

STRATEGI *BENCHMARKING* SEBAGAI TOLOK UKUR KINERJA PERUSAHAAN

Oleh:
Adrie Putra
Dosen FE – UIEU
adrie_putra75@yahoo.com

ABSTRAK

Pada saat ini sangatlah wajar apabila suatu perusahaan melakukan pengukuran kinerja perusahaannya dengan cara mem-bandingkan proses kerja perusahaan tersebut dengan proses kerja perusahaan-perusahaan lain yang dijadikan sebagai tolok ukur. Proses pembandingan ini akan berdampak pada penentuan perubahan faktor-faktor bisnis seperti: jam kerja, beban kerja, bahkan sampai dengan gaji karyawan yang akan diberikan. Hal ini pada akhirnya diharapkan akan memacu kinerja perusahaan menjadi lebih baik. *Benchmarking* itu sendiri adalah merupakan suatu proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan, dimana tujuan dari *Benchmarking* itu adalah mengubah suatu perusahaan yang mempunyai kinerja rata-rata pada suatu industri menjadi perusahaan dengan kinerja yang berada diatas rata-rata.

Kata Kunci:

Benchmarking, tolok ukur, kinerja perusahaan

Pendahuluan

Benchmarking bukanlah suatu pekerjaan yang mudah dilakukan. Pengalaman beberapa perusahaan menunjukkan hanya kalau direncanakan dan dilakukan dengan baik, *benchmarking* dapat berhasil membuka perusahaan terhadap metode dan ide-ide baru. Meskipun Banyak perusahaan yang mempunyai dana sangat besar dapat menggunakan konsultan yang mahal untuk melakukannya, namun tak mungkin perusahaan melakukannya sendiri. Jika perusahaan yakin suatu peningkatan nyata dapat perusahaan lakukan terhadap suatu layanan, proses atau praktik tertentu, tetapi perusahaan tidak tahu perubahan-perubahan apa yang akan

dilakukan, *benchmarking* merupakan cara mencari tahu mengenai hal tersebut.

Benchmarking merupakan salah satu strategi yang dapat membantu perusahaan untuk melakukan pengembangan. Perusahaan harus menyadari bahwa melakukan *benchmarking* dengan mitra yang kualitasnya lebih rendah dari yang terbaik di kelasnya mungkin saja meningkatkan kinerja perusahaan tetapi hal ini akan terlihat semu karena perusahaan tidak akan pernah mencapai kinerja tingkat tertinggi yang memungkinkan dicapainya.

Definisi *Benchmarking*

Definisi *Benchmarking* yang dikeluarkan oleh *American Productivity and Quality Center (APQC)*, *benchmarking* merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan; proses mengukur dan membandingkan kesinambungan atas proses-proses bisnis suatu organisasi dengan tokoh-tokoh proses bisnis manapun di seluruh dunia, untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya perusahaan tersebut dalam memperbaiki kinerjanya.

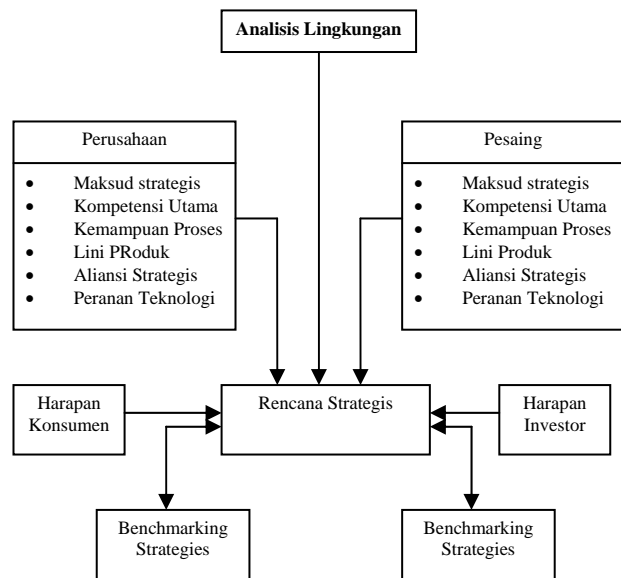
Sedangkan definisi lain dari *Benchmarking* yang dikatakan oleh *Westinghouse*, *benchmarking* adalah merupakan pencarian dan aplikasi praktek-praktek yang benar-benar lebih baik secara terus menerus, yang mengarah pada kinerja kompetitif yang *superior*. Dari semua metoda yang ada dalam melakukan implementasi *benchmarking*, terdapat dua metode yang sangat sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Metode *benchmarking* itu sendiri adalah "*competitive*

benchmarking” dan “*process benchmarking*”. Jika Seorang Manajer tingkat atas ingin menempatkan tingkat kinerja perusahaan dalam lingkungan industri perusahaan berada, *competitive benchmarking* merupakan pilihan yang tepat. Dengan *competitive benchmarking* perusahaan dapat mengukur kinerja perusahaan itu secara langsung berhadapan dengan kompetitor-kompetitor perusahaan dalam industri. Metode lainnya adalah, proses *benchmarking*, mengukur proses atau praktik yang sangat penting bagi peningkatan kinerja Perusahaan, dan melakukan hal itu di seluruh industri. Tipe *benchmarking* ini adalah dengan cara mengidentifikasi *best practices* yang digunakan, lepas dari posisi Perusahaan di dalam industri, dan selanjutnya mempelajari dengan sungguh-sungguh proses tersebut dan menerapkan proses terbaik itu di perusahaan.

Benchmarking Strategies Sebagai Unsur Perencanaan

Perencanaan adalah upaya memperhitungkan ketidakpastian masa depan serta membuat persiapan-persiapan yang akan menghantar organisasi menuju masa tersebut, terutama melalui penetapan tujuan-tujuan yang dapat dicapai yang akan menjembatani masa kini dan masa depan. Alur proses pertimbangan dalam perencanaan menggambarkan bagaimana *benchmarking strategies* cocok dengan penyusunan rencana strategis. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.

Dari proses dalam gambar 1, akan muncul dua pertanyaan mendasar yang harus dapat dijawab oleh perusahaan dalam menerapkan *Benchmarking*. Pertanyaan tersebut adalah: apa yang harus perusahaan jadikan tolok ukur dari proses *benchmarking* tersebut; siapa yang harus perusahaan jadikan tolok ukur perbandingan, dan bagaimana menjalankan proses *benchmarking* tersebut.



Sumber : Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking*

Gambar 1
Penerapan *Benchmarking Strategies*

Apa yang Harus dijadikan Tolok Ukur

Keputusan akan apa yang akan dijadikan tolok ukur bagi perusahaan untuk perbandingan, harus didasarkan pada sasaran bisnis suatu perusahaan, dan pada tingkat kematangan mutu yang telah dicapainya. Tugas dari manajemen adalah membentuk konsensus mengenai proses yang dipilih untuk dipelajari. Ini merupakan tugas pengungkit yang menentukan bagi pihak manajemen, karena pada tahap ini memungkinkan terjadinya penyesuaian arah strategis perusahaan dengan kegiatan tim *benchmarking* yang sedang berlangsung di perusahaan tersebut. Dengan menugaskan tim *benchmarking* secara khusus dan terarah untuk mempelajari proses yang paling mempengaruhi kinerja bisnis, berarti pihak manajemen telah menyiratkan dukungan bagi penerapan berbagai temuan tim tersebut. Dengan demikian hal ini dapat memotivasi tim.

Siapa yang dijadikan Tolok Ukur Perbandingan

Banyak sekali perusahaan memusatkan diri untuk mencari perusahaan pembanding yang baik ataupun yang terbaik dari yang baik, yang akan menjadi mitra *benchmarking* untuk proses tertentu. Tetapi jika perusahaan yang diidentifikasi sebagai perusahaan yang terbaik itu hanya ada satu, perusahaan tersebut tentu akan dibanjiri oleh sekian banyak permintaan akan studi *benchmarking*. Disamping itu, penggolongan perusahaan yang terbaik mungkin hanya mencerminkan sejumlah aktivitas tertentu, dan bukannya keseluruhan proses. Dalam hal ini penyusunan seperangkat faktor tertentu yang dapat diadaptasi hanya dapat dilakukan setelah adanya pengamatan mengenai yang terbaik di antara beberapa perusahaan. Dengan demikian, pendekatan ini merupakan yang mahal, menyita waktu dan menimbulkan banyak dilema. Pendekatan yang lebih hati-hati untuk menentukan siapa harus dijadikan tolok ukur perbandingan, dilakukan dengan terlebih dahulu mengkaji kriteria spesifik yang digariskan dalam definisi operasional. Daripada mencari yang terbaik dari yang terbaik, maka mungkin akan lebih menguntungkan untuk mencari mitra dianggap merupakan contoh dari kesuksesan kinerja dalam proses yang dapat diperbandingkan.

Langkah-langkah Penerapan Benchmarking

Menyiapkan benchmark terhadap suatu layanan, proses dan praktek menghendaki perusahaan untuk memeriksa secara hati-hati prosesnya sendiri sebelum melakukan kegiatan *benchmarking*.

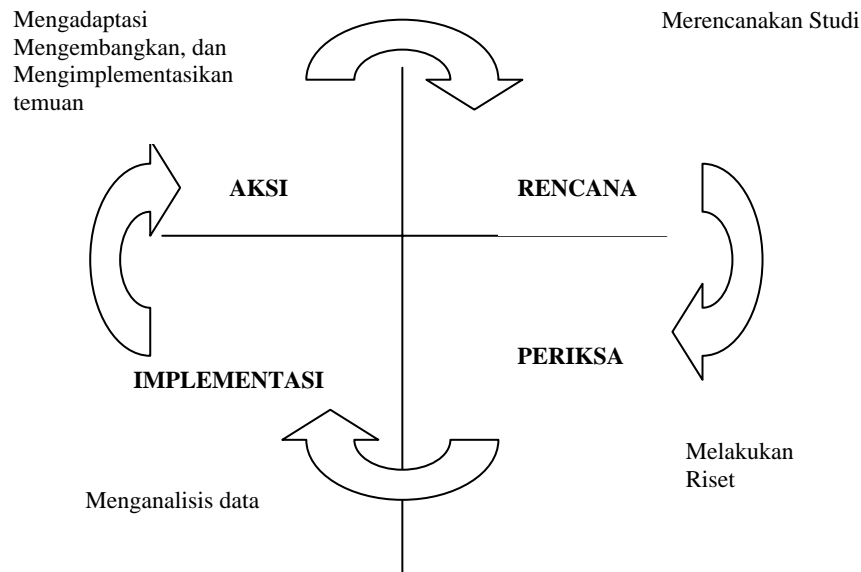
Pada dasarnya *Benchmarking* mencari dua unsur yang sangat penting bagi pengukurannya. Unsur pertama adalah mencari tolok ukur yang menunjukkan keunggulan proses, serta unsur kedua adalah menentukan faktor

penentu yang memberikan hasil-hasil yang terbukti keistimewaannya.

Menurut Robert Camp (manajer *benchmarking competency* untuk perusahaan Xerox). Untuk mengetahui tinjauan atas *benchmarking*, terdapat langkah-langkah pendekatan yang dapat dilakukan apabila perusahaan ingin mengimplementasikan *benchmarking*. Langkah-langkah tersebut antara lain adalah :

1. Mengidentifikasi dan merekam proses, praktek, ataupun layanan yang akan di-benchmark-kan.
Pertama kali sangat penting memastikan bahwa fokus utama Perusahaan dalam melakukan *benchmark*. Kesalahan umum dalam melakukan *benchmarking* adalah mempelajari begitu banyak faktor dan parameter pada waktu yang sama, yang berakibat terkumpulnya banyak data tanpa hasil yang dapat dikerjakan. Jika mungkin, batasi cakupan *benchmarking* hanya dalam lingkup yang mungkin diselesaikan waktu yang singkat. Perhatian kalangan eksekutif cukup sempit, dan karenanya hasil-hasil yang terukur akan menjadi kemestian untuk dibiayai guna mencapai hasil yang diinginkan.
2. Dapat mengidentifikasi perusahaan atau sekelompok perusahaan yang akan menjadi sasaran *benchmark* perusahaan terhadap sejumlah proses tertentu. Ini merupakan proses pencarian dan anggota tim Perusahaan harus membuat daftar perusahaan potensial yang akan di-benchmark. Penyelidikan yang intensif perlu dilakukan terhadap perusahaan tersebut agar daftar yang dibuat dapat lebih fokus, sehingga Perusahaan pun akan semakin tertantang untuk memilih mana yang benar-benar tepat. Perusahaan mungkin tidak ingin atau dapat mem-benchmark kompetitor langsung perusahaan.
3. Mengumpulkan dan menyimpan data-data perusahaan yang akan di-benchmark

- Robert Camp merekomendasikan bahwa proses ini harus dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Penggunaan “*business databases*” yang menyediakan Perusahaan dengan *competitive intelligence*, sejarah perusahaan, pengembangan produk dan informasi industri sangat diusulkan.
4. Analisis data dengan menganalisa data perusahaan akan mengetahui jarak antara praktik perusahaan dengan praktik-praktik terbaik yang dilakukan perusahaan-perusahaan lain dalam lingkungan industri dimana perusahaan tersebut bergerak.
 5. Kompetisi tak berdiam diri, melainkan terus meningkat, yang semakin mendorong perusahaan untuk terus mengikuti perkembangannya. Karenanya, hal ini membutuhkan analisis dan pemahaman mengenai trend industri untuk melihat seberapa cepat perusahaan dan kompetitor perusahaan berubah. Langkah ini akan menjaga hasil yang akan perusahaan dapatkan tidak mudah bertahan (kadaluarsa).
 6. Mengkomunikasikan hasil dan menerapkan agar diterima pada lingkungan perusahaan. Mendapat tanggapan dari anggota tim yang kritis merupakan suatu tantangan. Dengan mengkomunikasikan hasilnya, perusahaan meningkatkan kemungkinan untuk diterima oleh kalangan manajemen senior, dan yang lebih penting oleh karyawan yang diharapkan untuk melakukan perubahan dan peningkatan.
 7. Membuat tujuan yang akan dicapai (*Goals*). Setelah menetapkan pencarian dan strategi mencarinya, tim harus menyampaikan rekomendasi akhirnya mengenai sasaran dan bagaimana organisasi harus berubah untuk mencapai tingkat kinerja yang baru.
 8. Membuat rencana pelaksanaan untuk masing-masing tujuan. Rencana tersebut harus merinci tugas-tugas yang terkait, termasuk nama-nama spesifik dan tanggal-tanggal yang terkait dengan tugas masing-masing. Setiap orang bertanggungjawab untuk setiap proses harus terlibat dalam membangun rencana-rencana perubahan tersebut.
 9. Implementasi dan memantau hasil dari pelaksanaan strategi tersebut. Langkah ini, yang biasanya dilakukan oleh suatu kelompok pengimplementasi dan para manajer mereka. Itu termasuk mengumpulkan data pada tataran kinerja yang baru, menggunakan tim *problem-solving* untuk menyelidiki isu-isu tertentu, dan menyesuaikan proses peningkatannya jika sasarannya belum tercapai.
 10. Memulai proses tersebut kembali selangkah demi selangkah. Sepanjang perusahaan industri dan pelanggan terus berubah, langkah ini sangat penting. Seberapa sering Perusahaan harus memulai proses itu akan tergantung seberapa cepat lingkungan Perusahaan berubah.
- Berikut ini adalah gambar dari proses siklus *benchmarking* yang dilakukan oleh perusahaan dalam penerapan *proses benchmarking*:



Sumber: Gregory H Watson *Strategic Benchmarking*

Gambar 2
Proses *Benchmarking* dengan Siklus Deming

Kesimpulan

Persaingan yang semakin ketat memberikan dampak bagi perusahaan. Dampak tersebut dapat terlihat dari banyaknya perusahaan yang membuat tolok ukur dengan perusahaan lain agar mencapai kesuksesan. Dengan *Benchmarking*, perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. *Benchmarking* sendiri dapat dilakukan pada semua bidang dalam perusahaan. Perusahaan bisa mendapatkan tolok ukur dengan cara membandingkan dengan perusahaan yang lebih baik dari yang terbaik atau perusahaan dapat membandingkan dengan industri rata-rata yang ada.

Strategi *benchmarking* dapat dilakukan apabila sudah diketahui apa yang akan diukur atau dibandingkan dan apa yang akan dijadikan tolok ukur. Kedua pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan menjalankan sepuluh tahapan *benchmarking* yaitu Mengidentifikasi dan merekam proses, praktek, ataupun layanan yang akan di-*benchmark*-kan, membuat daftar perusahaan potensial yang akan di-*benchmark*, mengumpulkan dan menyim-

pan data-data perusahaan-perusahaan yang akan di-*benchmark*, menganalisa data perusahaan akan mengetahui jarak antara praktek perusahaan dengan praktek-praktek terbaik yang dilakukan perusahaan-perusahaan lain dalam lingkungan industri dimana perusahaan tersebut bergerak, untuk terus mengikuti perkembangan kompetitornya, mengkomunikasikan hasil dan menerapkan agar diterima pada lingkungan perusahaan, menetapkan tujuan yang akan dicapai (*Goals*), membuat rencana pelaksanaan untuk masing-masing tujuan, Implementasi dan memantau hasil dari pelaksanaan strategi tersebut, memulai proses tersebut kembali selangkah demi selangkah.

Daftar Pustaka

Balm, Gerald J, "*Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best for the Best. Schaumberg*", *Quality and Productivity Management Association*, IL, 1992

- Camp, Robert C, “*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*”, Quality Press/American Society for Quality Control, Milwaukee, 1992.
- Jacobson, Garry, and Hillkirk, John. Xerox, “*American Samurai*”, Macmillan Publishing Co, New York, 1996.
- Porter, Michael, “*Competitive Advantage Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*”, Free Press, New York, 1980.
- Watson, Gregory H, “*Benchmarking for Competitive Advantage*”, Productivity Press, Cambridge, 1993