

BENCHMARKING SUATU CARA PENDEKATAN MANAGERIAL UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

Ir. Budi Setiawan ¹⁾ & Ir. Handoyo Adianto ²⁾

Abstrak:

Benchmarking sudah menjadi ungkapan marak pada tahun 1990-an, tetapi apakah benar demikian? Mungkinkah Benchmarking hanyalah mode lain dari manajemen? Apakah model yang terakhir? Ataukah mungkin mewakili baik evolusi maupun revolusi di dalam pola pemikiran bisnis? Tidak diragukan, bahwa jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini sepertinya penting bagi pembaca dan bagi semua orang yang berkiprah dibidang penelitian dan pengkajian manajemen. Dan tidak menutup kemungkinan Model Benchmarking ini dapat diaplikasikan dimana saat ini kita sedang berhadapan dengan permasalahan yang sedemikian kompleks dan penuh tantangan untuk memperbaiki kondisi persaingan yang semakin berat.

PENDAHULUAN

Dalam pasar global yang makin kompetitif, satu-satunya cara mempertahankan hidup perusahaan adalah dengan usaha menandingi dan mencontoh praktik terbaik dari pesaing. Hanya dengan cara itu suatu organisasi akan terpacu untuk maju dan memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus dengan rute yang standar atau lebih baik.

Benchmarking dalam paper ini diartikan sebagai proses yang terus-menerus (berkelanjutan) dengan cara mengukur kualitas suatu produk, jasa (pelayanan), dan tindakan-tindakan dengan membandingkan pada pesaing-pesaing tangguh atau beberapa perusahaan/industri yang unggul dibidangnya.

Pada awalnya Benchmarking dilakukan secara luas dengan cara-cara sederhana, misalnya dengan membongkar dan menganalisa komponen bagian dari suatu produk jadi yang dianggap memiliki kualitas yang baik. Selanjutnya dilakukan proses produksi sama dengan hasil analisa yang diperoleh, atau dilakukan sedikit modifikasi sehingga menghilangkan kekurangan/kecacatan pada produk imitasinya.

Selanjutnya Benchmarking berkembang pada berbagai aspek kehidupan industri seperti :

- Analisis pesaing dan pasar.
- Program peningkatan kualitas.
- Cara menilai kinerja.
- Sistem-sistem penjualan.
- dan masih banyak hal lainnya.

* Dosen STIA LAN Bandung

** Wirausaha Bidang Teknik Mesin & Penyuluhan

Banyak pihak di Jepang yang melihat segi positif dari tindakan Benchmarking, sehingga pada tahun 1950-an mereka mengirimkan sejumlah personil ke Amerika dan Eropa Barat yang dianggap lebih maju. Mereka mempelajari berbagai aspek keberhasilan suatu industri, menyerap gagasan-gagasannya dan mencoba mengaplikasikannya di perusahaan mereka di Jepang setelah mereka kembali. Ternyata hasilnya luar biasa, personil-personil Jepang tersebut sanggup merubah kondisi perusahaan/industri mereka menjadi lebih baik daripada tempatnya semula.

Keunggulan-keunggulan yang didapat orang-orang Jepang dengan cara Benchmarking antara lain :

- Kualitas lebih baik.
- Harga lebih murah.
- Variasi lebih banyak.
- dan aspek-aspek lain yang dianggap lebih unggul.

Xerox Corporation di Amerika Serikat juga menerapkan Benchmarking pada tahun 1979 akibat dari hilangnya pangsa pasar mereka dengan cepat. Mereka meneliti mengapa pesaing sanggup membuat produk unggulan dengan kualitas yang baik dengan harga yang lebih murah. Teknik-teknik Benchmarking tersebut kemudian distandarisasi yang sekarang menjadi kriteria penilaian suatu perusahaan untuk memperoleh Malcom Baldrige Quality Award dan European Quality Award untuk masalah mutu produk.

Benchmarking pada suatu unsur saja mungkin tidak akan dapat mendongkrak

perbaikan suatu perusahaan, tetapi harus dilakukan secara terpadu dengan unsur-unsur terkait lainnya. Saran dari konsultan belum tentu cocok untuk kita. Banyak perusahaan yang gagal setelah menerapkan Benchmarking yang tak terkaji dengan seksama, sehingga dapat menimbulkan keputus-asaan.

Benchmarking biasanya lebih berhasil bila direncanakan oleh organisasi kita sendiri, untuk keberhasilan dan perbaikan organisasi kita juga, sehingga tanggung-jawabnya adalah pada diri kita sendiri. Pihak lain tidak akan menanggung beban kegagalan, atau mereguk keuntungan sebesar apa yang dapat kita peroleh.

PROSES-PROSES DALAM BENCHMARKING

Dalam perkembangannya Benchmarking tidak dapat dipisahkan dari usaha peningkatan mutu, sehingga saat ini dianggap sebagai suatu model perubahan evolusi alamiah dari asas-asas penilaian mutu dan Total Quality Management.

Jepang, yang semula dianggap sebagai negara produsen yang berkonsentrasi pada aspek harga murah dengan kualitas buruk, telah berhasil merubah citranya menjadi negara produsen dengan aspek harga murah dengan kualitas sesuai standar mutu yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena penerapan Benchmarking pada dua masukan yaitu: penerapan bisnis dan teknologi Barat yang lebih maju di tahun 1952. Jepang telah memadukan dua aspek sinergi yaitu Benchmarking dan Kaizen dalam Quality Improvement Process.

Suatu perusahaan tidak selalu dapat melakukan Benchmarking pada satu atau dua perusahaan sejenis yang lebih unggul. Hal tersebut disebabkan oleh sikap kerahasiaan dalam kompetisi sejenis, atau ketidaklengkapan keunggulan parsial pada bidang-bidang tertentu. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka perusahaan harus melakukan identifikasi bidang-bidang mana yang dianggap lemah sehingga memerlukan Benchmark pada perusahaan lain yang lebih unggul.

Sebagai ilustrasi, Xerox mengambil dari beberapa perusahaan yang dianggap lebih/paling unggul; seperti:

- Proses Pembuatan Faktur (Penagihan) : Pada American Express, Co.
- Proses Manajemen Mutu : Pada Florida Power & Light, Co.
- Perencanaan Tata Letak Pabrik : Pada Ford & Cummins Engines Co.
- Pengembangan Pemasok : Pada Honda Mfg, Amerika.

Dari proses Benchmarking yang dilakukannya, Xerox telah berhasil memperbaiki beberapa bidang dengan performansi baru sebagai berikut :

- Penerimaan suku cadang yang masuk diperbaiki sampai 99,5 persen.
- Persediaan diturunkan sebesar 2 per 3 nya.
- Gambar rekayasa setiap personil meningkat 2 kali lipat.
- Produktivitas pemasaran meningkat 1 per 3 nya.
- Biaya tenaga kerja diturunkan 30 persen.
- Distribusi produktivitas meningkat sebesar 8-10 persen.

10 langkah proses Benchmarking yang telah dilakukan Xerox untuk mencapai hasil tersebut, antara lain:

1. Mengidentifikasi subyek Benchmarking.
2. Mengidentifikasi perusahaan-perusahaan-perusahaan-perbandingan.
3. Menentukan metoda pengumpulan data dan mengumpulkan data.
4. Menentukan kesenjangan persaingan yang ada.
5. Memproyeksikan kinerja masa depan.
6. Mengkomunikasikan penemuan dan mendapatkan pengakuan.
7. Menetapkan sasaran-sasaran berdasarkan fungsi.
8. Mengembangkan rencana kegiatan.
9. Menerapkan rencana dan memantau kemajuan.
10. Menyesuaikan kembali ukuran (Re-Calibrate) Benchmarking.

Dari ke-10 langkah dalam proses Benchmarking dipilih dan dikelompokkan kembali menjadi 4 bidang yang menjadi tujuan bisnis Xerox, yaitu:

- Kepuasan pelanggan.
- Kepuasan pegawai.
- Laba atas aktiva (return on assets).
- Pangsa pasar

Dari uraian-uraian diatas Tuan Roger Sudgen dari Rank Xerox Ltd., menunjukkan kunci keberhasilan pelaksanaan Benchmarking, yaitu:

- Pentingnya memahami proses-proses kita sendiri secara seksama dan menyeluruh.
- Pilihlah perusahaan-perusahaan terbaik pada bidang masing-masing, sebelum melakukan kunjungan.

- Fokuskan pada penerapan terbaik bidang industri.
- Kemauan membagi informasi dengan kunjungan timbal balik yang direncanakan.
- Informasi yang sensitif harus selalu dirahasiakan.
- Tidak memusatkan perhatian pada hasil akhir, tetapi lebih penting memperhatikan praktik dan prosesnya.
- Proses Benchmarking harus berkesinambungan, karena pesaing juga bergerak dinamis.
- Harus mau menerapkan dan mencoba proses Benchmarking yang ditemukan dan diduga lebih baik.

PENGELOMPOKAN BENCHMARKING

Untuk memutuskan siapa yang akan dijadikan pembanding dalam Benchmarking, akan sangat tergantung pada subyek yang dipilih, sumber daya yang tersedia, dan tantangan organisasi yang akan dihadapi.

Secara umum dapat dikelompokkan menjadi 4 jenis Benchmarking yang memiliki perbedaan signifikan, dengan keunggulan dan kelemahan masing-masing :

Internal Benchmarking

Internal Benchmarking adalah melakukan perbandingan-perbandingan dengan bagian lain di dalam organisasi itu sendiri. Bagian lain yang dimaksud adalah bagian setara dalam organisasi setempat, organisasi sama dengan lokasi lain, perusahaan lain dalam kelompok

sama, atau perusahaan sejenis yang berlokasi lain bahkan di luar negeri.

Jenis ini biasanya lebih mudah, karena izin untuk memperoleh datanya sederhana akibat kesamaan struktur pemilik usaha. Namun juga memiliki kelemahan karena tidak menghasilkan perbaikan-perbaikan yang berkelas dunia bila perusahaan tersebut bukan kelas dunia.

Competition Benchmarking

Competition Benchmarking adalah melakukan perbandingan-perbandingan dengan perusahaan yang menjadi pesaing akibat kemiripan fungsi pasar, segmen pasar, ukuran perusahaan, atau kemungkinan menjadi alternatif pilihan konsumen (transformasi).

Jenis ini biasanya lebih sulit, karena alasan kerahasiaan. Proses Benchmarking dapat dipermudah dengan organisasi berbentuk kartel pada lingkungan yang besar untuk kebaikan usaha bersama.

Functional Benchmarking

Functional Benchmarking meliputi perbandingan-perbandingan dengan berbagai organisasi yang biasanya tidak bersaing namun memiliki persamaan kegiatan fungsi, misalnya fungsi organisasi dan manajemen pergudangan, procurement, jasa, pelayanan transportasi, atau masih banyak lainnya.

Functional Benchmarking biasanya lebih mudah dicapai melalui konferensi atau parlemen-parlemen tingkat dunia. Kerahasaan suatu fungsi bukan menjadi penghalang, dan bahkan mungkin dapat dibentuk kemitraan yang sinergis.

Generic Benchmarking

Generic Benchmarking tidak berorientasi pada ketiga hal diatas, dan biasanya berorientasi pada proses-proses bisnis yang berlaku pada berbagai fungsi dan mungkin dalam jenis industri yang benar-benar berbeda.

Peluang-peluang Benchmarking yang ditemukan dapat menjadi ide baru untuk memecahkan kebekuan usaha dan terobosan-terobosan setara inovasi.

Selanjutnya pembandingan dalam Benchmarking harus dipilih sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga hasil yang diperoleh pun akan optimum. Akan tetapi banyak pula yang mengikuti model Benchmarking yang disyaratkan dalam Malcom Baldrige Quality Award, Deming Prize, atau European Quality Award.

PERENCANAAN APLIKASI BENCHMARKING

Agar mendapatkan hasil yang tinggi dalam kegiatan Benchmarking yang dapat menelan anggaran biaya yang besar, maka perlu dibuatkan perencanaan yang lebih baik pula.

Perencanaan Aplikasi Benchmarking tidaklah sama untuk setiap organisasi perusahaan. Langkah awal prosesnya adalah melakukan penelitian seksama atas semua bahan pokok pekerjaan yang tersedia, selanjutnya akan terbayang metoda dan pendekatan-pendekatan yang mungkin dapat dilaksanakan.

Perencanaan Aplikasi Benchmarking tidak akan optimal dalam satu kali proses, tetapi terdiri dari tahapan-tahapan yang tak pernah berakhir selama organisasi perusahaan masih ada.

Berikut ini beberapa contoh langkah persiapan pelaksanaan (aplikasi) Benchmarking, yaitu:

- Daftar Pertanyaan Benchmarking
- Analisis Mitra Kerja Benchmarking
- Perbandingan Kinerja Bisnis
- Rencana Tindakan Benchmarking
- Kontrak Kerja-sama untuk Benchmarking

Formulir isian berikut ini dapat dijadikan pedoman awal dalam perencanaan Aplikasi Benchmarking.

1. BENCHMARKING

Proses-proses apa yang Anda miliki untuk dibuat perbandingan dengan organisasi-organisasi lain ?

Bagaimana Anda mendapatkan data yang relevan ?

Rincilah di bawah pengukuran-pengukuran yang mungkin di dalam organisasi Anda yang mungkin merupakan dasar untuk Benchmarking.

Ukuran	Kinerja Saat ini	Batas Fisik (kalaupun ada)	Kinerja Pesaing			Praktik Terbaik Di Dunia	Sasaran/ Tanggal	Bagaimana Menutup Kesenjangan
			A	B	C			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

2. DAFTAR PERTANYAAN BENCHMARKING

Bagaimana Anda menentukan Proses ini ? Jelaskan.

**Benchmarking Suatu Cara Pendekatan Managerial Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing
(Budi Setiawan & Handoyo Adianto)**

Apakah Anda menganggap proses ini merupakan suatu masalah atau perhatian di dalam perusahaan Anda? Kalau tidak saat ini, apakah ini menjadi suatu masalah pada masa lalu?

Pengukuran mutu apakah untuk mengukur proses ini ? Kriteria apakah yang biasa Anda gunakan untuk menentukan keistimewaan di dalam kinerja proses? Bagaimana Anda menilai mutu keluaran proses ini? Bagaimana Anda menilai kemajuan dalam perbaikan mutu?

Bagaimana Anda mempertimbangkan biaya dan jadwal dalam proses ini?

Berapa banyak dan jenis pelatihan apa yang Anda berikan untuk berbagai kategori pekerjaan tim kerja pelaksanaan itu?

Proses perbaikan apa saja yang telah memberikan kepada Anda hasil terbaik di dalam perbaikan kinerja?

Perusahaan apa, tidak termasuk perusahaan Anda sendiri, yang Anda percaya sebagai yang terbaik dalam penyajian proses ini?

3. ANALISIS MITRA KERJA BENCHMARKING

Ukuran	Nama Perusahaan			
Volume bisnis - Pendapatan penjualan				
- Jumlah pegawai				
Kepemilikan bisnis				
Pemusatan industri				
Susunan organisasi				
Jenis Pabrikasi				
Budaya perusahaan				
- Formalitas				
- Partisipasi				
- Komunikasi				
Kemampuan-kemampuan Perusahaan				

4. PERBANDINGAN KINERJA BISNIS

Penilaian	Nama Perusahaan			
1. Rasio laba terhadap aktiva bersih				
2. Pangsa pasar				
3. Rasio ekuitas–utang				
4. Persediaan (% penjualan)				
5. Pendapatan per pegawai				
6. Biaya tak langsung pabrik				
7. Bunga modal (% penjualan)				
8. Litbang (% penjualan)				
9. Efisiensi investasi litbang				
10. Waktu siklus produk baru				
11. Waktu lingkaran ramalan				
12. Siklus waktu pesanan				
13. Tenggang waktu bahan				
14. Siklus waktu produksi				
15. Waktu tanggapan pelanggan				
16. Keluhan pelanggan (% pengiriman)				
17. Field returns (% pengiriman)				
18. Tingkat jaminan (% pengiriman)				
19. Suku cadang dikembalikan ke pemasok				
20. First-pass yeild				
21.				
22.				
23.				

5. RENCANA TINDAKAN BENCHMARKING (1)

Proses : _____ _____	
Kriteria Keberhasilan Kritis : _____ _____	
Pemilik proses : _____ Tanggal : _____	
Ringkasan hasil penelitian : _____ _____ _____	
Tujuan/Sasaran	Tujuan : Jangka pendek Jangka panjang
Benchmark Perusahaan : _____ Tanggal diamati : _____ Tingkat : _____ Angka : _____	_____ _____ _____
Strategi (pemilik)	Target Dan tolok ukur

6. RENCANA TINDAKAN BENCHMARKING (2)

Proses : _____ _____	
Kriteria Keberhasilan Kritis : _____ _____	
Pemilik proses : _____ Tanggal : _____	
Ringkasan hasil penelitian :	
Tujuan/Sasaran	Tujuan : Jangka pendek Jangka panjang
Benchmark Perusahaan : _____ Tanggal diamati : _____ Tingkat : _____ Angka : _____	
Strategi (pemilik)	Target Dan tolok ukur

Jumlah seluruh pegawai _____

Jumlah pabrik dan lokasi _____

Sifat Bisnis Inti _____

Perputaran _____

Apakah Anda telah memiliki atau mengajukan permohonan untuk BS 5750/ISO 9000?

Sudah Sedang mengajukan Belum

Apakah organisasi melakukan sebuah program TQM?

Ya Tidak

Rincian untuk Surat-Menyurat :

Nama : _____ Jabatan : _____

No. Telepon : _____ Pesawat : _____

Perusahaan : _____

Alamat : _____

No.Fax : _____

CONTOH APLIKASI BENCHMARKING

Aplikasi Benchmarking adalah kegiatan belajar-mengajar yang akan diperoleh dari tangan pertama, sehingga diharapkan menghasilkan suatu perbaikan yang optimum.

Berikut ini akan disampaikan beberapa contoh pelaksanaan Benchmarking oleh beberapa perusahaan terkenal.

1. Benchmarking di IBM, Amerika Serikat

Pada tahun 1970-an dengan Benchmarking Produk, caranya dengan memperagakan kinerja unggul sebelum produk dipasarkan. Benchmarking dilakukan berdasarkan fungsi, keandalan, dan ketersediaan. Sumber datanya adalah :

Penelitian terhadap pelanggan yang diberi tugas khusus.
Penelitian industri standar, seperti "Keandalan Lebih".
Pengujian laboratorium produk-produk para pesaing.

2. Benchmarking di British Gas, Inggris

Pada tahun 1992, Direktur Utamanya yang baru membuat sebuah tim terdiri dari 4 orang untuk menerapkan Benchmarking. Selanjutnya mereka mendefinisikan Benchmarking adalah proses identifikasi, perbandingan, dan belajar terus menerus terhadap produk, jasa, dan praktik berstandar internasional, guna menetapkan agenda perubahan dan peningkatan budaya perbaikan dalam sebuah organisasi.

Di British Gas, waktu itu menekankan pada program penurunan biaya, maka salah satu solusinya berupa identifikasi bidang-bidang bisnis yang menggunakan biaya terbesar dan membandingkannya dengan perusahaan lain. Hasilnya mereka menurunkan biaya tanpa merubah prestasi.

3. Benchmarking di Advanced Technology, Indonesia

Pada tahun 1997, Tuan Handoyo Adianto membentuk usaha baru bidang fabrikasi tangki (sheet metal forming) dan pipe installation.

Tuan Adianto sebagai Managing Director segera menerapkan Benchmarking pada bidang prosedur pengerjaan sesuai dengan Standard ASME Sec.IX for Pressure Vessel. Hasilnya adalah kualitas internasional yang sama dengan produk-produk berstandar internasional.

Benchmarking prosedur telah berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan tingkat produktivitas yang tinggi.

Saat ini sedang dicoba beberapa Benchmarking lain, seperti :

- Standar Kontrak
- Standar Kepegawaian
- Standar Waktu Kerja

Demikianlah beberapa contoh Benchmarking pada perusahaan internasional dan nasional terkemuka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan :

1. Benchmarking adalah teknik yang dapat digunakan organisasi untuk mengukur atau menilai kinerja dan proses internal dan external organisasi. Selanjutnya mengadopsinya bila dianggap cocok.
2. Benchmarking dapat dilakukan dalam berbagai aspek kehidupan perusahaan, seperti prosedur, operasi, proses pengerjaan, pemasaran, penjualan, organisasi, atau lainnya.
3. Benchmarking dapat dilakukan dengan mengacu pada performansi perusahaan dunia, ataupun perusahaan yang dianggap lebih unggul pada bidang-bidang tertentu.
4. Benchmarking harus direncanakan dengan jelas agar hasilnya efektif dan efisien.

Saran :

1. Bila Anda seorang top atau middle class manager, lakukanlah Benchmarking untuk meningkatkan kinerja perusahaan, karena Benchmarking akan membawa keberhasilan yang lebih cepat dengan resiko kegagalan yang relatif kecil.
2. Berhati-hatilah dalam melakukan Benchmarking, karena tidak semua hal baik dan cocok untuk usaha yang kita jalani.

Daftar Pustaka

- Bendel, Tony, Cs. BENCHMARKING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE, Elex Media Computindo, 1995.
- Daft, Richard L, MANAGEMENT, Dryden, 4th Edition, 1997.
- Ibrahim, Buddy, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Djambatan Jakarta, 2000.
- Soewarso, Hardjosoedarmo, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Andi Yogyakarta, 1999.