

PENILAIAN UNJUK KERJA PT. X & PT. Y BERDASARKAN METODE *BENCHMARKING*

Kohar Sulistyadi¹, Yudhi Ismara.²

¹ Guru Besar Teknik Industri Univ Sahid Jakarta

**² Alumni Teknik Industri Institut Teknologi Indonesia, Serpong
ksulistyadi@gmail.com**

ABSTRACT

Many ways to assess the performance of a company, in this case the shoe company needs to create value advantages for consumers, some of the factors that support for the achievement of the efficiency value, minimasi costs, business competence, the demands of a dynamic market. to get a gap value of each company's performance on a benchmarking approach is needed. Benchmarking is a continuous process of measuring products, services and practices against the toughest competitors a recognized risk management.

The purpose of this paper are : (1). Finding an effort to catch up with PT. Y should improve performance for changes and improvements, based on the destination map balance (parity goal) with the assumption that it takes three years to equalize with PT Y with the aim of: (a) the first six months of the formation of the team for the analysis of constraints, (b) testing the application of the second six-month evaluation, and (c) the periodic application; (2). Designing a proposal to replace the conventional purchase procedures; (3). Training for increased performance human resources; and (4). Evaluate the improvement of all activities with the benchmarking approach.

The end result is to get the value of the performance of competitors, comparing the position of some elements between the two companies is based on: (a) technical quality, (b) speed of the material arrival time, (c) value reliability, and (d) evaluation of suppliers.

Key Words : Benchmarking, performance gap

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang masalah

Pada saat ini pasar dunia telah menekankan pada pengorganisasian untuk menciptakan nilai keunggulan daya saing serta meningkatkan loyalitas kepada para konsumen, beberapa faktor yang mendukung PT X selaku industri sepatu dalam pencapaian nilai, yaitu :

- (1) perlunya meningkatkan efektifitas kerja di bidang industri sepatu meliputi ketepatan waktu yang dihasilkan dari sinkronisasi antara *supplier* bahan baku, proses produksi, dan distributor yang tinggi
- (2) meminimasi biaya tidak langsung melalui penurunan biaya *carrying cost inventory* melalui optimalisasi penerapan sistem produksi
- (3) kecenderungan usaha untuk lebih meningkatkan kompetensi utama serta daya saing perusahaan terhadap mutu produknya

- (4) Tuntutan teknologi bisnis dalam meningkatkan transaksi dalam menjangkau pasar global.

Untuk itu perlu mendapatkan cara dalam memenuhi permintaan diatas berdasarkan metode *Benchmarking*.

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Menemukan upaya dalam mengejar ketertinggalan terhadap PT. Y yang memiliki kinerja lebih baik. Untuk itu perlu usaha perbaikan, berdasarkan peta keseimbangan (*parity goal*) dengan dalam waktu tiga tahun
2. Merancang usulan program untuk menggantikan prosedur pembelian konvensional.
3. Melatih untuk peningkatan unjuk kerja sumber daya manusia
4. Mengevaluasi perbaikan terhadap semua kegiatan dengan pendekatan *benchmarking*.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Metode *Benchmarking*

Klasifikasi *benchmarking* dapat dibedakan menjadi dua kategori besar, yang pertama adalah berdasarkan sasarannya, sedangkan yang kedua adalah berdasarkan jenis utama yang dilakukan. Menurut sasarannya *benchmarking* dapat dibedakan menjadi tiga (3) jenis, yaitu :

1. *Benchmarking* Proses

Benchmarking jenis ini mencari dan mengenali praktek operasi yang paling efektif dari berbagai perusahaan yang menjalankan operasi-operasi yang sama atau hampir sama.

2. *Benchmarking* unjuk kerja

Benchmarking unjuk kerja memungkinkan para manajer untuk mengetahui posisi persaingan melalui perbandingan produk dan jasa.

3. *Benchmarking* strategis

Benchmarking strategis dilakukan secara lintas industri untuk mencari dan menemukan strategi terbaik yang

memungkinkan perusahaan-perusahaan yang memiliki performance tinggi untuk sukses dipasaran.

2.2. Proses *Benchmarking*

Setelah mempelajari 42 model proses *benchmarking* pada data *American Productivity and Quality Center (APQC)* dapat disimpulkan bahwa pada umumnya terdapat empat tahap yang dilakukan pada penerapan *benchmarking*, yaitu :

- (a). merencanakan *benchmarking*,
- (b). mengumpulkan data,
- (c). menganalisis data kesenjangan kinerja dan “enabler”, dan
- (d). memperkenalkan “enabler” dalam proses

Berdasarkan beberapa tahapan tersebut, maka dapat dilakukan kegiatan penting, yaitu : pengumpulan data internal, pengumpulan data sekunder dan pengumpulan data primer eksternal. Selanjutnya (Watson, 1993) merinci aktivitas yang dilakukan dalam tahapan ini, yaitu :

- (1) Kumpulkan proses data internal,
- (2) identifikasi *benchmarking partner* yang berpotensi
- (3) verifikasi data terdahulu, lakukan koordinasi melalui briefing kepada anggota tim, untuk mengumpulkan hasil observasi, dan ubah hasil observasi menjadi bentuk laporan dokumen berjalan.

Analisa data tentang kesenjangan kinerja dan “*enabler*”

Tahapan ini meliputi fase analisa data, presentasi data, analisa akar penyebab (*root cause analysis*), proyeksi hasil dan identifikasi *enabler*.

Aktivitas rinci yang harus dilakukan dalam tahap ini dinyatakan oleh Watson sebagai berikut :

- (a) Mengidentifikasi data saat ini dan memproyeksikan unjuk kerja
- (b) Menormalisasi performans menjadi kumpulan ukuran yang selayaknya,

- (c) membandingkan alur unjuk kerja dan menentukan analisa akar penyebab
- (d) memproyeksikan kemampuan tiga hingga lima tahun ke depan,
- (e) membuat “penerapan terbaik”. Pada studi kasus Isolasi proses *enabler* yang mempunyai hubungan untuk peningkatan proses,
- (f) mengevaluasi keaslian proses *enabler* untuk menentukan kemampuan adaptasi dari budaya perusahaan .

Peningkatan memperkenalkan “*enabler*” dalam proses

Tujuan tahap tersebut adalah untuk mengarahkan peningkatan yang telah dipilih ke dalam organisasi dengan mengaplikasikan pengetahuan yang dipelajari selama proses *benchmarking*. Tahapan tersebut dari aktivitas pemilihan proyek peningkatan, menentukan tujuan dari peningkatan, mengembangkan rencana tindakan,

pelaksanaan rencana tindakan, mengawasi sumbangan individu dan kelompok, serta memonitor persyaratan *benchmarking*. (Watson,1993) merinci aktivitas yang harus dilakukan selama tahap peningkatan ini yaitu :

- (1) Tetapkan tujuan yang ingin dicapai, dan lampai kesenjangan kinerja,
- (2) pilih *benchmark* terbaik untuk pertimbangan,
- (3) lakukan modifikasi proses untuk menyesuaikan budaya perusahaan dan struktur organisasi,
- (4) tingkatkan kerjasama tim untuk integrasi peningkatan proses,
- (5) rencanakan aksi formal untuk implementasi peningkatan,
- (6) capai persetujuan manajemen,
- (7) lakukan kesepakatan dalam rangka implementasi,
- (8) pastikan dukungan, komitmen, dari kepemilikan untuk permintaan perubahan,
- (9) evaluasi hasil *benchmarking*,

(10) monitor dan evaluasi kemajuan peningkatan,

(12) perbaiki ulang secara reguler dan tentukan rencana strategis pada tiap perubahan.

Beberapa tahapan tersebut akan memberikan masukan pada perkembangan analisa kesenjangan, yang digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan kinerja antara perusahaan dengan mitra *benchmarking*nya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

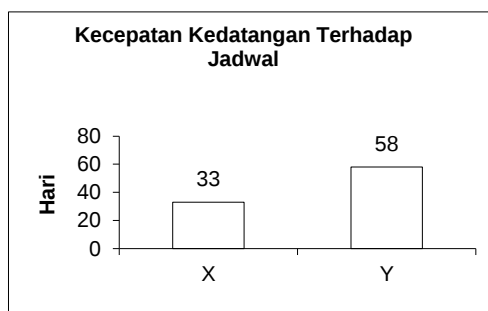
Beberapa faktor yang perlu untuk dilakukan komparasi *benchmarking* adalah :

1. Kecepatan kedatangan bahan baku
2. Komparasi nilai kehandalan
3. Komparasi jumlah Cacat
4. Evaluasi Pemasok

a) Bahan Baku Impor

Nilai komparasi yang didapat pada kecepatan kedatangan bahan baku impor untuk PT. X adalah 33 hari sedang untuk PT. Y adalah 58 hari .

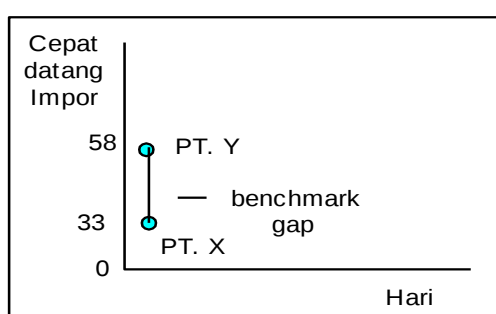
Data pengamatan grafik kecepatan kedatangan bahan baku impor ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Grafik Kecepatan

Kedatangan Bahan Baku Impor

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kedatangan bahan baku pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Grafik *Benchmark Gap*

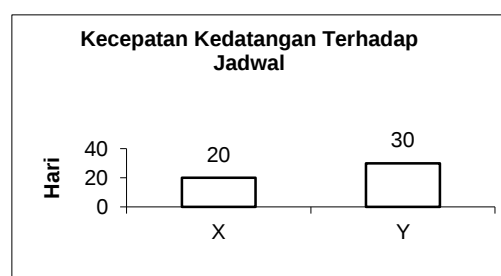
Kedatangan bahan baku impor

b) Bahan Baku Lokal

Nilai komparasi yang didapat pada Kecepatan kedatangan bahan baku

lokal untuk PT. X adalah 20 hari sedang untuk PT. Y adalah 30 hari

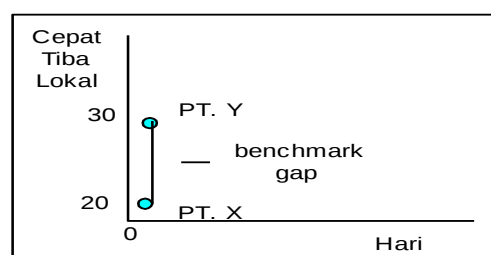
Data pengamatan grafik kecepatan kedatangan bahan baku lokal ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Grafik Kecepatan

Kedatangan Bahan Baku Lokal

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kedatangan bahan baku pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Grafik *Benchmark Gap*

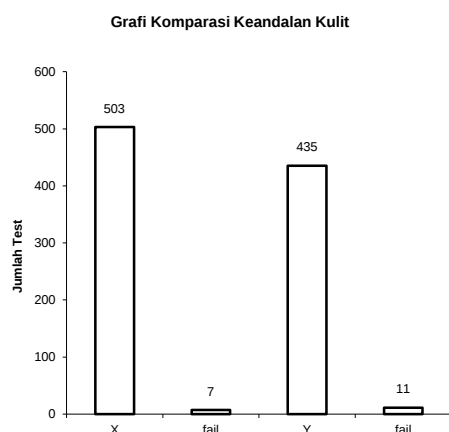
Kedatangan Bahan Baku Lokal

2. Komparasi Nilai Kehandalan

a). Jenis kulit

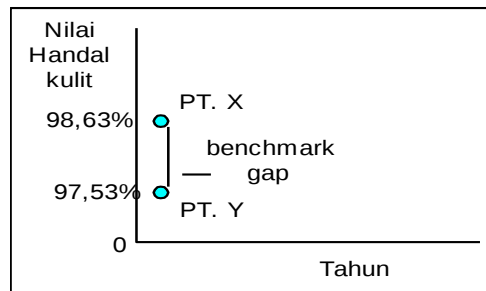
Nilai komparasi yang didapat pada kehandalan jenis kulit untuk PT. X adalah 98.6%, sedang untuk PT.Y adalah 97.5%.

Data pengamatan grafik kehandalan jenis kulit ditunjukkan pada Gambar 5.



Gambar 5. Grafik kehandalan jenis kulit

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kehandalan jenis kulit pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 6.



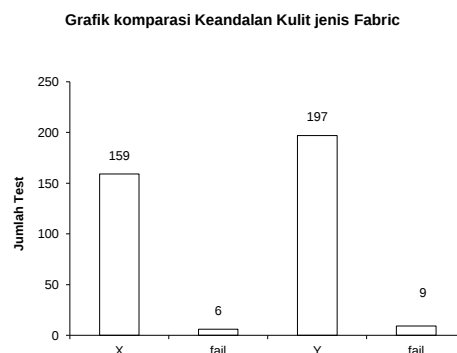
Gambar 6. Grafik *Benchmark Gap*

Kehandalan jenis kulit

b). Jenis kulit Fabric

Nilai komparasi yang didapat pada kehandalan jenis kulit fabric untuk PT. X adalah 96,3%, sedang untuk PT. Y adalah 95,6%.

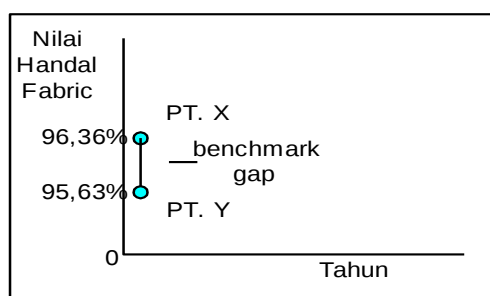
Data pengamatan grafik kehandalan jenis kulit fabric ditunjukkan pada Gambar 7.



Gambar 7. Grafik Kehandalan Jjenis

Kulit Fabric

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kehandalan jenis kulit fabric pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 8.



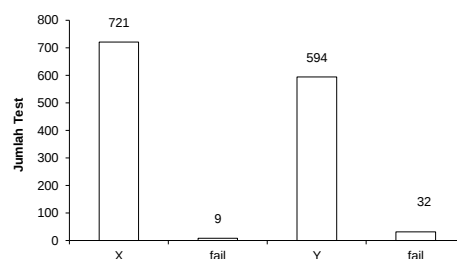
Gambar 8. Grafik *Benchmark Gap*
Kehandalan Jenis Kulit Fabric

c). Kehandalan Pada Kekuatan Rekat

Nilai komparasi yang didapat pada kekuatan rekat untuk PT. X adalah 98,7%, sedang untuk PT. Y adalah 94,8%.

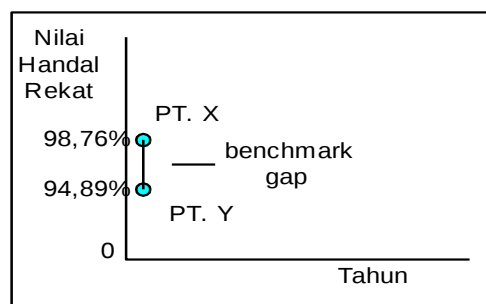
Data pengamatan grafik kehandalan kekuatan rekat ditunjukkan pada Gambar 9.

Grafik Daya Rekat



Gambar 9. Grafik Kehandalan kekuatan
rekat

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kehandalan kekuatan rekat pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 10

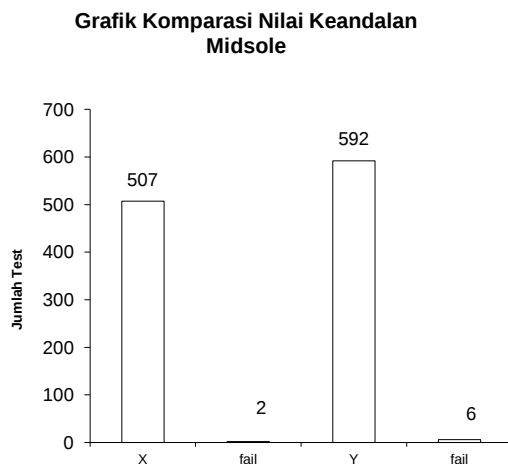


Gambar 10. Grafik *Benchmark Gap*
Kehandalan Kekuatan Rekat

d). Kehandalan Midsole

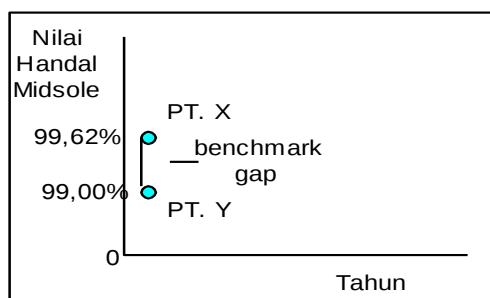
Nilai komparasi yang didapat adalah 99,6% untuk PT. X dan 99,0% PT. Y .

Data pengamatan grafik kehandalan Midsole ditunjukkan pada Gambar 11.



Gambar 11. Grafik Kehandalan Midsole

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kehandalan Midsole pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 12



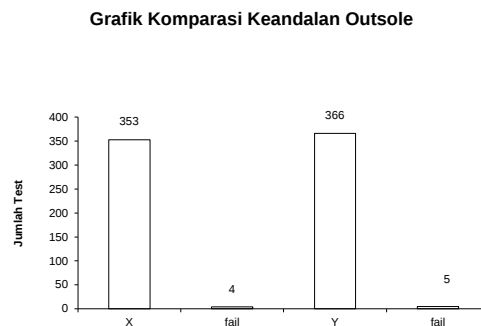
Gambar 12. Grafik *Benchmark Gap*

Kehandalan Midsole

e). Kehandalan Outsole

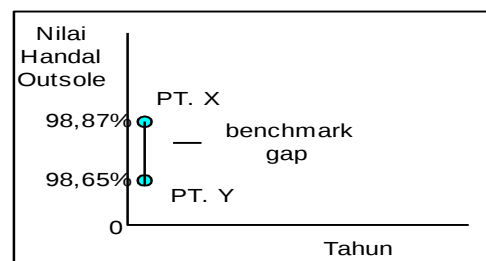
Nilai komparasi yang didapat adalah 98.8% untuk PT.X dan 98.6% PT.Y .

Data pengamatan grafik kehandalan Outsole ditunjukkan pada Gambar 13.



Gambar 11. Grafik Kehandalan Outsole

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kehandalan Outsole pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 14



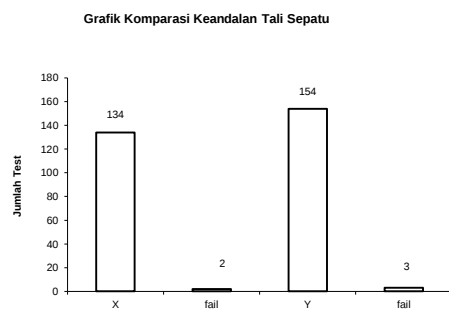
Gambar 14. Grafik *Benchmark Gap*

Kehandalan Outsole

f). Kehandalan Tali Sepatu

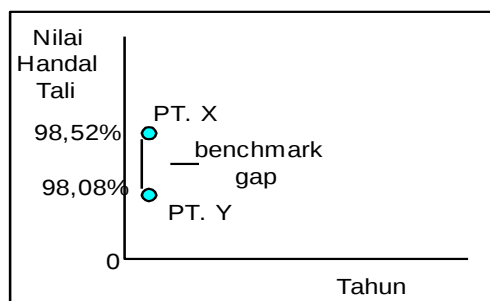
Nilai komparasi yang didapat adalah 98.5% untuk PT. X dan 98.0% PT. Y

Data pengamatan grafik kehandalan Tali Sepatu ditunjukkan pada Gambar 15.



Gambar 15. Grafik Kehandalan Tali Sepatu

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kehandalan Tali Sepatu pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 16

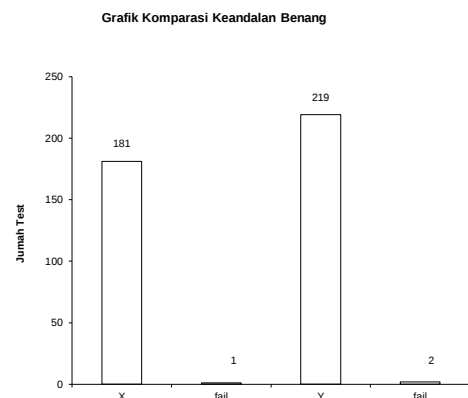


Gambar 16. Grafik *Benchmark Gap* Kehandalan Tali Sepatu

g). Kehandalan Benang Sepatu

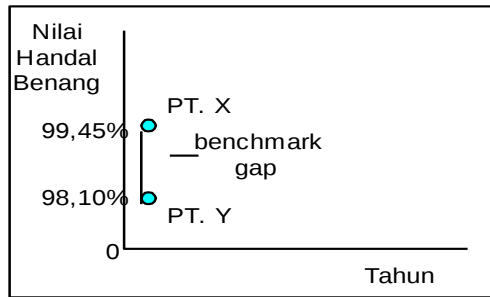
Nilai komparasi yang didapat adalah 99.4% untuk PT.X dan 98.1% PT.Y .

Data pengamatan grafik kehandalan Benang Sepatu ditunjukkan pada Gambar 17



Gambar 17. Grafik Kehandalan Benang Sepatu

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* kehandalan Tali Sepatu pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 18

Gambar 18. Grafik *Benchmark Gap*

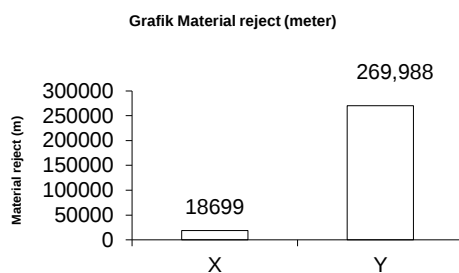
Kehandalan Benang Sepatu

3. Komparasi Jumlah Cacat

- a). Untuk jumlah cacat dalam satuan Meter

Nilai komparasi yang didapat adalah 2.07% untuk PT.X dan 44.3% PT.Y .

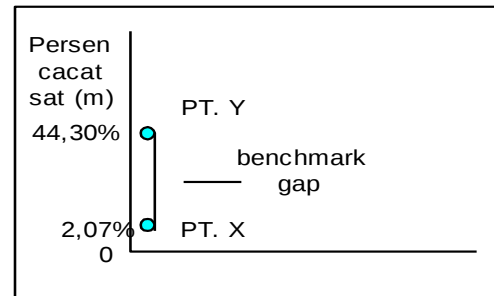
Data pengamatan grafik jumlah cacat dalam satuan meter ditunjukkan pada Gambar 19.



Gambar 19. Grafik Jumlah Cacat Dalam Satuan Meter

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada

Benchmark Gap jumlah cacat dalam satuan meter pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 20

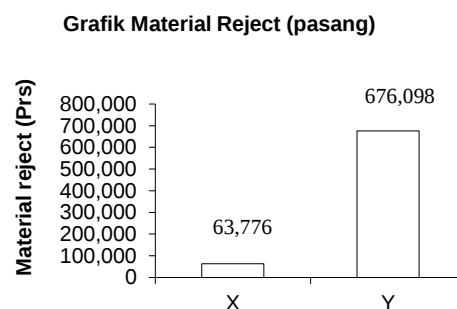
Gambar 20. Grafik *Benchmark Gap*

Jumlah Cacat Dalam Satuan Meter

- b). Untuk jumlah cacat dalam satuan pasangan

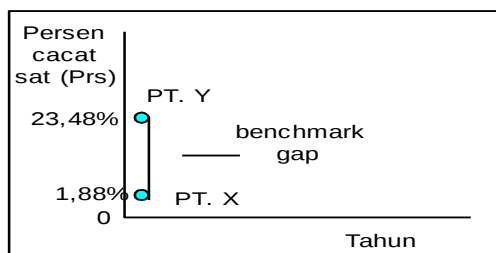
Nilai komparasi yang didapat adalah 1.88% untuk PT. X dan 23.4% PT. Y .

Data pengamatan grafik jumlah cacat dalam satuan pasang ditunjukkan pada Gambar 21.



Gambar 21. Grafik Jumlah Cacat Dalam Satuan Pasang

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* jumlah cacat dalam satuan pasang pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 22



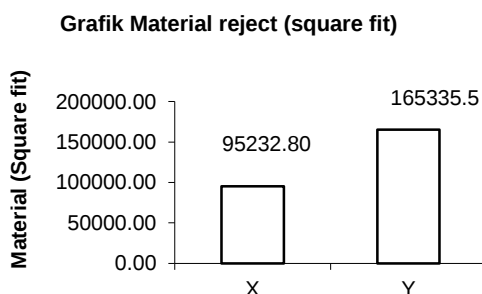
Gambar 22. Grafik *Benchmark Gap*

Jumlah Cacat Dalam Satuan Pasang

c). Untuk jumlah cacat dalam satuan square fit

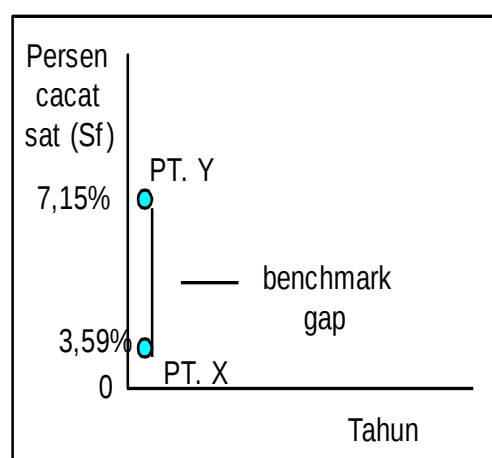
Nilai komparasi yang didapat adalah 3.59% untuk PT. X dan 7.15% PT.Y .

Data pengamatan grafik jumlah cacat dalam satuan square feet ditunjukkan pada Gambar 23



Gambar 23. Grafik Jumlah Cacat Dalam Satuan Square Feet

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* jumlah cacat dalam satuan square feet pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 24



Gambar 24. Grafik *Benchmark Gap*

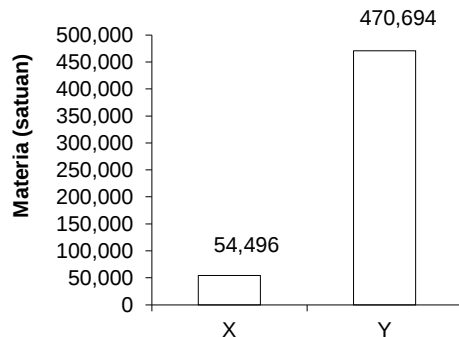
Jumlah Cacat Dalam Satuan Square Feet

d). Untuk jumlah cacat dalam satuan satuan pieces

Nilai komparasi yang didapat adalah 1.04% untuk PT. X dan 9.96% PT. Y

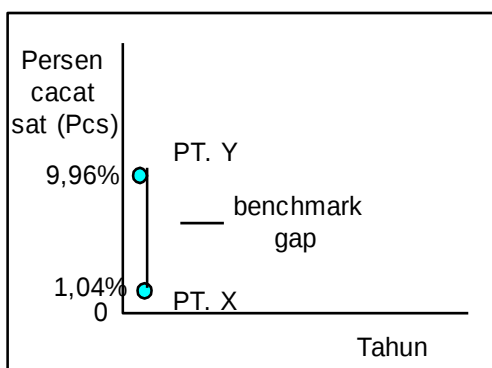
Data pengamatan grafik jumlah cacat dalam satuan pieces ditunjukkan pada Gambar 25.

Grafik Material reject (Pcs)



Gambar 25. Grafik Jumlah Cacat Dalam Satuan Pieces

Hasil pengamatan alur kesenjangan berdasarkan nilai komparasi yang didapat pada *Benchmark Gap* jumlah cacat dalam satuan pieces pada PT. X dan PT. Y ditunjukkan pada Gambar 26

Gambar 26. Grafik *Benchmark Gap* Jumlah Cacat Dalam Satuan Pieces

4. Evaluasi Pemasok

Pada PT. X Penilaian terhadap *supplier* dilakukan satu kali dalam enam bulan, adapun tujuan yang ingin dicapai adalah mengevaluasi, memperbaharui, menetapkan *supplier* serta merekomendasikan penambahan atau pengurangan daftar *vendor* yang disetujui oleh pihak manajemen.

Adapun data penunjang dalam melakukan evaluasi ini adalah : (1) Data evaluasi setiap kali ada transaksi, yang dilakukan oleh Departemen Purchasing, (2) Data pendukung berupa laporan mutu dari *MR / Production Director*, *Manager Engineering*, *Manager QA/QC/Manager WH/ Manager PPIC*. Kriteria penilaian yang ada adalah : sistem mutu, persentase cacat, mutu barang / pekerjaan, waktu pengiriman, sarana dan prasarana kerja, administrasi dan komunikasi

Merujuk evaluasi pemasok perlu dilakukan penguatan pada sdm PT. X, sehingga seluruh aktivitas menjadi

bersinergi dalam mengatasi keseluruhan dari pemasok, produksi dan penjaminan mutu, dan akhirnya mampu meningkatkan produksinya dan mengurangi kecacatan produk

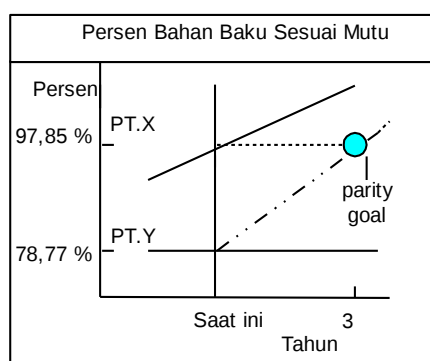
PROSES PENYEIMBANGAN

Untuk menentukan parity goal (tujuan keseimbangan), perusahaan induk paling tidak sama posisinya dengan perusahaan yang *dibenchmark*, yaitu pada saat saat ini + T1

1. Parity goal Δ = keadaan PT. Y

2. T1 Δ = 3 tahun

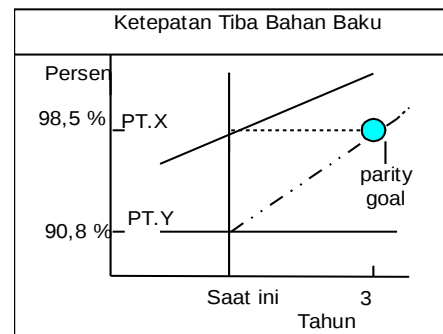
a) Jumlah material sesuai mutu yang berdasarkan jumlah bahan baku yang cacat ditunjukkan pada Gambar 27.



Gambar 27. Komparasi Jumlah

Material Sesuai Mutu

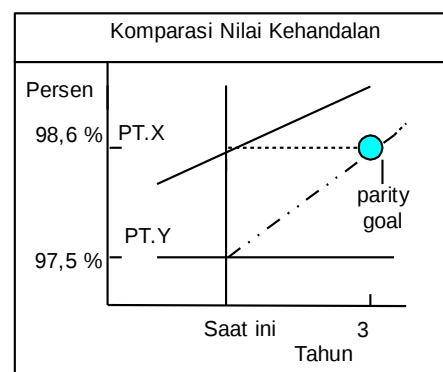
b) Proses Penyeimbangan ketepatan tiba bahan baku ditunjukkan Gambar 28



Gambar 28. Komparasi Ketepatan Tiba

Bahan Baku

c) Proses penyeimbangan komparasi nilai kehandalan ditunjukkan Gambar 29.



Gambar 28. Komparasi Kehandalan

Analisa kesenjangan diatas menunjukkan PT. X harus membenahi diri agar dapat meningkatkan kinerja perusahaannya

Kedua perusahaan dapat belajar dari kekurangan serta kelebihan dalam memproduksi sepatu

Gambar tujuan keseimbangan menunjukkan perkiraan keadaan PT. Y pada suatu tengang waktu tertentu agar dapat mengejar ketertinggalan dengan perusahaan PT. X. Waktu untuk menyamakan posisi dalam tiga tahun.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisa dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa unjuk kerja PT. Y melalui *benchmarking* pada PT. X adalah :

1. Menemukan upaya dalam mengejar ketertinggalan terhadap PT. Y maka PT X harus meningkatkan kinerja melalui kajian :
 - a. Kecepatan kedatangan bahan baku
 - b. Komparasi nilai kehandalan
 - c. Komparasi jumlah Cacat
 - d. Evaluasi Pemasok
2. Merancang usulan dalam mengatasi ketertinggalan melalui perubahan prosedur komunikasi pembelian dengan menerapkan *e- bisnis*
3. Melatih untuk peningkatan unjuk kerja sumber daya manusia perlu

dilakukan penguatan pada sdm PT . X, sehingga seluruh aktivitas menjadi bersinergi dalam mengatasi keseluruhan dari pemasok, produksi dan penjaminan mutu, dan akhirnya mampu meningkatkan produksinya dan mengurangi kecacatan produk

4. Hasil dari evaluasi perbaikan secara berkelanjutan terhadap semua kegiatan berdasarkan pendekatan *benchmarking* dapat dijadikan upaya meningkatkan kerjasama tim dalam meningkatkan produksi dan keuntungan usaha

SARAN

Sebagai saran untuk peningkatan unjuk kerja performans perusahaan, sebaiknya perusahaan melakukan beberapa hal berikut :

1. Untuk mengejar ketertinggalan PT. Y harus meningkatkan performans untuk perubahan dan perbaikan, berdasarkan peta tujuan keseimbangan (parity goal) dengan asumsi membutuhkan waktu tiga

tahun untuk menyamakan dengan PT Y dengan tujuan : (1) enam bulan pertama pembentukan tim untuk analisa kendala (2) uji coba penerapan evaluasi enam bulan kedua (3) penerapan enam bulan ketiga dan seterusnya.

2. Usulan penerapan Electronic Data Interchange (EDI) untuk menggantikan prosedur pembelian konvensional.
3. Pelatihan dan seminar untuk peningkatan unjuk kerja sumber daya
4. Untuk melakukan evaluasi perbaikan terhadap semua kegiatan yang bermasalah, salah satunya dengan pendekatan benchmarking.

DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204
- American Productivity and Quality Center.(1993) *The Benchmarking Management Guide*, Cambridge : Productivity press,
- Camp, Robert. C.(1989) *enchmarking : The Search For Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*,Milwaukee, WI : American Society for Quality Control, Quality Press,
- Hasan, Zafaran. (2008). *Examining The Association Between Benchmarking In TQM And Performance: An Empirical Research For Change*. *Journal of Faculty of Business*, Univesity Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia.
- Pemberton, Jonathan D., George H. Stonehouse, dan David J. Yarrow. (2001). *Benchmarking and the role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage*. *Knowledge and Process Management*, 8(2), 123-135.
- Soedjono, Wardhani. (1994) *Benchmarking dan Penerapannya di IBM: Manajemen dan Usahawan* No. 1. Thn XXIII Januari,
- Spendolini, Michael J.(1992) *The Benchmarking Book*. New York NY : AMACOM American Management Association,
- Watson, Gregory H..(1993). *Strategic Benchmarking, How to Rate your Company's Performance Againts the World's Best*. New York NY : John Wiley and Sons,