

EMA503 - Manajemen Kualitas 1
<http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

BENCHMARKING (PATOK DUGA)

Materi #6 EMA503 – Manajemen Kualitas

Definisi ... (1)

2 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

Gregory H. Watson	<ul style="list-style-type: none"> Pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul.
Goetsch & Davis	<ul style="list-style-type: none"> Proses pembandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.
David Kearns	<ul style="list-style-type: none"> Merupakan pencarian metode-metode, proses dan praktik-praktik terbaik yang akan mengarahkan performa terbaik dari suatu perusahaan.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Definisi ... (2)

3 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

Teddy Pawitra

- 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.

IBM

- Suatu proses terus-menerus untuk menganalisis tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi dunia.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Definisi ... (3)

4 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

Merupakan pencarian metode-metode, proses dan praktik-praktik terbaik yang akan mengarahkan performa terbaik dari suatu perusahaan.

↑

Literatur Lain

↓

Merupakan riset industrial atau pengumpulan informasi yang memungkinkan seorang manajer membandingkan performa fungsi-fungsinya terhadap performa fungsi-fungsi yang sama di perusahaan lain.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Definisi ... (4)

5 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

Kesimpulan

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.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Tujuan Utama *Benchmarking*

6 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

Menemukan kunci atau rahasia sukses dari perusahaan yang terbaik dikelasnya, dan kemudian mengadaptasi serta memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan.

Mengetahui rahasia dibalik pencapaian kinerja yang terlihat dari data yang diperoleh (tidak sekedar mengumpulkan data).

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Persiapan *Benchmarking*

7 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

Fisik

↓

Dibutuhkan kesiapan sumber daya manusia dan teknologi yang matang untuk melakukan *benchmarking* secara akurat.

Mental

↓

Pihak manajemen perusahaan harus bersiap diri bila setelah dibandingkan dengan pesaing, jika ternyata ditemukan kesenjangan yang cukup tinggi.

6623 - Taufiqurrachman

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6


Azaz *Benchmarking* (Pawitra, 1994)

8 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqurrachman

- Merupakan metode untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
- Fokus pada praktik terbaik dari perusahaan lain dalam wujud perbandingan yang terus-menerus dalam jangka waktu yang panjang.
- Berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya (misalnya: TQM, *corporate reengineering*, analisis pesaing, dll).
- Perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di-*benchmarking*-kan, pemahaman dari organisasi, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6




Fungsi *Benchmarking* (Tjiptono & Diana, 1996)

9
<http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

- Sebagai Instrumen Perbaikan.
- 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 yang diharapkan untuk 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.

EMA503 - Manajemen Kualitas
Materi #6



Manfaat *Benchmarking* (Ross, 1994)

10
<http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

Perubahan Budaya

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

Perbaikan Kinerja

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

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.

EMA503 - Manajemen Kualitas
Materi #6

Benchmarking & Analisis Persaingan

<http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqurrachman

Analisis Persaingan
Meliputi perbandingan antara produk-produk pesaing dengan produk yang dihasilkan perusahaan.

Benchmarking
Membandingkan bagaimana suatu produk direkayasa, diproduksi, didistribusikan dan dikembangkan.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

<http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

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
Dipergunakan untuk mencapai tujuan perbaikan	Dipergunakan untuk memeriksa persaingan
Tujuan berupa pengetahuan proses	Tujuan berupa pengetahuan tentang industri
Fokus pada kebutuhan pelanggan	Fokus pada kebutuhan perusahaan

12 EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Faktor Melakukan *Benchmarking*

13 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

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

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Evolusi Konsep *Benchmarking*

(Widayanto, 1994)

14 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

Global Benchmarking


Reverse Engineering

Competitive Benchmarking

Strategic Benchmarking

Process Benchmarking

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6



Evolusi Konsep *Benchmarking* ... (1)

(Widayanto, 1994)

15
http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id

Reverse Engineering

- Perbandingan karakteristik produk, fungsi produk dan kinerja terhadap produk sejenis dari pesaing.

Competitive Benchmarking

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

EMA503 - Manajemen Kualitas
Materi #6



Evolusi Konsep *Benchmarking* ... (2)

(Widayanto, 1994)

16
http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id

Process Benchmarking

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

Global Benchmarking

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

EMA503 - Manajemen Kualitas
Materi #6

Evolusi Konsep *Benchmarking* ... (3)

(Widayanto, 1994)

17 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

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


EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Jenis *Benchmarking* (Hiam & Schewe, 1992)

18 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

<i>Benchmarking</i> Internal	<i>Benchmarking</i> Kompetitif
<i>Benchmarking</i> Fungsional	<i>Benchmarking</i> Generik

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6



Jenis *Benchmarking* ... (1)


(Hiam & Schewe, 1992)

19
<http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

- ***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.
- ***Benchmarking*Kompetitif**
 - Pendekatan dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing, misalnya membandingkan karakteristik produk dari produk yang sama yang diliasilkan pesaing dalam pasar yang sama.

EMA503 - Manajemen Kualitas
Materi #6



Jenis *Benchmarking* ... (2)

(Hiam & Schewe, 1992)

20
<http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

- ***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 industry untuk fungsi-fungsi yang sama.
- ***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 industry.

EMA503 - Manajemen Kualitas
Materi #6

Cara *Benchmarking*

21 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

- Riset *in-house***
 - Dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap informasi dalam perusahaan sendiri maupun informasi yang ada di masyarakat.
- Riset pihak ketiga**
 - Ditempuh dengan jalan menggunakan jasa pihak ketiga dalam pencarian data dan informasi yang sulit didapat.
- Pertukaran langsung**
 - Pertukaran informasi secara langsung melalui kuesioner, survei melalui telepon dsb dengan perusahaan yang dijadikan mitra *benchmarking*.
- Kunjungan langsung**
 - Dilaksanakan dengan melakukan kunjungan ke lokasi mitra *benchmarking* untuk saling tukar informasi.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Proses dan Tahap *Benchmarking*

(Karlof & Ostblom, 1993)

22 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

```

graph TD
    A[Keputusan mengenai apa yang akan di benchmarking.] --> B[Identifikasi mitra benchmarking.]
    B --> C[Pengumpulan informasi.]
    C --> D[Analisis.]
    D --> E[Implementasi.]
  
```

Keputusan mengenai apa yang akan di *benchmarking*.


Identifikasi mitra *benchmarking*.

Pengumpulan informasi.

Analisis.

Implementasi.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6



Proses dan Tahap *Benchmarking*

(Goetsch dan Davis, 1994)

23 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

1. Komitmen manajemen.
2. Basis pada proses perusahaan itu sendiri.
3. Identifikasi dan dokumentasi setiap kekuatan dan kelemahan proses perusahaan.
4. Pemilihan proses yang akan di-*benchmarking*.
5. Pembentukan tim *benchmarking*.
6. Penelitian terhadap obyek yang terbaik di kelasnya.
7. Pemilihan calon mitra *benchmarking* yang terbaik dikelasnya.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6



Proses dan Tahap *Benchmarking*

(Goetsch dan Davis, 1994)

24 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

8. Mencapai kesepakatan dengan mitra *benchmarking*.
9. Pengumpulan data.
10. Analisis data dan penentuan gap.
11. Perencanaan tindakan untuk mengurangi kesenjangan yang ada atau bahkan mengunggulinya.
12. Implementasi perubahan.
13. Pemantauan.
14. Memperbaharui *benchmarking*.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Prasyarat *Benchmarking*

25 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

```

graph TD
    A[Kemauan dan komitmen.] --> B[Keterkaitan tujuan strategik.]
    B --> C[Bertujuan menjadi terbaik, bukan hanya untuk perbaikan.]
    C --> D[Keterbukaan terhadap ide-ide.]
    D --> E[Pemahaman terhadap proses, produk dan jasa yang ada.]
    E --> F[Proses terdokumentasi]
    F --> G[Ketrampilan analisis proses.]
    G --> H[Ketrampilan riset, komunikasi, dan pembentukan tim.]
  
```

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Kode Etik *Benchmarking* (*International Benchmarking Clearinghouse*)

26 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqur Rachman

```

graph TD
    A[Prinsip Legalitas]
    B[Prinsip Pertukaran]
    C[Prinsip Kerahasiaan]
    D[Prinsip Penggunaan]
    E[Prinsip Kontak Pihak Pertama]
    F[Prinsip Kontak Pihak Ketiga]
  
```

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Kode Etik *Benchmarking* ... (1)

(*International Benchmarking Clearinghouse*)

27 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

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.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Kode Etik *Benchmarking* ... (2)

(*International Benchmarking Clearinghouse*)

28 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

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.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Kode Etik *Benchmarking* ... (3) (*International Benchmarking Clearinghouse*)

29 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

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*.

6623 - Taufiqurrachman

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6

Hambatan *Benchmarking*

30 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

6623 - Taufiqurrachman

- Fokus internal.
- Tujuan *benchmarking* terlalu luas.
- Penjadwalan yang tidak realistis.
- Komposisi tim yang kurang tepat.
- Bersedia menerima yang terbaik sesuai jenis "*ok-in-class*".
- Penekanan yang tidak tepat.
- Kekurangpekaan terhadap mitra.
- Dukungan manajemen puncak yang terbatas.

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6



Referensi

31 <http://taufiqurrachman.weblog.esaunggul.ac.id>

- Sri Untari, *Patok Duga Sebagai Instrumen Perbaikan Kinerja Perusahaan*, Gema Stikubank, Desember 1996
- <http://www.ekasulistiyana.web.id>
- <http://sriwinarni-sriwinarni86sriwinarni.blogspot.com>

6623 - Taufiqur Rachman

SEKIAN & TERIMA KASIH

EMA503 - Manajemen Kualitas Materi #6