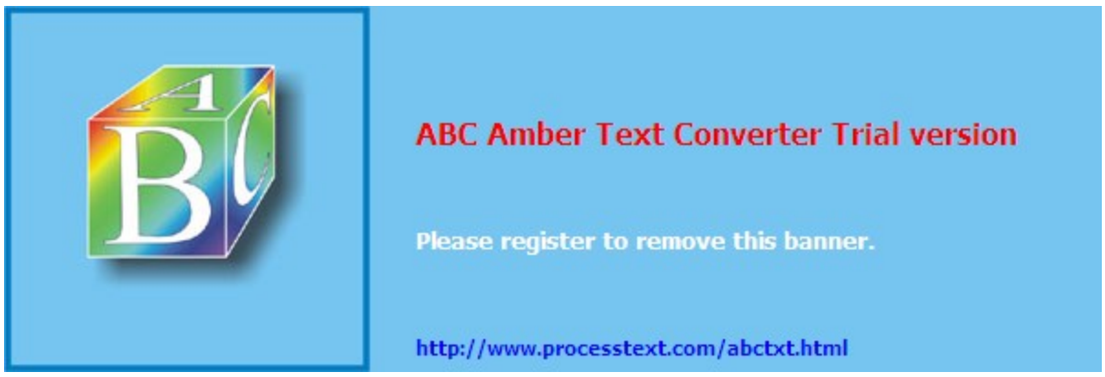
ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html



BENCHMARKING

- Untuk perusahaan yang baru *start-up*, perusahaan yang sedang tumbuh cepat atau organisasi yang perlu beberapa *improvement* memiliki peluang untuk mengamati dan belajar dari organisasi *master*.
- *Benchmark* adalah suatu organisasi yang dikenal memiliki kinerja operasional yang dapat dicontoh.
- Terdapat banyak *benchmark*, diantaranya Toyota dalam hal proses, Intel dalam hal desain, Motorola dalam hal pelatihan, dll.
- *Benchmarking* adalah berbagi informasi antar perusahaan, sehingga keduanya dapat melakukan perbaikan.
- Perusahaan yang melakukan *benchmarking* harus menentukan tujuan dan mencari perusahaan yang sudah mencapai tujuan tersebut. Kemudian mempelajari apa yang mereka lakukan dan memperoleh gagasan untuk melakukan perbaikan.
- Merupakan aktifitas *two parties*, yang terdiri dari :
  - ***Initiator firm***, yaitu perusahaan yang mengawali kontak dan belajar kepada perusahaan lain.
  - ***Target firm***, yaitu perusahaan yang dipelajari (disebut juga mitra *benchmarking*)

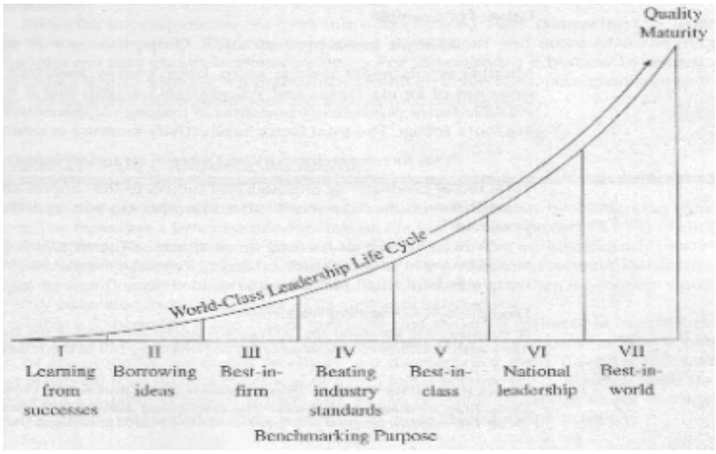
Terdapat enam **jenis *benchmarking*** yaitu :

1. ***Process Benchmarking***, bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengamati *best practice* dalam kaitannya dengan meningkatkan proses inti, yang meliputi aliran proses, sistem operasi, proses teknologi, dan target operasi. Yang berimbas pada peningkatan semua kinerja bisnis.
2. ***Financial Benchmarking***, bertujuan untuk mengidentifikasi analisis keuangan dan membandingkan hasilnya dalam usaha untuk menilai semua faktor kekompetitifan.
3. ***Performance Benchmarking,*** bertujuan untuk membandingkan struktur keuangan, kecepatan dan tingkat kualitas.
4. ***Product Benchmarking***, bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam mendesain produk.
5. ***Strategic Benchmarking***, bertujuan untuk membandingkan faktor-faktor kompetitif dari perusahaan pada beberapa dimensi, yang difokuskan pada identifikasi semua strategi yang membuat perusahaan menjadi kompetitor sukses. Biasanya melibatkan tujuan untuk memenangkan penghargaan pretisius, seperti Baldrige Award, the Shingo Prize atau the Deming Prize.
6. ***Functional Benchmarking***, bertujuan untuk mempelajari bagaimana perusahaan menunjukan

ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html

fungsi khusus.

Terdapat tujuh **kegunaan *benchmarking***, tergantung pada tingkat keterlibatan dalam aktifitas *benchmarking*. Namun pada intinya *benchmarking* berguna untuk membuat perusahaan menjadi lebih 'dewasa' dalam perjalanan kualitasnya.



Kesulitan Dalam Memantau dan Mengukur Kinerja

- Masalah yang timbul dalam membandingkan satu perusahaan dengan perusahan yang lain dalam hal pengukuran dapat diatasi dengan mengetahui kebijakan dalam memformulasikan suatu perhitungan.

  Sebagai contoh, jika dibandingkan tingkat pertumbuhan dua perusahaan dalam hal aset, penjualan dan ukuran lainya dengan menggunakan data yang memiliki korelasi serial, maka dimungkinkan diperolehnya kesimpulan yang salah.

ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html

Ukuran Kinerja *Benchmark*

- Ukuran *benchmarking* yang dipilih suatu perusahaan tergantung pada *key business factors* (KBFs), yang berhubungan dengan signifikansi keberhasilan suatu bisnis.

Benchmarking Data (*Key Business Factors*)

- ***Financial ratios***, seperti *return on assets* (ROA) atau *return on investment* (ROI) merupakan ukuran untuk memandu dalam pengambilan keputusan oleh manajemen senior.
- ***Productivity ratios*** berguna untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang ada.
- ***Customer-related result*** termasuk kepuasan pelanggan, ketidakpuasan pelanggan, dan perbandingan kepuasan pelanggan relatif terhadap kompetitor.
- ***Operating result*** digunakan untuk memantau dan menelusuri efektifitas operasi perusahaan.
- ***Human resources measures*** menginformasikan seberapa efektif bisnis yang sedang berjalan, yang meliputi kepuasan karyawan, banyaknya pelatihan, kinerja sistem kerja, *turnover* dll.
- ***Quality measures*** yang meliputi *reject rates*, informasi mengenai kapabilitas, kinerja, *percents defectives*, biaya kualitas, kualitas pelayanan pelanggan dll.
- ***Market share data***, yang dihasilkan dari perubahan dalam kompetisi karena meningkatnya persaingan global. Data ini menentukan urutan *initiator firm* dalam pasar.
- ***Structural measures*** yang meliputi tujuan, kebijakan, dan prosedur yang diterapkan suatu perusahaan.

Best in Class Benchmarking

- *Best in class* merujuk pada perusahaan atau organisasi yang telah dikenal sebagai yang terbaik dalam suatu industri.
- Tujuannya adalah untuk menyediakan dasar bagi perbaikan berkelanjutan. Dengan mengamati proses dari suatu perusahaan, *initiator firm* dapat membangkitkan gagasan untuk perbaikan.
- Dengan perbaikan yang berkelanjutan, *initiator firm* dapat menjadi perusahaan *best in class* juga.

Best of the Best Benchmarking

- Merupakan perusahaan *benchmark* yang telah mendunia seperti Xerox, Lucent, pemenang

ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html

Baldrige dan perusahaan kelas dunia lainnya.

- *Benchmarking* jenis ini akan menuntun lompatan perbaikan, karena secara individual dalam perusahaan melihat industri lain dan memvisualisasikanya dalam cara yang baru atau berbeda.

Business Process Benchmarking

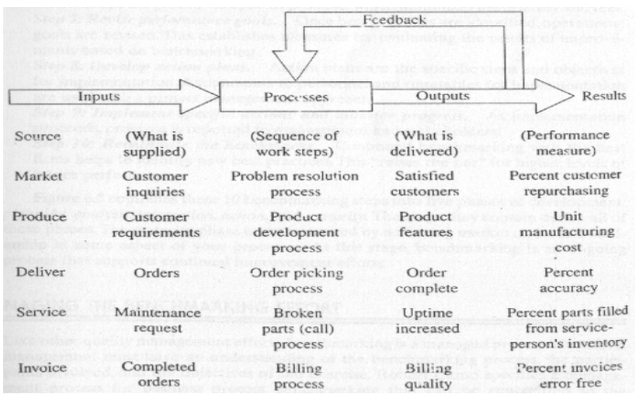
- *Benchmarking* proses bisnis didasarkan pada konsep "5w2h" yang dikembangkan oleh Alan Robinson.
- Konsep "5w2h" dinamakan demikian karena harus menjawab pertanyaan *who, what, when, where, why*, serta *how* dan *how much*.
- Pertanyaan "5w2h" harus dipandang dalam konteks suatu proses.

Type	*5w2h*	*Description*	*Countermeasure*
Subject matter	What?	What is being done? Can this task be eliminated?	Eliminate unnecessary tasks.
Purpose	Why?	Why is this task necessary? Clarify the purpose.	
Location	Where?	Where is it being done? Does it have to be done there?	Change the sequence or combination.
Sequence	When?	When is the best time to do it? Does it have to be done then?	
People	Who?	Who is doing it? Should someone else do it? Why am I doing it?	
Method	How?	How is it being done? Is this the best method? Is there some other way?	Simplify the task.
Cost	How much?	How much does it cost now? What will the cost be after improvement?	Select an improvement method.

Generic Process

ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html

Proses Informasi (tahapan *benchmark* untuk setiap pertanyaan)



Source	(What is supplied)	(Sequence of work steps)	(What is delivered)	(Performance measure)
Market	Customer inquiries	Problem resolution process	Satisfied customers	Percent customer repurchasing
Produce	Customer requirements	Product development process	Product features	Unit manufacturing cost
Deliver	Orders	Order picking process	Order complete	Percent accuracy
Service	Maintenance request	Broken parts (call) process	Uptime increased	Percent parts filled from service-person's inventory
Invoice	Completed orders	Billing process	Billing quality	Percent invoices error free

Contoh Tahapan *Benchmark* pada Xerox

Managing The Benchmarking Effort

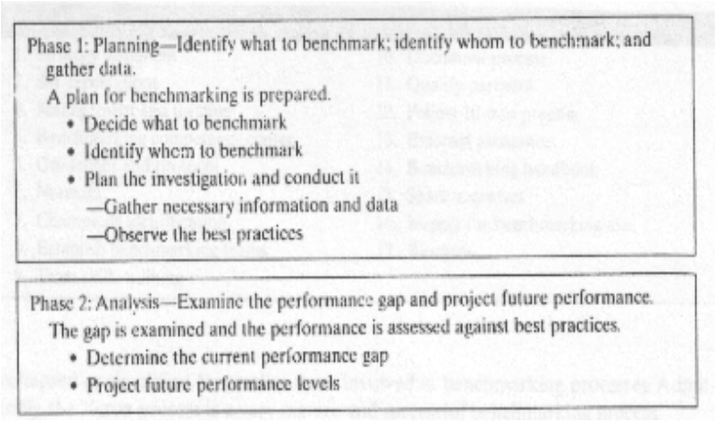
- *Managing* proses *benchmarking* melibatkan *establishing*, dukungan dan keberlanjutan program

ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html

benchmarking.

- Robert Camp menspesifikasi proses manajemen untuk *benchmarking* bisnis proses

Camp's Five Phases



Phase 1: Planning—Identify what to benchmark; identify whom to benchmark; and gather data.
A plan for benchmarking is prepared.
- Decide what to benchmark
- Identify whom to benchmark
- Plan the investigation and conduct it
  —Gather necessary information and data
  —Observe the best practices

Phase 2: Analysis—Examine the performance gap and project future performance.
The gap is examined and the performance is assessed against best practices.
- Determine the current performance gap
- Project future performance levels

ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html

Baselining and Engineering

- Banyak perusahaan menghadapi keputusan penting untuk me*reengineering* bisnis prosesnya dalam rangka meningkatkan produktifitas, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas dan mencapai pelayanan terhadap pelanggan yang lebih baik.
- *Reengineering* didefinisikan sebagai dasar untuk memikirkan dan mendesain kembali proses bisnis.
- Metodologi yang dapat dipakai dalam menilai *reengineering* proses bisnis adalah *baselining*.
- *Baselining* memerlukan pemantauan terhadap kinerja kunci internal perusahaan dalam mengukur setiap saat *trend* kenaikan/penurunan untuk membuat keputusan.

Baseling Process

Problems with Benchmarking

1. Sulit bekerja sama dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Hal ini dapat didekati dengan melakukan pertukaran (*reciprocity*) dengan menawarkan saling bagi informasi.

ABC Amber Text Converter Trial version, http://www.processtext.com/abctxt.html

2. *Benchmarking* dalam industri yang tidak kompetitif dapat didampingi dengan bantuan literatur.
3. Sebelum melakukan *benchmarking* kita harus lebih dahulu memahami proses bisnis perusahaan.
4. *Benchmarking* memerlukan waktu dan biaya yang cukup besar. Biaya yang besar berhubungan dengan implementasi dari hasil *benchmarking*. Maka supaya tidak kehilangan investasi terhadap hal ini, data *benchmarking* harus dapat mendorong perbaikan perusahaan.

