

Evaluasi Implementasi Manajemen Strategik Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) Pada PT Beta Medical Sebagai Perusahaan Alat Kesehatan

Muhammad A'ffar¹

Program Studi Manajemen Universitas Islam As-Syafiiyah
mr.affarr@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil evaluasi implementasi strategi yang telah diterapkan selama ini dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectif (MBO)*). Penelitian ini dilakukan pada PT Beta Medical sebagai Perusahaan Alat Kesehatan (Alkes) di Indonesia. MBO digunakan dalam penelitian ini sebagai alat analisis dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan keluarga (*Family Company*) serta perusahaan ini tidak begitu kompleks dan bukan skala besar, hanya menjadi penyalur tunggal dan non tunggal dari alat-alat kesehatan yang di impor dari negara-negara pembuatnya. Maka untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Prosedur analisis data adalah reduksi data, display data, dan verifikasi. Sedangkan subjek penelitian adalah Bapak Andre Marthino, B.Mgt, MIB selaku Direktur Pemasaran di PT Beta Medical dan juga selaku anak dari pemilik perusahaan PT Beta Medical yaitu Bapak Drs. Ec. Amiruddin M. Noer, MBA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi strategi yang telah diterapkan oleh PT Beta Medical sekarang masih sangat kurang efektif karena sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan tidak pernah tercapai selama dua tahun terakhir. Kemungkinan besar di tahun selanjutnya pun tidak akan tercapai.

Kata Kunci : Evaluasi, Implementasi, Manajemen Strategik, Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO)

Abstract

This study aims to determine the results of the evaluation of the implementation of strategies that have been implemented so far using Management by Objectif (MBO). This research was conducted at PT Beta Medical as a Medical Device Company in Indonesia. MBO is used in this study as an analytical tool because this company is a family company and this company is not so complex and not large-scale, only being the sole and non-single distributor of medical devices imported from the manufacturing countries. So to achieve this goal, this study uses a descriptive qualitative approach. Data collection techniques were carried out through interviews, observations, and documentation studies. Data analysis procedures are data reduction, data display, and verification. While the research subject is Mr. Andre Marthino, B.Mgt, MIB as the Marketing Director at PT Beta Medical and also as the son of the owner of the company PT Beta Medical, namely Mr. Drs. Ec. Amiruddin M. Noer, MBA. The results of this study indicate that the implementation of the strategy that has been implemented by PT Beta Medical is still very ineffective because the targets set by the company have not been achieved for the last two years. Most likely in the following year it will not be achieved. All of this can happen because the implementation process is not so good, clear and focused on each division which results in many obstacles and problems faced by the company.

Keywords: Evaluation, Implementation, Strategic Management, Management by Objective (MBO)

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pertumbuhan industri alat-alat kesehatan di Indonesia berdasarkan Binfar Kementerian Kesehatan RI terus mengalami peningkatan walaupun hampir semua alat-alat kesehatan yang besar di impor dari luar negeri. Alat-alat tersebut semuanya diimpor karena canggih, moderen, berteknologi tinggi dan berstandar Internasional (ISO). Indonesia belum mampu menciptakan atau memproduksi alat-alat kesehatan sendiri karena banyak sekali faktor yang kurang mendukung. Tidak seperti industri farmasi lainnya seperti industri Pedagang Besar Farmasi (PBF), Apotek, dan Toko Obat (TO) yang persentasenya lebih besar karena produk yang dimiliki dan yang dijual hampir semuanya di buat di Indonesia. Dengan kondisi seperti itu, akan memberi peluang bagi para industri penyalur alat-alat kesehatan yang ada di Indonesia untuk dapat bersaing dan menyalurkan alat- alat kesehatan atau produk yang mereka miliki. Hanya tinggal bagaimana strategi- strategi yang dimiliki para perusahaan penyalur alat-alat kesehatan di Indonesia ini mampu di implementasikan dan dieksekusi dengan lebih baik dan tepat agar dapat tercapai dan sesuai dengan sasaran strateginya masing-masing. Hampir semua perusahaan penyalur alat-alat kesehatan memiliki pendekatan strategi differensiasi karena berbagai macam dan jenis merek produk beserta pilihan- pilihan yang berbeda dari tiap- tiap negara yang memproduksinya. Negara-negara yang mampu memproduksi alat-alat kesehatan berlomba-lomba menciptakan produk yang canggih dan moderen dengan mengikuti perkembangan jaman serta menyesuaikan kebutuhan para penggunanya. Sebagai salah satu perusahaan penyalur alat-alat kesehatan yang terbesar dan terlama di Indonesia, Beta Medical memang telah memiliki posisi yang cukup baik di pasar. Namun bukan berarti perusahaan dapat tinggi hati dan tidak peduli dengan para pesaingnya. Maka ini penting untuk di perhatikan agar dapat mampu bersaing dan bertahan di pasar serta mampu memperluasnya.

Setiap perusahaan punya cara tersendiri dalam pencapaian strategi yang dimilikinya. Semua tidak terlepas demi dapat bersaing serta mampu berkembang di dalam industri alat-alat kesehatan. Cara perusahaan yang paling umum dan tradisional dengan cara manajer puncak atau atasan memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (subgoals) yang lebih terperinci. Para bawahan itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak atau atasan adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti "tingkatkan kinerja," "naikkan profit," atau "kembangkan perusahaan," sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan sasaran ini dan akhirnya salah mengimplementasi, mengeksekusi dan menginterpretasi maksud sasaran itu.

Beta Medical sendiri belum mampu mengimplementasikan strateginya dengan lebih baik dan efektif, bisa dibilang masih tradisional dan belum terarah. Dapat dilihat dari target yang ditetapkan oleh perusahaan yang hanya tercapai di tahun 2012 dan tidak bisa tercapai lagi di tahun berikutnya sampai sekarang. Oleh karena itu, evaluasi implementasi strategi sangat diharapkan perusahaan agar proses implementasi ke depan berjalan lebih efektif dan optimal. Semua itu agar mencapai tujuan yang di harapkan oleh perusahaan.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah hasil implementasi strategi yang ada sekarang dan apakah sesuai dengan strategi yang dimiliki?
2. Apa saja alternatif yang dapat diberikan untuk masukan atau perbaikan strategi dari hasil evaluasi implementasi?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi implementasi strategi yang telah diterapkan selama ini dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectif (MBO)*), serta memberikan rekomendasi terbaik untuk perjalanan perusahaan kedepannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan rangkaian kata yang terdiri dari kata “manajemen” dan “strategi”. Masing-masing kata tersebut memiliki pengertiannya tersendiri, dan setelah dirangkaikan menjadi satu pemahaman lain secara terminologi. Manajemen strategik didefinisikan oleh Pearce dan Robinson (2014), sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Selain itu menurut Thompson dan Martin (2010), manajemen strategik adalah proses dimana sebuah organisasi menentukan tingkat tujuan, sasaran, dan hasrat pencapaian, memutuskan tindakan untuk mencapainya dalam skala waktu yang tepat dalam lingkungan yang senantiasa berubah, mengimplementasikan tindakan, dan menilai kemajuan dan hasil.

Pengertian di atas menjelaskan bahwa manajemen strategik merupakan manajemen yang berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi, perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam wujud implementasi. Maka jelas bahwa suatu organisasi hendaknya mampu mengimplementasikan konsep-konsep manajemen strategik dalam lingkungan perusahaan. Karena pada dasarnya manajemen strategik bertujuan agar organisasi memiliki produktivitas yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Implementasi dan Evaluasi Strategi

Tahap implementasi dan evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategik. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan, pelaksanaan atau tahap eksekusi melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Strategi tidak akan ada arti tanpa adanya implementasi dan evaluasi. Evaluasi itu sendiri dilakukan apabila mengetahui strategi yang telah diimplementasikan tidak dapat berfungsi dengan baik dan sebagaimana mestinya, dengan kata lain membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas, maka evaluasi strategi adalah cara untuk memperoleh informasi agar dapat diperbaiki, ditambahkan ataupun diganti.

Implementasi merubah strategi yang dirumuskan menjadi suatu tindakan agar mencapai hasil yang diharapkan. Masalah implementasi menjadi ganjalan di berbagai perusahaan dan organisasi. Melihat pada kenyataan bahwa para manajer serta petinggi perusahaan hanya menfokuskan diri pada perencanaan saja, namun kurang dapat memperhatikan bagaimana strategi atau rencana yang telah disusun itu dapat diimplementasikan secara efektif.

Implementasi sering kali tidak mudah untuk dijalankan, bahkan lebih sering jauh lebih sulit daripada merumuskan strategi itu sendiri. Maka ada beberapa isu penting yang harus diantisipasi dan menentukan keberhasilan implementasi strategi.

Ada berbagai tantangan dari pelaksanaan eksekusi atau implementasi menurut Hrebeniak (2005), yaitu adanya ketidakmampuan mengelola perubahan untuk mengatasi resistensi internal untuk berubah, mencoba mengeksekusi strategi yang bertentangan dengan struktur kekuasaan, ketidakjelasan komunikasi dari tanggung jawab, strategi yang buruk atau tidak jelas, kurangnya “ownership” dari strategi atau rencana eksekusi, kurangnya sumber daya keuangan mendukung pengimplementasian strategi, dan kurangnya dukungan dari manajemen puncak untuk pengeksekusian strategi. Gran (2002), menegaskan bahwa peran strategi untuk keberhasilan mempunyai elemen sebagai berikut :

Gambar 1. Faktor Penentu Keberhasilan Strategi



Management by Objective (MBO)

Management by Objective (MBO) dapat disebut juga sebagai manajemen berdasarkan tujuan atau sasaran, yang digagas pertama kali oleh Peter F. Drucker dalam bukunya “The Practice of Management” pada tahun 1954. Ia merupakan professor serta praktisi konsultan manajemen dari Claremont Graduate University atau yang sekarang dikenal dengan nama Peter F. Drucker and Masatoshi Uto Graduate School of Management. MBO sulit didefinisikan, namun secara umum esensi sistem MBO terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja bersama, penentuan bidang utama setiap individu yang hasilnya dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran) yang dapat diukur dan diharapkan, dan ukuran penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai satuan pedoman pengoperasian satuan-satuan kerja serta penilaian masing-masing kontribusi masing-masing anggota. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, para karyawan akan merasa sangat dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat.

Penerapan MBO sangat bervariasi, banyak yang dirancang untuk digunakan atau diterapkan dalam suatu kelompok kerja atau tim, tetapi banyak juga digunakan untuk keseluruhan organisasi atau perusahaan. Metode-metode dan pendekatan-pendekatan yang digunakan para manajer dalam penerapan MBO juga akan berbeda. Namun pada dasarnya tetap sama didalam proses implementasinya.

Gambar 2. Proses Implementasi Menggunakan MBO



MBO bertujuan agar pengimplementasian di suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik, dengan menetapkan sasaran yang jelas, dan secara terpadu agar sasaran atau tujuan dapat tercapai secara efektif. MBO mendorong setiap tingkatan manajemen berkomitmen untuk partisipasi dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam pelaksanaan MBO ini harus ada kesepakatan antara karyawan dan pimpinan, agar mereka melaksanakan dan memiliki komitmen yang sama, yaitu:

- Tujuan yang ingin dicapai oleh setiap divisi, tim, atau bagian dari manajer (atasan) sampai karyawan (bawahan).
- Perencanaan yang akan dilakukan setiap divisi, untuk mendukung tujuan bersama.
- Standar pengukuran keberhasilan pencapaian tujuan.
- Prosedur untuk mengevaluasi keberhasilan pencapaian tujuan.

Untuk mencapai keberhasilan dalam MBO, dibutuhkan partisipasi aktif dari semua pihak internal di perusahaan. Pimpinan, manajer dan karyawan di dalam perusahaan harus memiliki kesepakatan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, dimana dicapai melalui proses perencanaan dan implementasi, serta melalui pengawasan bersama dan terintegrasi. Banyak ilmu-ilmu manajemen baru yang terus berkembang dan menyesuaikan keadaan mengikuti perkembangan jaman saat ini. Teori MBO adalah teori lama yang masih banyak digunakan oleh perusahaan yang tidak begitu kompleks dan terlalu besar ataupun skala besar. Pada umumnya perusahaan yang tidak terlalu banyak memiliki sasaran dan tujuan mampu membuat MBO menjadi efektif untuk diterapkan. Perusahaan keluarga (*family company*) yang sedang berkembang dan tidak terlalu besar atau kompleks sangat sesuai untuk menggunakan MBO. Alasan inti dari menggunakan MBO adalah untuk membuat proses implementasi dapat terintegrasi dengan lebih baik, transparan, terukur, adil, efektif dan lebih efisien. Ada tahap-tahapan yang perlu diperhatikan untuk menerapkan MBO agar dapat berjalan sebagaimana mestinya yaitu:

- Tahap Persiapan
- Tahap Penyusunan
- Tahap Pelaksanaan
- Tahap Pengendalian, Monitor, Evaluasi dan Penyesuaian

MBO yang efektif apabila terdapat unsur-unsur yang penting dan semestinya didalam penerapan MBO, yaitu sebagai berikut:

- Kesepakatan Pada Program

Pada setiap organisasi atau perusahaan, diperlukan keterikatan para manajer (atasan) dengan karyawan (bawahan) dalam pencapaian tujuan organisasi pada proses MBO agar program itu efektif. Banyak waktu dan tenaga yang diperlukan untuk melaksanakan suatu program MBO yang berhasil. Para manajer harus mengadakan

pertemuan dengan para karyawan, pertama untuk menetapkan tujuan-tujuan dan kemudian untuk mengkaji kembali kemajuan dalam menuju tujuan tersebut. Tidak ada jalan pintas yang mudah, bila sasaran telah ditetapkan tetapi jika tidak dikaji kembali secara berkala, tujuan itu tidak mungkin akan tercapai.

- **Penetapan Sasaran Tingkat Atas**
Program perencanaan yang efektif biasanya dimulai dengan para pimpinan atau manajer tertinggi yang menetapkan sasaran pendahuluan setelah berkonsultasi dengan para anggota organisasi yang lain. Sasaran harus dinyatakan dengan istilah yang khusus dan dapat diukur, misalnya peningkatan lima persen dalam penjualan kuartal yang akan datang, tidak ada peningkatan dalam biaya-biaya eksploitasi pada tahun ini, dan sebagainya. Dengan cara demikian, para manajer dan karyawan akan mempunyai pengertian yang lebih jelas tentang apa yang diharapkan oleh pimpinan teratas untuk dicapai, dan mereka dapat melihat bagaimana pekerjaan mereka itu berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran organisasi.
- **Sasaran Individual**
Dalam program MBO yang efektif, setiap manajer dan karyawan telah menetapkan dengan jelas tanggung jawab pekerjaan dan tujuan-tujuannya, misalnya manajer A akan bertanggung jawab atas peningkatan 15% dalam jangka waktu dua bulan. Maksud dari penetapan tujuan dengan menggunakan istilah-istilah pada setiap tingkatan ialah untuk membantu para karyawan agar mengerti dengan jelas apa yang diharapkan untuk dicapai. Hal ini membantu setiap rencana individual secara efektif untuk mencapai sasaran yang ditargetkan. Sasaran untuk setiap individu harus ditetapkan dengan konsultasi antara individu dengan atasannya. Dalam konsultasi bersama tersebut, para bawahan membantu para manajer mengembangkan tujuan yang realitas karena mereka mengetahui dengan baik apa yang mampu mereka capai. Para manajer membantu para karyawannya untuk meningkatkan pandangan mereka terhadap tujuan yang lebih tinggi dengan menunjukkan keinginan untuk membantu mereka dalam mengatasi rintangan serta kepercayaan pada kemampuan para karyawan dengan kata lain adanya dukungan dan motivasi yang kuat dari atasan.
- **Partisipasi**
Peran serta karyawan dalam menetapkan tujuan sangat berbeda-beda. Para manajer kadang-kadang menetapkan tujuan tanpa mengetahui sepenuhnya tentang kendala di mana bawahan mereka harus bekerja. Para karyawan kemungkinan memilih tujuan yang tidak sejalan dengan sasaran organisasi. Sebagai kebiasaan, semakin besar peranserta para manajer dan karyawan dalam penetapan sasaran, semakin baik kemungkinannya sasaran itu akan tercapai.
- **Otonomi Dalam Pelaksanaan Rencana**
Begitu sasaran telah ditetapkan dan disetujui, individu itu mempunyai kebijakan yang luas untuk memilih sarana-sarana guna pencapaian tujuan tersebut. Dalam kendala yang normal dari kebijakan organisasi, para karyawan harus bebas mengembangkan dan melaksanakan program-program untuk mencapai sasaran tanpa penafsiran kembali oleh atasan langsung mereka. Dari berbagai aspek yang mereka pilih dengan bebas dalam menentukan sarana dan kebijakan yang diberikan oleh organisasi, maka para karyawan merasa diuntungkan dengan program MBO atau otonomi dalam pelaksanaan rencana. Akan tetapi karyawan juga tidak bisa semata-mata sendiri dalam menentukan kebijakannya, juga harus menyangkut pada peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Dan aspek dari program MBO tersebut, sangat dihargai oleh para manajer dan juga para karyawan.
- **Pengkajian Kembali Untuk Kerja**
Para manajer dan karyawan secara berkala mengadakan pertemuan untuk mengkaji

kembali kemajuan dalam menuju sasaran. Selama pengkajian kembali, mereka memutuskan masalah-masalah yang ada, dan apa yang dapat mereka lakukan masing-masing untuk memecahkannya. Bila perlu tujuan-tujuan itu dapat dimodifikasi untuk periode peninjauan kembali yang akan datang. Agar adil dan berguna, pengkajian kembali harus didasarkan atas hasil unjuk kerja yang dapat diukur, bukan atas kriteria yang subjektif, seperti sikap dan kemampuan. Misalnya, daripada berusaha untuk menilai bagaimana giatnya seseorang di lapangan, seorang manajer seharusnya menekankan hasil penjualan nyata yang dicapai dan sebagai pengetahuan terinci mengenai pelanggannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bersifat studi kasus pada PT Beta Medical dengan cara menyiapkan daftar pertanyaan dan membuat jadwal pertemuan dengan beberapa orang yang memiliki kedudukan penting dan senior di perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif (*descriptive research*), yaitu berusaha mencari gambaran yang lengkap serta menganalisis mengenai hal-hal yang berkaitan dengan evaluasi implementasi strategi pada PT Beta Medical. Pendekatan yang digunakan yaitu melalui pendekatan kualitatif, dimana peneliti dapat mengidentifikasi fakta-fakta atau peristiwa tersebut sebagai variabel yang dipengaruhi dan melakukan penyelidikan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi. Sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Data yang dimiliki adalah data primer. Demi memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian ini maka data primer yang dimiliki berasal dari Bapak Andre Marthino, B.Mgt, MIB selaku Direktur Pemasaran di PT Beta Medical dan juga selaku anak dari pemilik perusahaan PT Beta Medical yaitu Bapak Drs. Ec. Amiruddin M. Noer, MBA yang saya wawancarai secara langsung. Selain itu data yang dimiliki juga didapat melalui observasi dan studi dokumentasi yang dimiliki perusahaan. Selanjutnya untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan sejak awal sampai akhir penelitian menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan kesimpulan dengan alat analisis yang digunakan untuk penelitian.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Management by Objective* (MBO) sebagai evaluasi implementasi strategi PT Beta Medical. MBO digunakan dalam penelitian ini sebagai alat analisis dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan keluarga (Family Company) serta perusahaan ini tidak begitu kompleks dan bukan skala besar, hanya menjadi penyalur tunggal dan non tunggal dari alat-alat kesehatan yang di impor dari negara-negara pembuatnya.

HASIL PEMBAHASAN

Dalam pembahasan hasil penelitian ini, berusaha untuk membedah apa yang menjadi pokok permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta menginterpretasikan hasil temuan penelitian di lapangan yang telah diperoleh dengan menganalisis keadaan perusahaan dengan menggunakan *Management by Objective* (MBO).

Perusahaan ini adalah salah satu perusahaan penyalur alat-alat kesehatan di Indonesia. Tidak seperti perusahaan besar pada umumnya yang memiliki banyak objektif atau *goal* (tujuan), perusahaan ini hanya memiliki beberapa tujuan atau sasaran utama yaitu target penjualan sebesar 100 Miliar Rupiah selama setahun dan peningkatan efisiensi dalam hal pengiriman dan *service* (pelayanan). Ini semua dikarenakan perusahaan ini hanya berorientasi terhadap penyaluran alat kesehatan atau sales (penjualan) yang menjadi faktor utama karena perusahaan ini tidak memproduksi alat kesehatan sendiri, dan yang menjadi salah satu faktor lainnya juga karena perusahaan ini

milik keluarga. Semua jajaran atas dari Presiden Direktur, para Direktur dan Kepala Cabang adalah keluarga.

MBO sesuai untuk diterapkan perusahaan yang tidak memiliki banyak sasaran atau tujuan. Perusahaan ini hanya memiliki beberapa sasaran dan tujuan seperti target penjualan sebesar 100 Miliar Rupiah selama setahun dan peningkatan efisiensi dalam hal pengiriman dan service (pelayanan). Faktor perusahaan keluarga (*family company*) juga menjadi alasan mengapa MBO sesuai untuk diterapkan. Perusahaan ini tidak begitu kompleks dan bukan skala besar, hanya menjadi penyalur tunggal dan non tunggal dari alat-alat kesehatan yang diimpor dari negara- negara pembuatnya. Pendekatan strategi differensiasi yang dimiliki perusahaan untuk menjual atau menyalurkan alat-alat kesehatan dapat berjalan lebih efektif jika menerapkan MBO. Ini karena MBO mampu mendorong setiap tingkatan manajemen berkomitmen untuk partisipasi dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar pengimplementasian di suatu perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik, dengan adanya penetapan sasaran yang jelas, dan secara terpadu agar sasaran atau tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Program Kerja

Biasanya di setiap perusahaan selalu ada program kerja tahunan yang jelas, tersusun dan tertulis setiap tahunnya seperti halnya SOP (*Standard Operating Procedure*) atau yang lainnya. Hal ini agar perusahaan dapat terarah, jelas dan dapat merealisasikan tujuannya didalam pelaksanaan implementasi dari apa yang sudah direncanakan dan disusun oleh perusahaan setiap tahunnya. Namun di perusahaan, program tahunan tidak tersusun, tidak tertulis dan tidak adanya SOP yang jelas. Ini semua karena faktor perusahaan keluarga yang hanya berlandaskan kepercayaan, kepemilikan dan komitmen tinggi didalam bekerja. Rapat besar hanya dilakukan satu kali dalam setahun. Rapat besar tersebut untuk membahas program tahunan serta mengevaluasi apa yang sudah dilakukan perusahaan selama setahun berjalan. Rapat besar biasanya dilakukan pada awal tahun di bulan Januari atau Februari. Menurut bapak Andre, pada saat pertama kali masuk ke dalam perusahaan dan menduduki jabatannya sekarang mempertanyakan mengapa harus dirapatkan diawal tahun dan kenapa tidak diakhir tahun sebelum awal tahun mulai. Namun setelah mulai bekerja dan mulai berjalan ternyata memang tidak bisa dilakukan diakhir tahun dikarenakan hampir banyak pekerjaan perusahaan tertumpuk diakhir tahun untuk penyelesaian tender-tender pemerintah dan merekap semuanya diakhir tahun. Penjualan dalam tender-tender pemerintah baru selesai dan baru keluar di kuartel ketiga atau kuartel keempat sedangkan masih harus melakukan pengiriman sebelum Desember atau akhir Desember. Penagihan juga baru bisa dimulai di bulan Desember atau Januari dari pihak rumah sakit. Maka dari itu perusahaan masih harus merekap lagi pada awal tahun dan tidak akan ada waktu melakukan meeting (rapat besar) untuk membahas program kerja tahun depan atau evaluasi.

Target 100 M menjadi salah satu tujuan utama karena berlandaskan pada tahun 2012 yang pernah mencapai 100 M lebih. Setelah tahun 2012 tidak pernah lagi mencapai 100 M, maka bisa dikatakan target tersebut dibuat dan dijadikan patokan utama perusahaan dari apa yang pernah dicapai dan yang tersukses. Dikantor cabang seperti di Medan, Palembang, Surabaya dan Semarang tidak ada target seperti halnya yang dipusat dengan target penjualan 100 M dalam setahun. Penjualan hanya berjalan begitu saja dan terus melakukan penawaran hingga adanya permintaan. Kantor pusat penjualannya untuk seluruh wilayah di Indonesia, yang di cabang pun apabila ada permintaan akan langsung dilarikan ke kantor pusat. Kantor cabang hanya menjadi kantor pemasaran demi memudahkan pelayanan serta demi menjangkau keseluruhan Indonesia. Kantor cabang hanya mewakili daerah dan wilayah di sekitarnya. Pada saat ada permintaan di kantor cabang, maka akan langsung dilarikan ke kantor pusat agar dapat diproses untuk

pengiriman barang. Namun walaupun mengambil barang dari kantor pusat, tetapi tidak diperhitungkan ke dalam target yang ada dipusat (target 100 M). Selama ini kontrol terhadap kantor cabang yang didaerah masih sangat kurang, karena kepala cabang disana memang masih keluarga. Dikantor cabang masih lebih independen dan mempunyai program sendiri yang tidak ada sangkut pautnya dengan kantor pusat. Bisa dikatakan hanya pada saat ada permintaan maka kantor pusat merespon untuk proses pengiriman. Dikantor cabang masih belum berani ditarget, karena yang dicabang hanya sekedar kantor pemasaran dan tidak seefektif seperti yang ada di kantor pusat. Kepercayaan tinggi sangat diberikan untuk yang berada di kantor cabang dikarenakan masih keluarga. Namun untuk tenaga penjual dan tenaga teknis tetap di training (dilatih) oleh kantor pusat.

Penjualan dikantor cabang tidak pernah sebesar seperti yang dikantor pusat, karena mereka memiliki kendala yaitu pengetahuan yang minim tentang produk walaupun sudah dilatih. Pemahaman bahasa inggris dalam spesifikasi produk serta penggunaan teknologi informasi yang canggih tidak dimanfaatkan dengan baik karena wawasan yang kurang untuk tenaga penjual dan teknis di daerah. Maka mereka tidak percaya diri 100% untuk memahami dan menjual produk. Karena di kantor cabang tidak memiliki target seperti halnya dikantor pusat, maka penilaian kepala cabang hanya melihat dari hasil usaha, kemajuan dan prospek dari si penjual bukan dari hasil nominalnya. Apabila si penjual ada kemajuan dan prospek maka akan dipertahankan, namun apabila tidak ada maka akan dikeluarkan atau diberhentikan. Dalam hal ini pun berlaku untuk dikantor pusat. Program kerja lainnya dilakukan berdasarkan hasil dari evaluasi yang juga didapatkan dari hasil rapat. Untuk memperbaiki segala kekurangan dan mempertahankan setiap keberhasilan yang didapatkan oleh perusahaan agar perusahaan mampu bertahan dan lebih baik di tahun-tahun berikutnya.

Perusahaan yang tidak memiliki program kerja tahunan yang jelas, tersusun dan tertulis setiap tahunnya juga dapat berjalan apabila MBO mampu diterapkan dengan baik karena adanya tahap persiapan dan tahap penyusunan didalam pelaksanaan MBO serta adanya kesepakatan antara atasan dan bawahan untuk melaksanakan program-program dalam MBO, karena para tingkatan manajemen berkomitmen untuk partisipasi dalam mencapai rencana program yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Mereka sudah tahu apa yang seharusnya mereka lakukan walaupun program kerja tersebut tidak tersusun dan tertulis dengan jelas serta pertemuan berkala dilakukan agar dapat mengkaji kembali kemajuan dan segala hambatan yang diperoleh agar dapat diselesaikan secara bersama.

Jadi semua permasalahan maupun kemajuan dapat dibicarakan tanpa harus menunggu rapat besar yang selalu dilakukan setahun sekali. Sehingga pada rapat besar tidak terlalu banyak yang dibicarakan oleh perusahaan. Ini memungkinkan perusahaan disetiap divisi mampu menyelesaikan masalah lebih cepat dan terus meningkatkan kemajuan mereka masing-masing demi mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan perusahaan setiap tahunnya. Penerapan MBO juga mampu membuat kantor cabang untuk dapat melakukan hal yang sama seperti di kantor pusat agar lebih efektif dan meningkatkan pendapatan di kantor cabang, demi dapat memajukan perusahaan sebagai penyalur alat-alat kesehatan di Indonesia. Partisipasi dan komitmen yang tinggi dalam penerapan MBO mampu membuat karyawan yang berada di kantor pusat maupun dikantor cabang merasa dikasih kepercayaan penuh dan turut merasa memiliki perusahaan yang membuat mereka percaya diri 100% untuk menjual produk.

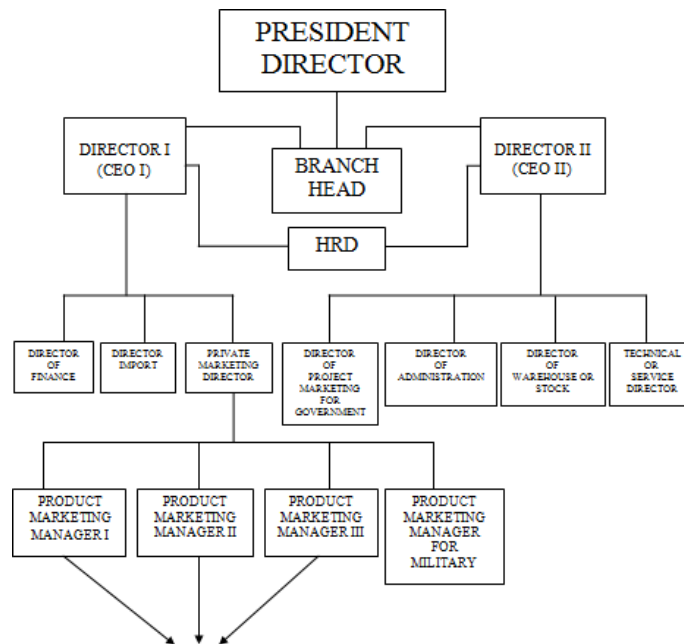
Sales (Penjualan)

Hampir sebagian besar target penjualan perusahaan adalah rumah sakit swasta, rumah sakit pemerintah, rumah sakit militer dan pameran. Programnya pun tetap sama dari tahun ke tahun baik yang dikantor pusat ataupun dikantor cabang seperti rumah sakit swasta yang melakukan penjualan langsung dari pintu ke pintu, rumah sakit pemerintah

yang melakukan penjualan melalui tender pemerintah, rumah sakit militer yang melakukan penjualan melalui tender militer (pemerintah), dan pameran yang biasanya dilakukan oleh perusahaan ataupun dalam acara asosiasi dokter spesialis tertentu, acara asosiasi rumah sakit, dan acara kedokteran lainnya.

Penilaian untuk para penjual dilihat dari hasil usaha, kemajuan dan prospek dari si penjual bukan dari hasil nominalnya. Apabila si penjual ada kemajuan dan ada prospek maka akan dipertahankan, namun apabila tidak ada maka akan dikeluarkan atau diberhentikan. Perusahaan masih bisa mempertimbangkan karena untuk bisa sepakat dengan klien butuh waktu yang cukup lama dan bertahap dari 2 sampai 3 bulan maka tidak bisa dilakukan dengan cepat. Perusahaan tidak mudah untuk mengeluarkan dan memasukkan karyawan penjual begitu saja, apabila harus menerima karyawan penjual baru membutuhkan waktu untuk melatihnya dari awal. Jika si penjual tidak ada penjualan dalam waktu 6 bulan tidak masalah bagi perusahaan, namun mereka harus mampu mendekati klien dan terus datang kerumah sakit untuk melakukan penawaran dan terus memberikan kemajuan yang positif untuk perusahaan. Dengan seperti itu bisa dilihat apakah si penjual benar-benar serius bekerja atau tidak. Pada tahun 2015, ada restrukturisasi pada divisi marketing. Ditahun sebelumnya divisi sales dengan marketing menjadi satu dan mulai ditahun 2015 sudah dipisah.

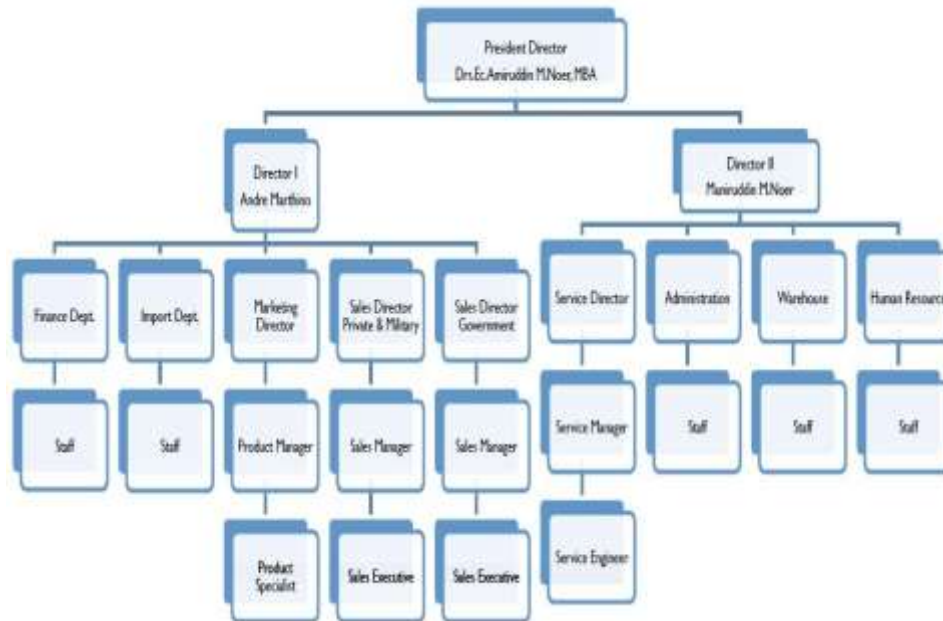
Gambar 3. Struktur Organisasi Lama



Dibagi berdasarkan segmen alat dan divisi di rumah sakit :

- Manajer I : Produk Radiologi, Ruang Operasi, ICU, NICU, dan PICU.
- Manajer II : Produk-produk Obstetrik (Kebidanan) dan Ginekologi.
- Manajer III : Produk-produk Dental.

Gambar 4. Struktur Organisasi Baru



Pemisahan ini dilakukan karena divisi sales lebih fokus untuk menjual dan menawarkan produk dan tidak melakukan pengembangan produk baru atau pemasaran terhadap produk baru. Pada Gambar 4.1, sebelumnya sales memiliki tiga divisi yang dibagi berdasarkan segmen alat dan divisi di rumah sakit (jenis produk) yaitu Product Marketing Manager I (Produk Radiologi, Ruang Operasi, ICU, NICU, dan PICU), Product Marketing Manager II (Produk-produk Obstetrik (Kebidanan) dan Ginekologi), dan Product Marketing Manager III (Produk-produk Dental).

Dari tiga divisi itu para penjual akan membagi wilayahnya lagi masing-masing (berdasarkan jenis produk). Mengapa dibuat seperti itu, agar produk yang terjual bisa sama rata dan setiap tahun semua barang bisa terjual. Setelah sudah lama berjalan dengan kondisi dan keadaan seperti itu, perusahaan menilai bahwa itu kurang efektif. Karena akan ada tiga orang penjual dari tiga divisi berbeda yang datang kerumah sakit yang sama, menawarkan tiga jenis produk yang berbeda. Maka ketika ada permintaan dari pihak manajemen rumah sakit mereka akan kebingungan apabila mau membeli produk yang diinginkan ternyata mereka salah menghubungi penjual yang menawarkan produk yang berbeda walaupun dari perusahaan yang sama. Semua dikarenakan pada saat penawaran ada tiga orang penjual, ada tiga penawaran untuk tiga jenis barang yang berbeda. Para penjual juga akan bersikap bahwa itu bukan produk yang dijualnya dan tidak mau memproses permintaan tersebut. Ini akan menjadi penilaian buruk bagi perusahaan dan secara tidak langsung merugikan perusahaan. Oleh karena itu semenjak ada restrukturisasi marketing semua penjual sudah bisa menjualkan semua jenis produk. Hanya saja mereka mempunyai wilayah mereka masing-masing untuk menjual produk.

Dengan adanya perubahan pada struktur organisasi perusahaan, penerapan MBO akan sesuai dilakukan perusahaan apabila dilihat dari tujuannya maka mampu menciptakan sinergi mulai dari struktur organisasi terbawah hingga teratas, untuk mencapai target inti dari perusahaan; mampu memonitor kinerja individu menjadi lebih efektif; kontribusi individu terhadap pencapaian target dalam suatu bagian atau divisi lebih terukur, akurat, detail, dan spesifik; mampu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen; memberikan kejelasan jenjang karir & kompetisi antar karyawan untuk menjadi yang terbaik; meningkatkan produktivitas pekerja; meningkatkan kinerja organisasi perusahaan; mampu meningkatkan daya saing perusahaan; mampu

meningkatkan profit margin perusahaan; alat yang efektif apabila perusahaan melakukan kembali revolusi struktural, mental dan budaya kerja karyawan.

- **Rumah Sakit Swasta**

Dirumah sakit swasta (rumah sakit besar swasta dan klinik-klinik kecil) hampir setiap tahun terus berjalan dan ada permintaan. Dari 100 M target perusahaan 30% nya untuk penjualan ke rumah sakit swasta. Dengan dana yang mereka miliki sendiri (dana pribadi), mereka biasanya bisa membeli kapan saja baik di awal tahun, tengah, ataupun akhir tahun dengan memberikan uang muka diawal sebagai tanda jadi. Maka dari itu, ini menjadi target penjualan yang paling utama di perusahaan. Penjualannya bisa ke pihak dokter langsung ataupun kepihak manajemen rumah sakit.

Untuk penjualan di rumah sakit swasta apabila diterapkan MBO harus ditekankan pada tahap pelaksanaan agar dapat terealisasi dan mencapai kata sepakat antara konsumen dan perusahaan. Karena apabila tahap pelaksanaan dilakukan dengan baik akan mampu meningkatkan penjualan dan permintaan terhadap rumah sakit swasta. Terlebih dengan dana pribadi yang mereka miliki akan mempercepat proses penjualan di perusahaan.

- **Rumah Sakit Pemerintah dan Militer**

Dirumah sakit pemerintah (rumah sakit besar pemerintah dan puskesmas) dan rumah sakit militer juga terus berjalan, namun setelah melakukan penawaran langsung kepihak dokter ataupun pihak manajemen rumah sakit tetap harus diputuskan melalui tender dengan proses yang cukup lama dan sedikit rumit. Pada saat melakukan penawaran, apabila mereka menyukai dan menginginkan produk yang dimiliki perusahaan maka mereka akan mengumpulkan ajuan-ajuan tersebut untuk diajukan kembali ke DPRD, Gubernur atau pejabat tinggi pemerintah daerah setempat sesuai dengan jalur dan prosedur yang semestinya didalam pemerintahan. Perusahaan dalam hal ini harus bisa spekulasi dan memperkirakan apakah produk yang mereka punya benar-benar di inginkan atau tidak. Apabila kesempatan atau peluang perusahaan cukup besar berada di sekitar 80% maka perusahaan harus mulai memesan produk pada produsen alat kesehatan sesuai dengan yang mereka inginkan.

Pada saat mulai memesan produk, semua biaya ditanggung oleh perusahaan sepenuhnya. Pihak rumah sakit pemerintah atau militer tidak memberi uang muka karena tender masih berjalan dan belum ada pemenangnya. Pihak rumah sakit akan menunggu keluarnya anggaran baik itu dari dana APBD atau dana APBN setelah proses pengajuan diterima. Untuk rumah sakit pemerintah atau militer, mereka alokasi anggaran untuk alat kesehatan setiap tahun pasti ada dan sangat besar. Maka dari itu, dari 100 M target perusahaan 70% nya untuk penjualan ke rumah sakit pemerintah atau militer. Pemerintah biasanya memulai tender di kuartir ketiga dan bahkan lebih sering di kuartir keempat sedangkan perusahaan setelah memesan produk membutuhkan waktu selama 3 bulan untuk proses pengiriman produk dari negara produsen ke Indonesia. Dipabrik pun terkadang belum tentu tersedia, lalu proses pengiriman ke Indonesia membutuhkan waktu cukup lama, dan terkadang barang tertahan di pelabuhan atau bea cukai. Setelah sampai dikantor pusat, membutuhkan waktu lagi untuk dikirimkan sesuai tempat atau daerah yang dituju.

Perusahaan akan kesulitan jika setelah tender baru mulai memesan produk. Maka perusahaan harus dapat mengantisipasi apabila pada saat perusahaan dapat memenangkan tender, produk alat kesehatan sudah dapat diterima oleh pihak rumah sakit pemerintah atau militer dengan tepat waktu. Namun apabila gagal ini menjadi resiko perusahaan karena produk yang sudah di pesan tidak bisa

dikembalikan, maka produk akan disimpan digudang untuk menjadi stok perusahaan dan akan di usahakan untuk keluar di tahun depan. Para penjual dalam hal ini harus mampu meyakinkan para dokter ataupun pihak manajemen rumah sakit atas produk yang dimiliki perusahaan agar dapat benar-benar di inginkan dan dapat memenangkan tender. Dengan kata lain harus mampu mengambil hati para dokter serta pihak manajemen rumah sakit bahwa produk yang dimiliki perusahaan adalah produk yang terbaik.

Untuk penjualan di rumah sakit pemerintah dan militer apabila diterapkan MBO harus ditekankan pada tahap pelaksanaan dan tahap pengendalian, monitor, evaluasi dan penyesuaian karena sistem tender yang dilakukan oleh pihak pemerintah dan militer yang harus lebih dikaji secara berkala oleh atasan dan bawahan untuk mendapatkan kepastian bagi perusahaan agar dapat memenangkan tender, terealisasi, dan mencapai kata sepakat antara konsumen dan perusahaan. Itu semua karena perusahaan harus menanggung biaya pengiriman awal dari pabrik dan pemesanan untuk sampai ke kantor pusat dan menghindari kegagalan atau kalah tender dengan pesaingnya. Pentingnya penerapan MBO disini karena adanya evaluasi dan pertemuan secara berkala antara pihak atasan dan bawahan untuk membahas kemajuan dan hambatan yang diterima selama melakukan proses tender.

- **Pameran**

Selain menjual ke rumah sakit atau dokter, perusahaan juga menjual produknya dari pameran yang dibuat oleh perusahaan, dalam acara asosiasi dokter spesialis tertentu, acara asosiasi rumah sakit, dan acara kedokteran lainnya. Pameran tersebut memang tidak rutin dilaksanakan tiap tahun. Maka dari itu pameran bukan target utama penjualan dari perusahaan.

Ada tiga pameran atau acara yang biasanya selalu diikuti tiap tahunnya oleh perusahaan yaitu pada bulan Maret, Agustus, dan Oktober. Perusahaan tidak pernah menganggarkan dan menyediakan untuk biaya pameran setiap tahun. Anggaran yang dikeluarkan untuk tiga pameran itu berbeda-beda tiap tahun tergantung dimana mengadakan dan seberapa besar acara tersebut.

Penerapan MBO membuat para pimpinan merasa yakin dengan para karyawan yang terlibat langsung selama pameran dilakukan karena para karyawan mempunyai kebijakan yang luas untuk memilih sarana-sarana guna pencapaian tujuan perusahaan melalui pameran. Dengan bekal wawasan atas produk yang dimiliki perusahaan untuk disalurkan ke konsumen para karyawan merasa diuntungkan karena dapat terjun langsung dan memanfaatkan momen ini untuk pencapaian target individu mereka.

Pengembangan Produk Baru dan *Marketing* (Pemasaran)

Setelah ada restrukturisasi pada divisi marketing perusahaan dapat fokus didalam pengembangan produk baru mereka dan pemasarannya. Jika perusahaan ingin mejadi distributor pada produk baru maka perusahaan harus membangun pasarnya dengan datang ke konsumen atau melewati pameran untuk melakukan presentasi dan demonstrasi produk baru serta meminta rekomendasi atas produk baru tersebut. Waktu untuk bisa ditelaah, dimengerti, dan diminati konsumen tergantung pada seberapa canggih produk, kemudahan dalam penggunaannya, dan seberapa besar manfaat yang didapatkan dari produk baru tersebut. Dalam melakukan presentasi dan demonstrasi produk perusahaan tidak menggunakan dokter ataupun karyawan biasa tetapi menggunakan teknisi yang ahli yang sudah paham dan mengerti tentang alat kesehatan. Mereka dari Akademisi Teknik Elektro Medis (ATEM) yang sekarang sudah menjadi Poltekkes Kementrian Kesehatan.

Perusahaan juga menjadi sponsor apabila ada pameran-pameran alat-alat kesehatan atau acara asosiasi rumah sakit dan acara kedokteran baik kecil ataupun besar seperti di yang sering diadakan di Jakarta Convention Center (JCC). Ini langkah perusahaan untuk dapat memasarkan produk-produk baru ataupun produk lama yang mereka miliki. Perusahaan akan mengikuti acara tersebut apabila prospek itu sangat baik dan menjanjikan untuk perusahaan. Karena acara-acara tersebut tiap tahun belum tentu ada.

Seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya, bahwa restrukturisasi tidak menghambat perusahaan terlebih apabila perusahaan menerapkan MBO karena penerapan MBO sangat efektif untuk menghadapi revolusi struktural, mental dan budaya kerja karyawan. Karena adanya kesepakatan dalam program, komitmen yang tinggi serta partisipasi yang aktif dari karyawan dan pemimpin. Sehingga mampu mengembangkan produk baru yang mereka salurkan serta mampu beradaptasi dengan restrukturisasi yang terjadi pada saat ini.

Training (Pelatihan)

Ada tiga macam pelatihan di dalam perusahaan. Pertama, pelatihan yang dibuat dari perusahaan untuk melatih karyawan yang ada di dalam perusahaan terutama tenaga teknis dan tenaga penjual. Pelatihan seperti ini hampir sering dilakukan baik di pusat ataupun yang di cabang secara professional.

Kedua, pelatihan yang dilakukan oleh orang pabrik (produsen) yang datang dari negara mereka masing-masing untuk melakukan service training atau sales training khusus untuk perusahaan distributornya mereka seperti perusahaan ini. Hal ini hampir sering dilakukan dan tiap tahun selalu ada dengan mereka berkunjung ke kantor pusat. Mereka datang dari negaranya dengan dana mereka sendiri baik itu tiket pulang pergi dan hotel, perusahaan hanya menjamu makan selama orang pabrik (produsen) berada di kantor pusat. Mereka (dari berbagai pabrik di tiap negara yang di impor perusahaan) mempunyai tanggung jawab untuk melatih perusahaan distributor mereka. Ada yang melakukan pelatihan dua tahun sekali, ada yang setahun sekali, ada yang setahun dua kali dan ada yang tiba-tiba. Mereka melakukan tiba-tiba biasanya pada saat memberikan pelatihan atas produk baru yang mereka miliki. Di saat mereka ingin berkunjung ke kantor pusat, mereka hanya meminta perusahaan untuk mengatur waktu untuk proses pelatihan, mempersiapkan produk untuk di demo, dan mengatur customer visit (kunjungan pelanggan) yang memiliki masalah dari produk yang sudah dibeli. Apabila pelatihan itu diperuntukkan untuk sales training maka akan langsung menghubungi Bapak Andre selaku Marketing Director (Director I) dan apabila untuk service training maka akan menghubungi bagian service langsung.

Ketiga, pelatihan yang dilakukan diluar negeri oleh perusahaan. Pelatihan dalam hal ini jarang sekali dilakukan dan jarang karyawan perusahaan yang pergi ke luar negeri. Kalau memang ada, yang pergi keluar negeri hanya Bapak Andre dan Bapak Amir. Lalu pada saat balik ke Indonesia Bapak Andre akan mentransfer pengetahuan dan ilmu yang ia dapatkan selama pelatihan atau seminar. Disana, Bapak Andre dan Bapak Amir belum tentu mengikuti pelatihan bisa saja hanya mengunjungi Medical Expo untuk melihat, dan mengecek produk-produk baru. Setelah mereka mengecek dan melihat produk terbaru, mereka akan mengambil brosur produk-produk yang mereka inginkan, lalu lain waktu mereka meminta kepada produsen untuk mengirimkan bahan dan materialnya untuk dibaca dan dipelajari lebih lanjut sebelum melakukan pelatihan kepada karyawan perusahaan. Apabila sudah paham maka akan dilakukan pelatihan seperti pelatihan pertama. Kunjungan ke luar negeri atau Medical Expo ada dua kali yang rutin dilakukan perusahaan dalam setahun yaitu pada bulan Januari di Dubai dan pada bulan November di Jerman. Ini adalah Medical Expo yang paling terbesar di dunia, Jerman menjadi yang

pertama dan yang ke dua ada di Dubai.

Dengan penerapan MBO pada perusahaan proses pelatihan akan lebih efektif karena adanya hubungan timbal balik antara pimpinan dan karyawan yang lebih aktif dan terperinci didalam memberikan pelatihan. Para karyawan akan lebih menguasai pengetahuan tentang produk baik produk ataupun produk baru. Mereka juga dapat berkomunikasi secara lebih efektif dengan para atasan tanpa harus malu ataupun enggan didalam bertanya apabila mereka masih kurang memahami dan mengerti tentang produk yang dibahas. Para pimpinan juga akan lebih terbuka untuk para karyawan di luar pelatihan untuk menjelaskan tentang produk-produk yang dimiliki. Perusahaan juga harus melibatkan para karyawan didalam kunjungan ke luar negeri agar mereka lebih terbuka pengetahuan dan wawasannya tentang produk-produk alat kesehatan yang disalurkan di perusahaan.

Proses Pemesanan dan Pengiriman Produk

Hampir 95% produk yang dimiliki perusahaan di impor dari luar negeri dari peralatan yang kecil hingga besar dan berteknologi tinggi dengan merek-merek yang ternama dan berlisensi internasional (ISO). Produk di impor dari beberapa negara seperti dari GE Healthcare (USA), Medien International (Korea), Zonare (USA), Honda Electronics (Japan), EMP Emperor Medical (China), Huntleigh (England), Kaps (Germany), Alsa (Italy), Wallach (USA), Borcad (Czech Republic), Lojer (Finland), Olsen (Brazil), Medifa (Germany), Oricare (USA), Wisap (Germany), Bio Litec (Germany), Mediana (Korea), RGB (Spain), Cooper Surgical (USA), Clinical Innovations (USA), Samtronic (Brazil), Olidef (Brazil), Woochang Medical Printing (Korea), I Power Inc. (Korea), dan Vitamed (Germany).

Tugas penjual hanya pada saat proses penawaran saja, apabila sudah ada permintaan yang sudah disepakati atau ada penambahan pilihan untuk produk maka langsung di submit (diserahkan) ke bagian atau divisi impor (dengan menyerahkan semua dokumen) agar dapat langsung dipesan dipabrik sesuai spesifikasi yang diminta. Setelah itu divisi impor akan memesan dan mengestimasi bahwa akan sampai pada tanggal sekian tergantung dari produk yang tersedia. Lalu apabila sudah dipesan dan sudah mendapatkan kepastian dari pabrik, divisi impor akan menyerahkan kembali ke penjual untuk memberikan informasi ke konsumen. Tenaga penjual tidak bisa langsung memesan ke pabrik, mereka harus melalui divisi impor.

Anggaran awal yang harus disiapkan oleh perusahaan untuk proses pemesanan terkadang melampaui 22,5% hingga 30% dari nilai produk (tergantung pergerakan kurs). Biaya pengiriman dari pemesanan di pabrik, pengurusan dipelabuhan, dan pengiriman ke konsumen ditanggung perusahaan terlebih dahulu. Semua tergantung perjanjian dan persetujuan di awal. Namun biasanya biaya pengiriman dari kantor pusat ke konsumen gratis ditanggung perusahaan. Butuh waktu lama dari waktu pemesanan untuk sampai ke Indonesia dan ke kantor pusat. Tergantung produk yang dipesan apakah ready stock (tersedia) atau harus menunggu untuk dibuat terlebih dahulu dipabrik.

Tabel 1. Waktu Pemesanan dari Produk Tersedia

Transportasi	Pesawat	Kapal
	2 hingga 3 minggu	1 setengah hingga 2 bulan
Produk tersedia	-	-
Total waktu sampai ke Indonesia	2 hingga 3 minggu	1 setengah hingga 2 bulan

Apabila produknya tersedia maka hanya butuh waktu 2-3 minggu dari waktu

pemesanan sampe ke Indonesia menggunakan pesawat.

Tabel 2. Waktu Pemesanan dari Produk Dibuat

Transportasi	Pesawat	Kapal
		2 hingga 3 minggu
Produk dibuat	1 hingga 2 bulan	1 hingga 2 bulan
Total waktu sampai ke Indonesia	2 hingga 3 bulan	3 hingga 4 bulan

Apabila produk tidak tersedia dan harus menunggu pembuatan, maka butuh waktu minimal 1 bulan untuk proses pembuatan. Maka akan butuh waktu 2 hingga 3 bulan untuk produk sampai ke Indonesia dengan pesawat. Jika produk dikirim melewati kapal butuh waktu 1 setengah hingga 2 bulan untuk sampai ke Indonesia.

Proses diawal itu hanya pada saat mulai pemesanan dan pengiriman dari negara produsen (pabrik) sampai ke Indonesia saja atau sampai di pelabuhan belum sampai ke kantor pusat. Karena apabila sudah dikirim ke Indonesia akan tertahan di pelabuhan dan di bea cukai. Untuk mengurus keluarnya barang atau produk di pelabuhan dan bea cukai membutuhkan waktu paling cepat 1 minggu dan paling lama bisa sebulan. Perusahaan harus mengurus payback dalam hal pembayaran pajak, pemberitahuan impor barang, pengecekan policy (polis) atau surat-surat, dan pengecekan terdaftarnya surat-surat atas barang impor tersebut. Setelah pengurusan di pelabuhan dan di bea cukai sudah selesai baru produk bisa dibawa ke kantor pusat. Pada saat sampai di kantor pusat, perusahaan tidak akan menahan produk terlalu lama dan langsung memproses untuk pengiriman ke daerah yang dituju (konsumen). Pengiriman ada yang melewati darat, pesawat, kapal, dan kereta. Tergantung daerah yang dituju dan perjanjian yang disetujui diawal. Perusahaan mempercayakan jasa pengiriman yang ada di Indonesia untuk mengantarkan produk mereka untuk yang menggunakan pesawat agar cepat terkirim. Kalau kota besar pengiriman melewati jasa pengiriman menggunakan pesawat butuh waktu 2 hingga 3 hari. Kalau pelosok-pelosok atau daerah yang bukan kota besar membutuhkan waktu berhari-hari dan paling lama bisa seminggu. Kalau lewat kapal butuh waktu 1 hingga 2 minggu untuk sampai ketempat tujuan.

Penerapan MBO juga dapat membantu perusahaan dalam proses pemesanan dan pengiriman produk. Hubungan antara penjual dengan divisi impor akan lebih efektif dan meminimalisir kesalahan komunikasi yang sering terjadi yang sering mengakibatkan hambatan didalam proses pemesanan dan pengiriman. Penerapan MBO membantu para karyawan turut lebih aktif karena parstisipasi yang saling mendukung dalam proses pemesanan dan pengiriman. Itu semua agar tidak adanya produk yang gagal setelah dipesan dan dikirim ataupun yang terhambat. Hanya hambatan pada proses penahanan produk dipelabuhan dan bea cukai saja yang tidak bisa diprediksi oleh perusahaan karena budaya Indonesia yang begitu buruk dan lambat dalam hal birokrasi serta adanya atau banyaknya biaya-biaya tidak terduga dari pungutan liar (overhead cost).

Evaluasi

Dalam perusahaan evaluasi dibahas terakhir bersamaan dengan meeting (rapat besar) program kerja yang biasanya dilakukan diawal tahun di bulan Februari seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Para manajer atau para divisi akan memaparkan apa yang telah terjadi dalam satu tahun berjalan. Mereka mempunyai keberhasilan dan kekurangannya masing-masing untuk diperbaiki dan dipertahankan. Tidak ada notulen khusus yang mencatat hasil keseluruhan rapat. Para manajer dan para divisi mencatat masing-masing sesuai apa yang sedang dibicarakan atau dipermasalahkan pada divisinya. Perusahaan tidak memiliki dan menyimpan hasil rapat atau rekapan dari para manajer dan

para divisi yang mencatat. Terkadang ada juga para manajer yang tidak mencatat hasil rapat yang membahas tentang divisinya, karena biasanya mereka sudah merasa paham dan tahu apa yang harus mereka lakukan setelah rapat selesai. Evaluasi lainnya seperti adanya restrukturisasi marketing, menyerahkan struktur harga perusahaan (dalam bentuk E-Catalog) ke LKPP karena adanya kebijakan baru dari pemerintah, pembuatan katalog baru perusahaan yang masih dalam proses, membuat website baru perusahaan, membuat email khusus untuk karyawan, dan evaluasi-evaluasi lainnya.

Tabel 3. Hasil Evaluasi dari Rapat Besar Februari 2022

No	Divisi / Tim	Evaluasi	Keterangan
1	Marketing	Adanya restrukturisasi <i>marketing</i> dalam struktur organisasi	Diubah karena adanya kesalahan komunikasi antara sesama para penjual dan ke konsumen
2	Marketing <i>Obstetric & Gynaecology</i>	Kunjungan dan penawaran yang belum maksimal	Para penjual yang tidak merata dalam kunjungan dan penawaran pada jenis produk <i>Obstetric & Gynaecology</i>
3	Marketing <i>Operating Room & ICU</i>	Perlu penambahan anggota	Adanya permintaan yang terlalu banyak pada jenis produk <i>Operating Room & ICU</i>
		Perlu peningkatan tentang pengetahuan produk	Dikarenakan permintaan yang terlalu banyak namun para penjual masih kurang dalam pengetahuan produk
4	Marketing <i>Dental</i>	Banyak kehilangan penjualan karena kurs	Harga produk yang cukup mahal membuat para konsumen menunda untuk membeli produk akibat fluktuasi kurs yang tidak mendukung
		Kehilangan tim admin	Perlu mencari tim admin baru untuk jenis produk <i>Dental</i>
5	Marketing Proyek Pemerintah	Produk atau barang banyak yang terlambat	Menjadi masalah bagi tim penjual, divisi impor dan perusahaan
		Adanya miskomunikasi	Antara penjual dengan konsumen dan penjual dengan divisi impor
		Banyak proyek yang ditunda karena kondisi politik yang tidak stabil	Membuat permintaan menjadi menurun
6	Service	Terlena dengan kondisi nyaman	Karena hampir jarang ada produk yang bermasalah yang membuat mereka tidak melakukan apa-apa (tidak ada yang dikerjakan)
		Kurangnya koordinasi	Antara teknisi tidak saling mendukung
		Perlu SOP (<i>Standard Operating Procedure</i>) yang jelas	Agar para teknisi tahu apa yang harus mereka lakukan
		Perlu program untuk <i>Service Sales</i>	Agar semua dapat berjalan sebagaimana mestinya
7	Gudang	Masih ada kekurangan komunikasi dengan divisi lain	Membuat permasalahan yang ada di gudang jadi tidak terkontrol
		Kelebihan stok barang atau produk	Perlu adanya tambahan karyawan
		Masalah dalam instrumen stok	Perlu lebih dikontrol setiap instrumennya
		Perlu sistem ERP	Agar dapat memudahkan stok dan terintegrasi dengan lebih baik
8	Admin	Perlu pembaruan spesifikasi dan harga	Agar tidak melakukan kesalahan pada saat proses penawaran
		Perlu tambahan karyawan	Agar tidak tertumpuk pada beberapa admin yang ada sekarang
9	Finance	Terlalu banyak piutang	Harus segera diselesaikan agar perputaran siklus konversi kas (<i>cash conversion</i>)

			cycle)dapat berjalan normal
10	General	Program Dana Pensiun	Agar para karyawan merasa dihargai, diperlakukan adil dan disejahterahkan oleh perusahaan
		Standarisasi inventaris kantor	Agar semua dapat terfasilitasi dengan lebih baik
		Adanya masalah pada keamanan di kantor pusat	Menghindari adanya penyusup yang masuk kedalam kantor pusat
		Membuat <i>website</i> baru perusahaan	Agar para konsumen dapat dengan mudah mengakses dan mencari semua informasi tentang produk perusahaan
		Membuat <i>email</i> khusus untuk karyawan	Agar para karyawan dapat memiliki email khusus dari perusahaan dan meyakinkan para konsumen bahwa yang melakukan penawaran benar-benar dari perusahaan
		Membuat katalog produk yang baru	Untuk memperbarui semua spesifikasi dan jenis produk yang disalurkan oleh perusahaan
		Menyiapkan struktur biaya perusahaan untuk diserahkan atau dimasukkan ke <i>E-Catalog</i>	Mengikuti program dan kebijakan pemerintah dalam industri alat-alat kesehatan

Dilihat dari cara perusahaan melakukan evaluasi dan hasil evaluasi yang didapat masih banyak kekurangan dan permasalahan yang harus dihadapi dari pada kemajuan dan pencapaian yang optimal. Penerapan MBO menjadi solusi yang baik untuk diterapkan di perusahaan agar perusahaan mampu melakukan evaluasi dengan lebih optimal dan efektif. Ini menjadi sangat penting karena evaluasi sebagai pembanding antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan serta menjadi cara untuk memperoleh informasi agar dapat diperbaiki, ditambahkan ataupun diganti. Proses dan hasil keputusan dari evaluasi akan menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang sangat signifikan dan jangka panjang. Perusahaan akan menghadapi kerugian dan masalah besar apabila evaluasi ini tidak dilakukan dengan benar. Evaluasi yang efektif tidak bisa hanya dilakukan sekali dalam setahun seperti yang dilakukan perusahaan ini di awal tahun. Maka dari itu evaluasi sangat penting untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Penerapan MBO mengharuskan perusahaan untuk melakukan evaluasi kecil secara berkala demi dapat menghadapi masalah agar bisa diselesaikan secepat mungkin tanpa harus menunggu satu tahun kerja. Ini membantu perusahaan untuk lebih tanggap dalam mengetahui dan mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi dari setiap divisinya. Cara dan proses evaluasi juga akan lebih efektif karena melibatkan para pimpinan dan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses evaluasi. Semua permasalahan baik yang kecil ataupun besar akan lebih mudah untuk diselesaikan dan dapat diketahui penyebab awal dari permasalahan tersebut. Sehingga pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan bisa terlihat jelas seberapa besar kemajuan dan kendalanya.

PENUTUP

Simpulan

Dari pembahasan di atas, dapat di simpulkan bahwa implementasi strategi yang diterapkan sekarang masih sangat kurang efektif. Ada beberapa penyebab, kendala, dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang mengakibatkan proses implementasinya tidak dapat berjalan dengan baik, yaitu:

1. Sasaran yang tidak terlalu banyak namun tidak pernah bisa tercapai.
2. Perusahaan keluarga yang membuat para pimpinan tidak mau banyak terlibat dengan proses implementasi.

3. Tidak adanya program kerja yang jelas, tersusun, tertulis dan tidak adanya SOP yang jelas.
4. Rapat besar yang hanya dilakukan setahun sekali untuk membahas evaluasi.
5. Tidak adanya kordinasi, kontrol yang baik dan keterikatan yang jelas dengan kantor cabang.
6. Kurangnya wawasan dan pengetahuan produk untuk tenaga penjual dan teknisi yang berada di daerah.
7. Tidak adanya penilaian kinerja yang mendasar untuk karyawan terutama tenaga penjual.
8. Tidak adanya kerjasama yang baik antara tenaga penjual yang satu dengan yang lainnya.
9. Kurangnya kontrol dan monitor terhadap tender pemerintah.
10. Kurangnya kordinasi yang baik antara tenaga penjual dan divisi impor dalam proses pemesanan, pengiriman dan tender.
11. Banyaknya penumpukan produk atau barang di gudang karena kegagalan pada tender.
12. Komunikasi yang kurang efektif antara para pimpinan dan karyawan.
13. Kunjungan keluar negeri yang hanya dilakukan pimpinan perusahaan dan tidak melibatkan para karyawan.
14. Semua anggaran tidak pernah tersusun dan tertulis dengan jelas.
15. Antar divisi tidak terintegrasi dengan baik.
16. Estimasi para pimpinan dan karyawan yang tidak pernah tepat dalam tender dan proses pengiriman.
17. Setiap dilakukan rapat besar tidak pernah ada notulen khusus yang mencatat keseluruhan hasil rapat.
18. Kurangnya kunjungan dan penawaran yang kurang maksimal.
19. Banyaknya produk atau barang yang terlambat dan terhambat.
20. Tidak adanya evaluasi kecil yang dilakukan secara berkala.

Saran

Penelitian ini dimasa mendatang diharapkan dapat menyajikan hasil yang lebih baik dan berkualitas. Dilihat dari kondisi atau keadaan perusahaan sekarang, penerapan MBO jelas menjadi solusi yang baik karena sangat efektif dan sesuai untuk diterapkan perusahaan. Semua permasalahan yang dihadapi perusahaan akan dapat diselesaikan dan sasaran akan lebih mudah untuk dicapai. MBO juga bukan berarti tidak memiliki kelemahan dan kekurangan di dalam penerapannya, namun ada beberapa hal yang harus di perhatikan agar penerapan MBO tidak mengalami kegagalan, yaitu:

1. Harus adanya dukungan penuh dari manajemen perusahaan.
2. Gaya dan dukungan pimpinan yang harus terbuka.
3. Harus siap beradaptasi dalam segala perubahan.
4. Sasaran yang ditetapkan benar-benar mewakili kinerja karyawan.
5. Rumuskan tujuan-tujuan dengan jelas.
6. Penetapan dan pengkoordinasian tujuan harus satu arah.
7. Sosialisasi pada seluruh karyawan disemua tingkatan manajemen dan level.
8. Kecakapan hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*).
9. Uraian tugas (*job description*) harus yang jelas dan terarah.
10. Adanya pengendalian terhadap metode pencapaian sasaran.
11. Evaluasi harus benar-benar dilakukan dengan efektif dan secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno dan Hoesada, Jan. 2012. *Bunga Rampai Auditing*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, and Gamble, J. (2012). *Crafting and Executing Strategy*, 18thE: McGrawHill.
- Bagian Program & Informasi Setditjen, (2013). Jumlah Industri Alat Kesehatan di Indonesia, <http://binfar.kemkes.go.id/2013/12/sarana-kefarmasian-dan-alat-kesehatan/>
- Drucker, Peter F. (1973). *Management; Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row Publisher.
- Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publisher.
- Grant, R.M. (2002), *Contemporary Strategic Analysis*, 4th Ed., Oxford: Blackwell.
- Gray, Collin S. (2007). *Carl Von Clausewitz and The Theory of War in War, Peace, and International Relation. An Introduction to Strategic History*. New York: Routledge.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2005), *Making Strategy Work; Leading Effective Execution and Change*, New Jersey: Wharton School Publishing.
- Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (1996), *The Strategy Process; Concept, Context, Cases*, 3th Edition, Prentice - Hall International Editions.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. (2014). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E, (1996). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- PT Beta Medical, (2021). *Catalogue Product Beta Medical Hospital & Medical Equipment*, Jakarta.
- Thompson, John and Frank Martin. (2010), *Strategic Management: Awareness and Change*, 6th edition, Congage Learning EMEA, Hampshire, United Kingdom.