

EVALUASI DAN PENGENDALIAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIS: UPAYA MENGUASAI IMPLEMENTASI STRATEGI

Yuki Aglesia Suhadi, Noval Nur

Universitas Halu Oleo Fakultas Ekonomi Bisnis Prodi Studi Manajemen Magister

Email: yukiaglesiazahraniz@gmail.com

Abstrak

Evaluasi dan pengendalian strategi merupakan tahap krusial dalam manajemen strategis yang memastikan keberhasilan implementasi serta relevansi strategi dengan dinamika lingkungan. Tahap ini berfungsi untuk menilai efektivitas pelaksanaan strategi, mengidentifikasi penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif agar organisasi tetap berada pada jalur pencapaian tujuan jangka panjang. Evaluasi dilakukan melalui pengukuran kinerja, perbandingan hasil dengan standar, serta peninjauan ulang faktor internal dan eksternal yang mendasari perumusan strategi. Sementara itu, pengendalian strategi berperan sebagai mekanisme adaptif yang memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan, mengantisipasi risiko, serta memperkuat keunggulan kompetitif. Artikel ini menganalisis konsep, proses, dan tantangan evaluasi serta pengendalian strategi, dengan menyoroti peran kepemimpinan, budaya organisasi, dan teknologi digital sebagai faktor pendukung utama. Hasil kajian menegaskan bahwa keberhasilan implementasi strategi ditentukan oleh efektivitas evaluasi dan pengendalian yang seimbang, partisipatif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Kata Kunci : Manajemen strategis, evaluasi strategi, pengendalian strategi, implementasi, tindakan korektif, organisasi adaptif

Abstract

Strategy evaluation and control are crucial stages in strategic management that ensure the success of implementation and the relevance of strategies to environmental dynamics. This stage functions to assess the effectiveness of strategy execution, identify deviations, and take corrective actions so that the organization remains on track in achieving its long-term objectives. Evaluation is carried out through performance measurement, comparison of results with standards, and a review of internal and external factors underlying strategy formulation. Meanwhile, strategy control serves as an adaptive mechanism that enables organizations to respond to environmental changes, anticipate risks, and strengthen competitive advantage. This article analyzes the concepts, processes, and challenges of strategy evaluation and control, highlighting the role of leadership, organizational culture, and digital technology as key supporting factors. The findings emphasize that the success of strategy implementation is determined by the effectiveness of evaluation and control that are balanced, participatory, and oriented toward continuous learning.

Keywords : Strategic management; strategy evaluation; strategy control; implementation; corrective actions; adaptive organization

Article history

Received: Desember 2025

Reviewed: Desember 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 1495

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Manajemen strategis pada hakikatnya merupakan rangkaian proses yang mencakup perumusan, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Ketiga tahap ini saling berkaitan dan membentuk suatu siklus berkesinambungan yang menentukan arah, daya saing, serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Banyak penelitian menegaskan bahwa strategi yang baik di atas kertas belum tentu menghasilkan keunggulan kompetitif apabila implementasinya tidak berjalan sesuai harapan. Oleh karena itu, evaluasi dan pengendalian strategi hadir sebagai mekanisme penting untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih benar-benar dijalankan dengan efektif, efisien, serta relevan terhadap perubahan lingkungan.

Dalam praktiknya, implementasi strategi sering kali menghadapi berbagai hambatan, mulai dari resistensi karyawan, keterbatasan sumber daya, hingga ketidakpastian kondisi eksternal. Hambatan tersebut dapat menyebabkan terjadinya *strategic drift*, yakni kondisi ketika strategi yang dijalankan tidak lagi sejalan dengan kebutuhan organisasi maupun tuntutan

pasar. Pada titik inilah evaluasi dan pengendalian strategi memainkan peran vital, yaitu mendeteksi penyimpangan sejak dini, memberikan umpan balik bagi manajer, serta merumuskan tindakan korektif yang diperlukan. Tanpa evaluasi yang sistematis, organisasi berisiko kehilangan arah meskipun strategi telah dirumuskan dengan matang.

Selain sebagai instrumen pengawasan, evaluasi dan pengendalian juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Melalui evaluasi, manajer dapat mengidentifikasi faktor keberhasilan maupun kegagalan strategi, lalu menjadikannya dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Fungsi ini semakin penting di era disrupsi digital, ketika perubahan lingkungan bisnis terjadi sangat cepat, kompetisi semakin ketat, dan konsumen semakin menuntut. Dengan demikian, pengendalian tidak boleh dipandang semata-mata sebagai mekanisme formal yang menekankan pada kepatuhan, melainkan harus adaptif, partisipatif, dan berbasis data.

Lebih jauh, pengendalian strategi tidak dapat dilepaskan dari faktor kepemimpinan dan budaya organisasi. Kepemimpinan yang visioner mampu mendorong keterlibatan seluruh karyawan dalam proses evaluasi, sementara budaya organisasi yang terbuka pada perubahan akan mempermudah pelaksanaan tindakan korektif. Di sisi lain, teknologi informasi modern seperti *big data analytics*, *business intelligence systems*, dan *digital dashboards* memberikan peluang besar bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas evaluasi dan pengendalian secara real-time. Oleh karena itu, pembahasan mengenai evaluasi dan pengendalian strategi menjadi sangat relevan, baik dalam konteks akademis maupun praktis. Artikel ini berupaya menganalisis peran, konsep, proses, dan tantangan dalam evaluasi serta pengendalian strategi, dengan menyoroti aspek-aspek penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi. Melalui kajian ini, diharapkan pembaca dapat memahami bahwa keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada formulasi yang baik, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menguasai proses evaluasi dan pengendalian secara berkesinambungan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** dengan memanfaatkan analisis literatur (*library research*) sebagai sumber utama. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami secara mendalam konsep evaluasi dan pengendalian strategi dalam manajemen strategis, serta mengkaji bagaimana konsep tersebut dapat diaplikasikan dalam praktik manajerial.

Sumber data yang digunakan terdiri dari dua jenis:

1. **Data Primer** → berasal dari dokumen tugas terjemahan "Implementasi dan Pengendalian Strategi" yang dijadikan bahan acuan utama.

2. **Data Sekunder** → berupa buku teks manajemen strategis (misalnya karya Wheelen & Hunger, David, Kaplan & Norton, dan Anthony & Govindarajan), artikel jurnal Internasional maupun nasional, serta laporan studi kasus perusahaan global dan Indonesia.

Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan:

- **Identifikasi konsep utama** dalam literatur, seperti definisi evaluasi strategi, jenis pengendalian strategi, serta faktor pendukung keberhasilan implementasi.
- **Klasifikasi informasi** berdasarkan tema-tema kunci: proses evaluasi, metode pengendalian, tantangan implementasi, serta peran kepemimpinan, budaya organisasi, dan teknologi.
- **Analisis komparatif** dengan membandingkan teori-teori manajemen strategis klasik dan modern serta aplikasinya pada studi kasus perusahaan global (misalnya Tesla, Google, Amazon) dan perusahaan nasional (seperti Telkom, Pertamina, Gojek).
- **Sintesis hasil analisis** dalam bentuk uraian naratif untuk menghasilkan pemahaman yang utuh tentang evaluasi dan pengendalian strategi.

Metode ini dipilih karena sesuai untuk penelitian yang bersifat konseptual dan analitis, di mana tujuan utamanya adalah menyusun kerangka teoretis dan praktis yang dapat dijadikan referensi oleh akademisi maupun praktisi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, artikel ini tidak hanya menampilkan teori, tetapi juga menekankan relevansi aplikasinya di lapangan.

PEMBAHASAN

1. Analisis Penyebab Kegagalan Implementasi Strategi melalui Pengorganisasian Struktur

Implementasi strategi yang tidak efektif sering kali bukan disebabkan oleh kelemahan dalam perumusan strategi, melainkan karena berbagai hambatan yang muncul pada tahap pelaksanaannya. Pengorganisasian struktur sebagai salah satu elemen inti implementasi kerap menghadapi kendala baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Beberapa penyebab utama dapat dijelaskan secara lebih mendalam sebagai berikut:

a. Ketidaksesuaian antara Strategi dan Struktur

Banyak organisasi yang gagal karena tidak menyesuaikan struktur dengan strategi baru yang dipilih. Struktur lama tetap dipertahankan meski strategi mengalami perubahan besar. Misalnya, strategi ekspansi global menuntut struktur geografis atau

matriks, tetapi perusahaan masih bertahan dengan struktur fungsional. Ketidakselarasan ini menciptakan duplikasi pekerjaan, alur komunikasi yang tidak jelas, serta lemahnya koordinasi antar unit bisnis.

b. Kelemahan Koordinasi dan Integrasi

Salah satu penyebab utama hambatan implementasi adalah lemahnya koordinasi lintas fungsi. Dalam banyak kasus, tiap departemen bekerja sesuai kepentingan masing-masing (silo mentality) tanpa melihat tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Akibatnya, strategi yang membutuhkan sinergi antar bagian, misalnya strategi diferensiasi berbasis inovasi, justru gagal karena kurangnya integrasi informasi dan kolaborasi.

c. Krisis Sentralisasi dan Desentralisasi

Keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi sering kali sulit dicapai. Struktur yang terlalu sentralistik memperlambat proses pengambilan keputusan, terutama dalam menghadapi pasar yang dinamis. Sebaliknya, desentralisasi yang berlebihan dapat menyebabkan inkonsistensi kebijakan, konflik antar unit, serta hilangnya kontrol strategis di tingkat manajemen puncak. Krisis ini banyak dialami perusahaan yang sedang tumbuh cepat atau melakukan diversifikasi produk.

d. Keterbatasan Sumber Daya

implementasi strategi hampir selalu membutuhkan sumber daya tambahan, baik berupa dana, tenaga kerja, maupun teknologi. Namun, banyak organisasi yang tidak menyiapkan kapasitas sumber daya sesuai dengan kebutuhan strategi. Misalnya, strategi digitalisasi memerlukan investasi besar dalam teknologi informasi dan pelatihan karyawan, tetapi alokasi anggaran sering tidak memadai. Kondisi ini menciptakan resource gap yang menghambat pelaksanaan strategi secara konsisten.

e. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Budaya organisasi sering menjadi penghalang yang tidak kasat mata dalam implementasi strategi. Struktur inovatif, misalnya, tidak akan berjalan efektif apabila budaya perusahaan masih hierarkis dan birokratis. Budaya yang kaku menghambat inisiatif karyawan, memperlambat adopsi perubahan, serta menurunkan fleksibilitas organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan dalam literatur bahwa budaya organisasi yang kuat namun tidak selaras dengan strategi justru dapat menjadi hambatan besar.

f. Resistensi terhadap Perubahan

Perubahan struktur organisasi sering menimbulkan resistensi dari karyawan karena dianggap mengancam posisi, status, maupun kenyamanan kerja mereka. Bentuk resistensi dapat berupa penolakan terbuka, konflik, hingga perilaku pasif seperti

menunda pekerjaan atau mengurangi produktivitas. Tanpa adanya komunikasi yang baik, partisipasi karyawan, dan dukungan manajemen, resistensi ini akan memperlambat bahkan menggagalkan implementasi strategi.

g. Kepemimpinan yang Lemah

Kepemimpinan memainkan peran vital dalam implementasi strategi. Pemimpin yang tidak konsisten, tidak visioner, atau kurang berkomitmen akan membuat karyawan bingung dan kehilangan arah. Selain itu, lemahnya kepemimpinan dalam mengelola konflik dan perubahan akan memperparah resistensi internal. Implementasi strategi menuntut kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, mengarahkan, sekaligus mengawasi pelaksanaan dengan ketegasan.

h. Kurangnya Sistem Pengendalian dan Evaluasi

Struktur organisasi yang baik harus dilengkapi dengan mekanisme pengendalian agar strategi dapat dijalankan sesuai tujuan. Namun, dalam praktiknya banyak organisasi tidak memiliki indikator kinerja yang jelas, sistem reward yang konsisten, maupun prosedur evaluasi yang tepat waktu. Akibatnya, implementasi strategi berjalan tanpa arah, penuh inefisiensi, dan sulit diukur keberhasilannya.

i. Faktor Lingkungan Eksternal

Selain faktor internal, lingkungan eksternal juga berkontribusi terhadap kegagalan implementasi strategi. Perubahan regulasi, ketidakstabilan ekonomi, disrupsi teknologi, maupun persaingan global dapat membuat struktur organisasi yang sudah dirancang menjadi usang. Misalnya, perusahaan dengan strategi berbasis pasar lokal akan kesulitan jika tiba-tiba menghadapi gelombang produk impor murah yang mengubah peta persaingan.

i. Krisis Akibat Pertumbuhan Organisasi

Menurut model pertumbuhan Greiner, setiap fase pertumbuhan organisasi memiliki potensi krisis tertentu—krisis kepemimpinan, krisis kontrol, krisis otonomi, hingga krisis birokrasi. Jika perusahaan gagal menyesuaikan struktur untuk mengatasi krisis-krisis tersebut, maka implementasi strategi pada tahap berikutnya akan terganggu. Hal ini sering terjadi pada

perusahaan rintisan yang mengalami pertumbuhan pesat tanpa kesiapan struktur manajerial yang memadai.

2. Pentingnya Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Evaluasi dan pengendalian strategi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari siklus manajemen strategis. Tanpa evaluasi yang sistematis, organisasi tidak memiliki tolok ukur untuk menilai keberhasilan implementasi strategi. Begitu pula tanpa pengendalian yang efektif, organisasi berisiko mengalami ketidaksesuaian antara tujuan jangka panjang dengan aktivitas sehari-hari. Evaluasi dan pengendalian berfungsi sebagai *early warning system* yang mendeteksi potensi penyimpangan lebih awal, sekaligus memastikan bahwa strategi yang dijalankan masih relevan dengan dinamika eksternal seperti persaingan, regulasi, dan perubahan teknologi.

Organisasi yang mampu melakukan evaluasi dan pengendalian strategi secara konsisten akan lebih adaptif, cepat dalam merespons perubahan, dan mampu mengantisipasi risiko. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan tahap ini cenderung mengalami *strategic drift*, yaitu kondisi ketika strategi yang awalnya relevan menjadi tidak efektif karena tidak disesuaikan dengan perubahan lingkungan.

3. Proses Evaluasi Strategi

Proses evaluasi strategi terdiri atas beberapa langkah sistematis:

a. Menentukan standar kinerja

Standar dapat berupa target keuangan (laba bersih, ROI, EPS), target non-keuangan (kepuasan pelanggan, loyalitas, brand equity), maupun target operasional (kecepatan layanan, kualitas produk). Penetapan standar ini harus realistis, terukur, dan relevan dengan tujuan strategis organisasi.

b. Mengukur kinerja aktual

Pengukuran kinerja dilakukan melalui laporan keuangan, survei pelanggan, audit

operasional, hingga data analitik. Dengan perkembangan teknologi, perusahaan kini dapat mengandalkan *big data analytics* dan *real-time monitoring system* untuk mengukur kinerja dengan lebih akurat.

c. Membandingkan kinerja aktual dengan standar

Gap analysis dilakukan untuk mengetahui apakah ada deviasi antara rencana dan

hasil. Jika terdapat kesenjangan yang signifikan, maka perlu diidentifikasi penyebab utamanya—apakah karena faktor internal (misalnya kurangnya keterampilan SDM) atau faktor eksternal (misalnya krisis ekonomi).

d. Mengambil tindakan korektif

Tindakan korektif dapat berupa perbaikan operasional, revisi anggaran, restrukturisasi organisasi, hingga perubahan strategi secara menyeluruh. Tujuan utamanya adalah mengembalikan organisasi ke jalur yang sesuai dengan visi dan misi yang telah

ditetapkan.

4. Jenis Pengendalian Strategi

Pengendalian strategi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis:

- **Pengendalian umpan balik (feedback control)**

Menekankan pada hasil akhir setelah strategi dijalankan. Misalnya, evaluasi laba bersih setelah program ekspansi dilaksanakan.

- **Pengendalian umpan maju (feedforward control)**

Fokus padaantisipasi masalah sebelum terjadi. Misalnya, analisis proyeksi keuangan untuk mengetahui risiko likuiditas di masa depan.

- **Pengendalian simultan (concurrent control)**

Dilakukan saat aktivitas berlangsung. Contoh: supervisi langsung pada proses produksi atau penggunaan *real-time dashboard* untuk memantau operasional harian.

- **Pengendalian adaptif**

Menekankan pada fleksibilitas organisasi dalam mengubah strategi sesuai dinamika lingkungan. Misalnya, perusahaan ritel yang cepat mengalihkan penjualan ke platform digital saat pandemi COVID-19.

5. Tantangan dalam Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Meskipun penting, implementasi evaluasi dan pengendalian strategi tidak lepas dari tantangan, di antaranya:

- a. **Kesulitan menetapkan indikator kinerja yang tepat.** Banyak organisasi terlalu fokus pada indikator keuangan, sehingga melupakan aspek non-keuangan yang justru memengaruhi keberlanjutan.
- b. **Resistensi karyawan terhadap pengawasan.** Sistem kontrol yang terlalu kaku dapat dianggap membatasi kreativitas dan menurunkan motivasi.
- c. **Keterbatasan sumber daya.** Tidak semua organisasi memiliki sistem informasi manajemen canggih untuk mendukung monitoring kinerja.
- d. **Perubahan lingkungan yang cepat.** Standar kinerja yang relevan saat ini bisa menjadi usang hanya dalam hitungan bulan akibat disrupsi teknologi atau kebijakan pemerintah.

6. Peran Teknologi Digital dalam Evaluasi dan Pengendalian

Era digital membawa perubahan signifikan dalam praktik evaluasi dan pengendalian strategi. Teknologi informasi memungkinkan manajer memperoleh data yang akurat, cepat, dan relevan.

- **Big Data Analytics** memungkinkan perusahaan memahami perilaku konsumen secara mendalam, sehingga strategi pemasaran dapat dievaluasi dengan lebih baik.
- **Enterprise Resource Planning (ERP)** mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi, mulai dari keuangan, operasi, hingga SDM, sehingga memudahkan pengendalian strategis.
- **Balanced Scorecard digital** membantu perusahaan memantau kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- **Artificial Intelligence (AI)** dan *machine learning* kini digunakan untuk prediksi pasar dan deteksi dini terhadap potensi deviasi strategi.

7. Studi Kasus Global

- **Tesla** menggunakan sistem monitoring digital untuk mengendalikan produksi dan inovasi. Hal ini memungkinkan perusahaan menyesuaikan strategi produk sesuai permintaan pasar.
- **Google** menerapkan *Objectives and Key Results (OKR)* sebagai alat evaluasi berbasis partisipasi, yang memastikan strategi perusahaan selaras dengan tujuan individu dan tim.
- **Amazon** memanfaatkan algoritma prediktif untuk mengendalikan rantai pasok, sehingga dapat menekan biaya logistik dan mempertahankan kecepatan distribusi.

8. Studi Kasus Nasional

- **Telkom Indonesia** mengadopsi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta inovasi digital.
- **Pertamina** menghadapi tantangan besar dalam pengendalian strategi karena fluktuasi harga minyak dan perubahan kebijakan energi nasional. Evaluasi adaptif menjadi kunci agar strategi perusahaan tetap relevan.
- **Gojek** menggunakan data pengguna untuk mengevaluasi strategi ekspansi dan layanan. Misalnya, keputusan memperluas layanan ke *food delivery* dan *digital payment* didukung hasil evaluasi berbasis data pelanggan.

9. Implikasi Teoretis

Dari sisi teoretis, pembahasan ini memperkaya pemahaman bahwa evaluasi dan pengendalian bukanlah tahap akhir yang statis, melainkan proses berulang yang membentuk siklus manajemen strategis. Teori kontingensi menegaskan bahwa sistem evaluasi dan pengendalian harus disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

10. Implikasi Praktis

Bagi praktisi bisnis, evaluasi dan pengendalian strategi memberikan pedoman untuk menjaga konsistensi pelaksanaan strategi sekaligus fleksibilitas dalam merespons perubahan. Organisasi perlu mengombinasikan pengendalian formal (laporan keuangan, SOP) dengan pengendalian informal (budaya organisasi, gaya kepemimpinan) agar implementasi strategi berjalan efektif tanpa menghambat kreativitas.

KESIMPULAN

Evaluasi dan pengendalian strategi merupakan tahap krusial dalam manajemen strategis yang memastikan strategi tidak hanya berhenti pada perumusan, tetapi benar-benar diimplementasikan secara efektif. Evaluasi memberikan gambaran sejauh mana strategi mencapai tujuan organisasi melalui pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar, serta identifikasi penyimpangan. Sementara itu, pengendalian strategi berfungsi sebagai mekanisme adaptif untuk menjaga keselarasan antara strategi, struktur, budaya, dan dinamika lingkungan eksternal.

Pembahasan menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menguasai implementasi strategi sangat ditentukan oleh beberapa faktor utama: kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang mendukung perubahan, sistem informasi manajemen yang kuat, serta penggunaan teknologi digital dalam pemantauan kinerja. Studi kasus global dan nasional memperlihatkan bahwa perusahaan yang mampu menerapkan evaluasi dan pengendalian strategi secara konsisten lebih adaptif dalam menghadapi perubahan, mengurangi risiko kegagalan, serta mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa evaluasi dan pengendalian bukan sekadar tahap akhir dari manajemen strategis, melainkan proses berkesinambungan yang membentuk siklus pembelajaran organisasi. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan evaluasi, pengendalian, dan pembelajaran berkelanjutan akan lebih siap menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan pasar yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.