999). *The Interactive Strategy Workout*, 2nd ed. London: Prentice-Hall.
- [31] Lourange, P. (1998). "Strategy Implementation: the New Realities", *Long Range Planning*, 31 (1), 18-29
- [32] Mankins, M.C. (2005). "Turning Great Strategy into Great Performance," *Harvard Business Review*
- [33] Miller, S.; Hickson, D.; & Wilson, D. (2008). "From Strategy to Action: Involvement and Influence in Top Level Decisions," *Long Range Planning*, 41, 606-628.
- [34] Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review*, 72, 107-114.
- [35] Niehoff, B. P.; Moorman, R.H.; & Blakely, G.; & Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, March, pp. 93-113.
- [36] Nordqvist, M; & Melin, L. (2008). "Strategic Planning Champions: Social Craftpersons, Artful Interpreters and Known Strangers," *Long Range Planning*, 41, 326-344.
- [37] Nutt, P.C. (1999). "Surprising But True: Half the Decisions if Organizations Fail," *Academy of Management Executive*, 13, 4.
- [38] Olson, E.M.; Slater, S.F.; & Hult, G.T.M. (2005). "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation," *Kelley School of Business, Indiana University Journal*, 48, 47-54.
- [39] Ostroff, C.; Kinicki A.; Tamkins, M (2003). "Organizational Culture and Climate" in Borman, W.C.; Ilgen, D. R.;& Klimoski R.J. eds (2003). *Handbook of Psychology vol 12*. New York: Wiley and Sons, pp 565-93
- [40] Ostroff, C.; Shin, Y.; & Kinicki A. (2004). "Multiple Perspectives of Congruence: Relationships between Value Congruence and Employee Attitudes", *Journal of Organizational Behavior* in press
- [41] Rho, B.H.; Park, K; & Yu, Y.M. (2001). "An International Comparison of the Effect of Manufacturing Strategy - Implementation Gap on Business Performance," *International Journal of Production Economics*, 70, 89-97.
- [42] Schein, E. H. 1996. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, p. 236.
- [43] Schendel, D.E.; & Hofer, C.W. (1979). *Introduction to Strategic Management*. Boston-Toronto: Little, Brown, pp1-22.
- [44] Schreyogg, G.; & Steinmann, H. (1987). "Strategic Control: A New Perspective," *Academy of Management Review*, 12 (1), 91-103.
- [45] Vila, J.; & Canales, J.I. (2008). "Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC", *Long Range Planning*, 41, 273-290
- [46] Walton, R.E;& Dutton, J.M. (1969). The Management of Interdepartmental Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.
- [47] Wilderom, C.; Glunk, U.; & Maslowski, R. (2000) "Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance", dalam Ashkanasy, N.; Wilderom, C.; & Peterson, M. (eds.) (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp 193-210.