

#6

BENCHMARKING**Definisi dan Azas**

Dalam Bahasa Indonesia, *benchmarking* dapat diartikan sebagai “**Patok Duga**”. Ada berbagai definisi mengenai *benchmarking*, antara lain:

1. Gregory H. Watson, mengartikan *benchmarking* sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul.
2. David Kearns (CEO dari Xerox), mengartikan *benchmarking* sebagai suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa dan tata cara yang dilakukan sebuah perusahaan terhadap pesaing yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.
3. IBM, mengartikan *benchmarking* merupakan suatu proses terus-menerus untuk menganalisis tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi dunia.
4. Teddy Pawitra, mengartikan *benchmarking* sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus dimana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul.
5. Goetsch dan Davis, mengartikan *benchmarking* sebagai proses pembandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.

Sedangkan dalam beberapa literatur lain, disebutkan bahwa *benchmarking* merupakan pencarian metode-metode, proses dan praktik-praktik terbaik yang akan mengarahkan performa terbaik dari suatu perusahaan.

Selain itu, juga ada yang mengartikan *benchmarking* merupakan riset industrial atau pengumpulan informasi yang memungkinkan seorang manajer membandingkan performa fungsi-fungsinya terhadap performa fungsi-fungsi yang sama di perusahaan lain.

Dari berbagai definisi yang ada dapat disimpulkan bahwa *benchmarking* merupakan suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus atas produk atau jasa dan tatacara suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul, dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia.

Dari definisi tersebut diketahui bahwa tujuan utama *benchmarking* adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dari perusahaan yang terbaik dikelasnya, dan kemudian mengadaptasi serta memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan yang melaksanakan *benchmarking* tersebut, baik dibidang manufaktur, pemasaran atau distribusi, dan pelayanan. *Benchmarking* tidak sekedar mengumpulkan data, melainkan yang lebih

penting adalah apa rahasia dibalik pencapaian kinerja yang terlihat dalam data yang diperoleh.

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa *benchmarking* membutuhkan kesiapan “Fisik” dan “Mental”. Secara “Fisik” karena dibutuhkan kesiapan sumber daya manusia dan teknologi yang matang untuk melakukan *benchmarking* secara akurat. Sedangkan secara “Mental” adalah bahwa pihak manajemen perusahaan harus bersiap diri bila setelah dibandingkan dengan pesaing, ternyata mereka menemukan kesenjangan yang cukup tinggi.

Dari berbagai definisi diatas, menurut Pawitra (1994, p.12), beberapa azas dari *benchmarking*, yaitu:

1. *Benchmarking* merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
2. Fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktik terbaik dari perusahaan lainnya. Ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk dan jasa, menjangar kearah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dll. *Benchmarking* juga berwujud perbandingan yang terus-menerus dalam jangka waktu yang panjang tentang praktik dan hasil dari perusahaan yang terbaik dimanapun perusahaan itu berada.
3. Praktik *banchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate reengineering*, analisis pesaing, dll
4. Kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di-*benchmarking*-kan, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

***Benchmarking* Sebagai Instrumen Perbaikan**

Dasar pemikiran perlunya *benchmarking* berasal dari dorongan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Karena kondisi bisnis yang kompetitif membuat pelanggan mengetahui dan meminta standar produk dan pelayanan yang lebih berbeda dan lebih baik. Keadaan ini menyebabkan perusahaan semakin sulit untuk memenuhi kepuasan pelanggan, namun memberikan dorongan kepada pimpinan perusahaan untuk berupaya menentukan strategi usahanya berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal serta misi perusahaan untuk dapat memberikan yang terbaik kepada pelanggannya.

Sebagai suatu strategi, *benchmarking* diharapkan dapat mengidentifikasi kunci sukses untuk bidang yang diteliti, memberikan target kuantitatif untuk sasaran dan membantu perusahaan untuk membangun budaya yang memungkinkan terjadinya perubahan, adaptasi, dan penyempurnaan secara terus-menerus pada setiap aspek atau bidang yang menjadi kelemahan dan tertinggal dari perusahaan lain. Sehingga secara umum manfaat yang diperoleh dari patok duga dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu

perubahan budaya, perbaikan kinerja dan peningkatan kemampuan sumberdaya manusia (Tjiptono & Diana, 1996).

Benchmarking dan Analisis Persaingan

Analisis persaingan meliputi perbandingan antara produk-produk pesaing dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan *benchmarking* yaitu membandingkan bagaimana suatu produk direkayasa, diproduksi, didistribusikan dan didukung.

Dalam tabel 6.1 berikut ini akan ditunjukkan perbedaan dari *benchmarking* dengan analisis persaingan.

Tabel 6.1. Perbandingan Benchmarking dengan Analisis Persaingan

Benchmarking	Analisis Persaingan
Melihat pada proses	Melihat pada hasil
Memeriksa bagaimana sesuatu	Memeriksa apa yang telah terjadi dan dikerjakan
Dapat membandingkan dengan industri lainnya	Perbandingan di dalam industri
Penelitian membagi hasil untuk manfaat bersama	Penelitian tanpa membagi hasil
Dapat tidak kompetitif	Selalu kompetitif
Membagi informasi	Rahasia
Kemitraan	Tersendiri
Kerjasama/Interdependen	Mandiri
Digunakan untuk mencapai tujuan perbaikan	Digunakan untuk memeriksa persaingan
Tujuan berupa pengetahuan proses	Tujuan berupa pengetahuan tentang industri
Fokus pada kebutuhan pelanggan	Fokus pada kebutuhan perusahaan

Benchmarking digunakan untuk menentukan proses yang akan diperbaiki secara berkesinambungan (*incremental*) dan perubahan yang dibutuhkan. Faktor-faktor yang mendorong perusahaan melakukan *benchmarking*, antara lain:

- Komitmen terhadap TQM
- Fokus pada pelanggan
- *Product-to-market time*
- Waktu siklus produksi
- Laba

Dengan melaksanakan *benchmarking*, maka perusahaan akan memperoleh beberapa manfaat yang akan menjadikan perusahaan makin kokoh dan optimal dalam kegiatannya, manfaat yang dimaksud dapat di lihat pada tabel 6.2 di bawah ini.

Tabel 6.2. Pebandingan Perusahaan Dengan dan Tanpa Benchmarking

Kriteria	Tanpa Benchmarking	Dengan Benchmarking
Memenuhi persyaratan pelanggan	Berdasarkan historis, Persepsi, Tingkat kecocokan rendah (<i>low fit</i>)	Realita pasar, Penilaian objektif, Performa yang tinggi
Menetapkan sasaran dan tujuan yang efektif	Kekurangan fokus eksternal, Reaktif, Industri yang tertinggal	Dapat dipercaya & tidak dapat diargumentasi, Proaktif, Industri yang memimpin
Mengembangkan tolok ukur produktivitas yang benar	Mengejar proyek yang disenangi, Kekuatan dan kelemahan tidak dipahami, Rute resistensi yang paling kecil	Memecahkan masalah yang nyata, Memahami keluaran, Berdasarkan praktik industri yang terbaik
Menjadi kompetitif	Fokus secara internal, Perubahan secara evolusioner, Komitmen yang rendah	Pemahaman yang nyata/kongkrit dari kompetisi, Ide baru dari praktik dan teknologi, Komitmen yang tinggi
Praktik-praktik pendidikan yang terbaik	Tidak ditemukan, Sedikit solusi, Rata-rata kemajuan PT, Aktivitas pengerjaan yang dadakan	Pencarian yang proaktif untuk perubahan, Banyak pilihan, Terobosan praktik usaha, Performa terbaik

Menurut Ross (1994, pp. 239-240), secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi:

1. Perubahan Budaya

Memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistik berperan meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target.

2. Perbaikan Kinerja

Membantu perusahaan mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki.

3. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia

- Memberikan dasar bagi pelatihan.
- Karyawan menyadari adanya gap antara yang mereka kerjakan dengan apa yang dikerjakan karyawan lain di perusahaan lain.
- Keterlibatan karyawan dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

Evolusi Konsep *Benchmarking*

Menurut Watson dalam Widayanto (1994), konsep *benchmarking* sebenarnya telah mengalami setidaknya lima generasi, yaitu:

1. *Reverse Engineering*

Dalam tahap ini dilakukan perbandingan karakteristik produk, fungsi produk dan kinerja terhadap produk sejenis dari pesaing.

2. *Competitive Benchmarking*

Selain melakukan *benchmarking* terhadap karakteristik produk, juga melakukan *benchmarking* terhadap proses yang memungkinkan produk yang dihasilkan adalah produk unggul.

3. *Process Benchmarking*

Memiliki lingkup yang lebih luas dengan anggapan dasar bahwa beberapa proses bisnis perusahaan terkemuka yang sukses memiliki kemiripan dengan perusahaan yang akan melakukan *benchmarking*.

4. *Strategic Benchmarking*

Merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi alternatif, implementasi strategi bisnis dan memperbaiki kinerja dengan memahami dan mengadaptasi strategi yang telah berhasil dilakukan oleh mitra eksternal yang telah berpartisipasi dalam aliansi bisnis. Membahas tentang hal-hal yang berkaitan dengan arah strategis jangka panjang

5. *Global Benchmarking*

Mencakup semua generasi yang sebelumnya dengan tambahan bahwa cakupan geografisnya sudah mengglobal dengan membandingkan terhadap mitra global maupun pesaing global.

Jenis-jenis *Benchmarking*

Dalam pelaksanaannya/prakteknya, menurut Hiam dan Schewe (1992), dikenal empat jenis dasar dari *benhmarketing*, yaitu:

1. *Benchmarking* Internal, pendekatan dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam suatu organisasi, misal dibandingkan kinerja tiap divisi di perusahaan, dilakukan antara departemen/divisi/cabang dalam satu perusahaan atau antar perusahaan dalam satu group perusahaan.
2. *Benchmarking* Kompetitif, pendekatan dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing, misalnya membandingkan

karakteristik produk dari produk yang sama yang dihasilkan pesaing dalam pasar yang sama.

3. *Benchmarking* Fungsional, pendekatan dengan diadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan lain yang berada di berbagai industry, atau dengan kata lain dilakukan perbandingan dengan perusahaan/industry yang lebih luas/pemimpin industri untuk fungsi-fungsi yang sama.
4. *Benchmarking* Generik, pendekatan dengan diadakan perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industry, atau dengan kata lain perbandingan fungsi-fungsi usaha atau proses yang sama dengan mengabaikan jenis industri.

Sedangkan cara yang biasa digunakan dalam melakukan *benchmarking* ada empat cara, yaitu:

1. Riset *in-house*

Dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap informasi dalam perusahaan sendiri maupun informasi yang ada di masyarakat.

2. Riset pihak ketiga

Ditempuh dengan jalan menggunakan jasa pihak ketiga dalam pencarian data dan informasi yang sulit didapat.

3. Pertukaran langsung

Pertukaran informasi secara langsung melalui kuesioner, survei melalui telepon dan sebagainya dengan perusahaan yang dijadikan mitra dalam *benchmarking*.

4. Kunjungan langsung

Dilaksanakan dengan melakukan kunjungan ke lokasi mitra *benchmarking* untuk saling tukar informasi.

Proses dan Tahap-Tahap Dalam *Benchmarking*

Menurut Karlof dan Ostblom (1993), proses *benchmarking* terdiri lima tahap meliputi:

1. Keputusan mengenai apa yang akan di *benchmarking*.
2. Identifikasi mitra *benchmarking*.
3. Pengumpulan informasi.
4. Analisis.
5. Implementasi.

Meskipun prosesnya sederhana, *benchmarking* bukan hanya mempelajari unsur-unsur persaingan yang tepat, yang bisa saja diperoleh dari konsultan atau sumber lain, tetapi hal yang lebih penting adalah perusahaan akan terbiasa dengan *outward looking* (melihat kondisi luar) dengan memfokuskan diri pada pasar dan persaingan.

Kelima tahap diatas diperinci oleh Goetsch dan Davis (1994) menjadi 14 langkah berikut:

1. Komitmen manajemen.
Mandat dan komitmen dari pihak manajemen puncak sangat penting, karena *benchmarking* akan melakukan perbaikan atau perubahan yang tidak mudah serta membutuhkan dana dan waktu yang cukup besar.
2. Basis pada proses perusahaan itu sendiri.
Sebelum perbaikan dilakukan, proses dan aspek-aspek yang telah ada harus dipahami karena inilah yang akan dibandingkan.
3. Identifikasi dan dokumentasi setiap kekuatan dan kelemahan proses perusahaan.
Dalam *benchmarking* setiap pihak membutuhkan informasi tentang proses untuk diperbandingkan.
4. Pemilihan proses yang akan di-*benchmarking*.
Yang dapat dijadikan obyek *benchmarking* adalah setiap perilaku dan kinerja perusahaan (antara lain: barang, jasa, proses, operasi, staf, biaya, modal atau sistem pendukung, dsb) yang dipilih yang benar-benar menjadi kelemahan atau diinginkan diubah, selainnya dimasukkan sebagai program perbaikan berkesinambungan.
5. Pembentukan tim *benchmarking*.
Sebaiknya tim terdiri dari unsur pihak yang memahami perbedaan proses yang dimiliki perusahaan dengan mitra *benchmarking*, pihak manajemen, dan pihak yang mampu melaksanakan penelitian.
6. Penelitian terhadap obyek yang terbaik di kelasnya.
Mitra *benchmarking* tidak hanya berasal dalam satu industri, tetapi bias berasal dari industri yang berlainan, yang terbaik di kelasnya dan bersedia menjadi mitra *benchmarking*.
7. Pemilihan calon mitra *benchmarking* yang terbaik dikelasnya.
Tim *benchmarking* harus menentukan mitra yang paling tepat untuk dipilih dengan mempertimbangkan faktor lokasi calon mitra dan merupakan pesaing atau bukan.
8. Mencapai kesepakatan dengan mitra *benchmarking*.
Jika mitra sudah ditentukan, perusahaan akan menghubungi untuk mencari kesepakatan mengenai aktivitas *benchmarking*.
9. Pengumpulan data.
Setelah ada kesepakatan kedua belah pihak, tim melakukan pengamatan, pengumpulan data, dan dokumentasi yang berkaitan dengan proses (kunci sukses) mitra *benchmarking*, antara lain melalui wawancara langsung, survei telpon atau surat, dsb.
10. Analisis data dan penentuan gap.
Tim melakukan analisis dan perbandingan data, dengan demikian akan bias diidentifikasi gap atau kesenjangan yang ada.

11. Perencanaan tindakan untuk mengurangi kesenjangan yang ada atau bahkan mengunggulinya.

Untuk mengimplementasikan proses baru diperlukan perencanaan, pelatihan, dan memperhatikan bahwa tujuan *benchmarking* bukan sekedar meniru melainkan mengungguli kinerja proses *benchmarking* tersebut.

12. Implementasi perubahan.

Dengan diterapkan prosedur baru, pada awal perubahan belum sesuai dengan *benchmarking*, untuk itu perlu waktu untuk bisa menjadi kebiasaan.

13. Pemantauan.

Kinerja perusahaan akan meningkat dengan perbaikan yang berkesinambungan serta dilakukan kegiatan pemantauan.

14. Memperbaharui *benchmarking*.

Mitra *benchmarking* yang menjadi terbaik di kelasnya akan selalu mengembangkan diri dan memperbaiki prosesnya, oleh karena itu perusahaan harus pula memperbaharui *benchmarking* secara berkesinambungan.

Adapun prasyarat untuk melakukan *benchmarking*, antara lain:

1. Kemauan dan komitmen.
2. Keterkaitan tujuan strategik.
3. Tujuan untuk menjadi terbaik, bukan hanya untuk perbaikan.
4. Keterbukaan terhadap ide-ide.
5. Pemahaman terhadap proses, produk dan jasa yang ada.
6. Proses terdokumentasi, karena:
 - a. Semua orang yang berhubungan dengan suatu proses harus memiliki pemahaman yang sama terhadap proses yang bersangkutan.
 - b. Dokumentasi sebelum adanya perubahan berguna dalam pengukuran peningkatan kinerja setelah dilaksanakannya *benchmarking*.
 - c. Mitra *benchmarking* belum tentu akrab dengan proses yang dimiliki suatu organisasi.
7. Ketrampilan analisis proses.
8. Ketrampilan riset, komunikasi, dan pembentukan tim.

International Benchmarking Clearinghouse memberikan kode etik yang harus diikuti dalam kegiatan *benchmarking* antara lain:

- Prinsip Legalitas.
Diharuskan masing-masing peserta *benchmarking* untuk menghindari tindakan yang dapat menjadi penghambat kegiatan *benchmarking*, maupun kegiatan paska operasi termasuk kegiatan perdagangan.
- Prinsip Pertukaran.

Perlu dilakukan diskusi antar perusahaan dan mitra *benchmarking* untuk menghindari salah pengertian dan pemberian informasi yang sebanding.

- Prinsip Kerahasiaan.

Setiap informasi yang diperoleh perusahaan dan *benchmarking* harus dijaga kerahasiaannya dan tidak dibenarkan memberikan informasi kepada pihak lain tanpa persetujuan dengan mitra *benchmarking*.

- Prinsip Penggunaan.

Informasi beberapa aspek yang diperoleh dan mitra *benchmarking* digunakan sebagai bahan perbaikan proses atau aspek-aspek dalam perusahaan.

- Prinsip Kontak Pihak Pertama.

Kontak untuk minta bantuan kepada mitra *benchmarking* dilakukan melalui pimpinan/manajer utama yang berwenang untuk mengambil keputusan, dan kemudian menghubungi bagian yang akan di-*benchmarking*.

- Prinsip Kontak Pihak Ketiga.

Kepada pihak ketiga tidak dibenarkan memberikan informasi mengenai siapa peserta *benchmarking*.

Beberapa hambatan-hambatan yang sering terjadi terhadap kesuksesan penerapan *benchmarking*, antara lain:

1. Fokus internal.

Organisasi terlalu berfokus internal (kepada diri sendiri) dan mengabaikan kenyataan bahwa proses yang terbaik dalam kelasnya dapat menghasilkan efisiensi yang jauh lebih tinggi, maka visi organisasi menjadi sempit.

2. Tujuan *benchmarking* terlalu luas.

Benchmarking membutuhkan tujuan yang lebih spesifik dan berorientasi pada bagaimana (proses), bukan pada apa (hasil)

3. Penjadwalan yang tidak realistis.

Benchmarking membutuhkan kesabaran, karena merupakan proses keterlibatan yang membutuhkan waktu. Sedangkan penjadwalan yang terlampaui lama juga tidak baik, karena mungkin ada yang salah dalam pelaksanaannya.

4. Komposisi tim yang kurang tepat.

Perlu pelibatan terhadap orang-orang yang berhubungan dan menjalankan proses organisasi sehari-hari dalam pelaksanaan *benchmarking*.

5. Bersedia menerima “*ok-in-class* (yang terbaik dalam kelasnya)”.

Seringkali organisasi memilih mitra yang bukan terbaik dalam kelasnya. Hal ini dikarenakan:

- ✓ Yang terbaik di kelasnya tidak berminat untuk berpartisipasi.
- ✓ Riset mengidentifikasi mitra yang keliru.
- ✓ Perusahaan *benchmarking* malas berusaha dan hanya memilih mitra yang lokasinya dekat.

6. Penekanan yang tidak tepat.

Tim terlalu memaksakan aspek pengumpulan dan jumlah data. Padahal aspek yang paling penting adalah proses itu sendiri.

7. Kekurangpekaan terhadap mitra.

Mitra *benchmarking* memberikan akses untuk mengamati prosesnya dan juga menyediakan waktu dan personel kuncinya untuk membantu proses *benchmarking* kepada organisasi sehingga mereka harus dihormati dan dihargai

8. Dukungan manajemen puncak yang terbatas.

Dukungan total dari manajemen puncak dibutuhkan untuk memulai *benchmarking*, membantu tahap persiapan dan menjamin tercapainya manfaat yang dijanjikan.

Referensi

- Ashok Rao and Lawrence P. Carr, ***Total Quality Management: A Cross-functional Perspective***, John Wiley & Sons, 1996
- Jenny Waller and Derek Allen, ***The T.Q.M. Toolkit: A Guide to Practical Techniques for Total Quality Management***, Kogan Page, 1995
- Soewarso Hardjosoedarmo, ***Total quality management***, Andi, 2004
- Suryadi Prawirosentono, ***Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif***, Bumi Aksara, 2007
- Nursya'bani Purnama, ***Manajemen Kualitas: Perspektif Global***, Fakultas Ekonomi UII, 2006
- Bernardine Wirjana, ***Mencapai Manajemen Berkualitas***, Andi, 2007
- Sri Untari, ***Patok Duga Sebagai Instrumen Perbaikan Kinerja Perusahaan***, Gema Stikubank, Desember 1996
- T. Yuri M Zagloel dan Rahmat Nurcahyo, ***Totql Quality Management***, 2012