

# Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

Michael Paulus dan Devie  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: dave@petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *benchmarking* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan yang ada di Surabaya dan minimal memiliki pengalaman kerja selama satu tahun. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan antara *benchmarking* dengan keunggulan bersaing dan kinerja keuangan perusahaan. *Benchmarking* yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan lima tahapan *benchmarking* yaitu *plan, search, observe, analyze, dan adapt*. Keunggulan bersaing yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan indikator harga, kualitas, *delivery dependable*, inovasi produk, dan *time to market*. Kinerja Perusahaan yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

### Kata kunci:

*Benchmarking*, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan.

## ABSTRACT

*This study aimed to examine the influence of benchmarking to competitive advantage and company performance. The unit of analysis is a manager of a company in Surabaya who has working experience at least for one year. The method of analysis used in testing the hypotheses was Structural Equation Modeling (SEM) by using Partial Least Square (PLS). This study aimed to prove the existence of a relationship between Benchmarking to competitive advantage and company performance. Benchmarking used in this study, has been described by five steps which were plan, search, observe, analyze and adapt. The competitive advantage used in this study, has been described by price, quality, delivery dependable, product innovation and time to market. Company performance advantage that used in this study, has been described by financial performance and non financial performance.*

### Keywords:

*Benchmarking, Competitive Advantage, Company Performance*

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan makro (ekonomi, politik, sosial, budaya, keamanan, dan teknologi), maupun lingkungan mikro (persaingan dalam industri), memunculkan dinamika usaha yang sangat fluktuatif (Montgomery, 1995). Perusahaan yang dapat tetap bertahan dalam menghadapi dinamika usaha yang sangat fluktuatif ini adalah perusahaan yang mau belajar untuk terus berubah dengan cepat, efektif dan menjadi lebih baik lagi (Camp, 1994).

Dari data yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik, menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi Surabaya meningkat dalam tiga tahun terakhir, yaitu 7,09% pada 2010, 7,52% pada 2011, dan 7,6% pada 2012. Selain itu, laju inflasi di kota Surabaya yang

berhasil ditekan dari 7,33% menjadi 4,72%. Dari kedua fakta ini, terlihat bahwa Kinerja Makro Kota Surabaya yang meningkat setiap tahunnya. Di samping itu, menurut Badan Pusat Statistik, jumlah perusahaan / perusahaan di Surabaya saat ini telah mencapai 11.712, dan tiap tahunnya terjadi peningkatan jumlah perusahaan / perusahaan sebesar 3,34%. Fakta ini, menunjukkan bahwa selain kinerja makro, kinerja mikro kota Surabaya pun meningkat setiap tahunnya. Dari hal ini dapat terlihat bahwa terjadi perubahan - perubahan pada lingkungan makro dan mikro di Kota Surabaya dari tahun ke tahunnya, dan hal tersebut menuntut perusahaan - perusahaan untuk terus berubah dengan cepat, efektif dan menjadi lebih baik lagi, agar tetap bisa bertahan dalam persaingan usaha yang ketat ini.

Selain itu, globalisasi ekonomi juga tidak dapat dihindari oleh perusahaan di Indonesia akan menambah dinamika dan persaingan usaha yang semakin ketat. Menghadapi situasi ini para eksekutif perusahaan dituntut kemampuannya untuk selalu inovatif, misalnya dengan selalu mengembangkan produk dan jasa yang dihasilkannya sehingga mampu bertahan menghadapi pesaingnya (Daghfous, Petrof & Pons, 1999).

Dengan adanya dinamika usaha yang sangat fluktuatif dan globalisasi ekonomi ini menyebabkan tingkat persaingan yang semakin tinggi dan kompleks. Untuk menghadapi fakta ini, perusahaan membutuhkan kinerja superior memerlukan usaha untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing melampaui kompetitor (Day & Wensley, 1988)

Wheelen dan Hunger (2010) menyatakan bahwa hasil yang nyata dari strategi perusahaan adalah berupa kinerja perusahaan. Tingkat keberhasilan dari strategi perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar peningkatan kinerja perusahaan yang dapat dicapai oleh perusahaan tersebut. Untuk dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang superior dapat dicapai dengan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan (Lau, 2002). Kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan perusahaan (Rue & Byars, 2007).

Untuk memiliki keunggulan bersaing dan mencapai kinerja perusahaan yang baik, maka dibutuhkan *Benchmarking*. Tatterson (1996) mengemukakan bahwa dengan menggunakan *Benchmarking* perusahaan dapat melakukan perbandingan keunggulan bersaing antar perusahaan, dan hasil perbandingan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan itu sendiri. Selain itu, *Benchmarking* adalah teknik atau alat untuk meningkatkan performa perusahaan agar perusahaan memiliki performa yang superior (Booth, 1995). *Benchmarking* juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja perusahaan sehingga dapat tercapai peningkatan kinerja perusahaan (Venetucci, 1992).

### Pengertian Keunggulan Bersaing

Porter (1985) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kemampuan bertahan suatu perusahaan dicapai pada waktu keunggulan dalam mempertahankan diri dari serangan pesaing. Definisi yang sama juga diungkapkan oleh Li, Ragu-Nathan, dan Rao (2006) yaitu kapasitas perusahaan untuk membuat dan mempertahankan posisinya dari pesaing. Thatte (2007) juga mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kompetensi perusahaan yang membedakannya dari kompetitor, hal tersebut

memberikan perusahaan memiliki keunggulan di pasar.

Day dan Wensley (1998) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis dari pada sebagai hasil akhir. Dikemukakan pula sebagai suatu proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

### Pengukuran Keunggulan Bersaing

Wheelwright (1984) menekankan bahwa *cost, quality, dependability and speed of delivery* sebagai prioritas daya saing untuk pabrikasi. Beberapa literatur literatur lainnya juga menyebutkan indikator indikator untuk mengukur keunggulan kompetitif, seperti; Tracey, M. dan Chong Leng Tan (2001) menggunakan indikator harga, kualitas, *delivery*, dan *flexibility*. Li, Ragu-Nathan, dan Rao (2006) menggunakan indikator *competitive pricing, premium pricing, value to customer quality, dependable delivery*, dan inovasi produk.

Dari beberapa uraian di atas, dimensi keunggulan bersaing yang digunakan dalam penelitian ini adalah harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan time to market. Hal ini sejalan dengan pemikiran Zhang, Bartol (2001) dan Thatte (2007).

#### 1. Harga

Menurut Kotler (2005) harga memiliki dua arti yaitu pengertian harga dalam arti sempit merupakan jumlah uang yang ditagihkan untuk suatu produk atau jasa, dan harga dalam arti luas adalah jumlah dari nilai yang dipertukarkan konsumen untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa.

Perusahaan memiliki keunggulan biaya apabila biaya kumulatifnya dalam melakukan semua aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan pesaingnya (Porter, 1985) keunggulan biaya menimbulkan kinerja yang unggul apabila perusahaan menyediakan tingkat nilai yang dapat diterima kepada pembeli sehingga keunggulan biaya tidak hilang karena perlunya menetapkan harga lebih rendah dibandingkan dengan harga pesaing.

#### 2. Kualitas

Menurut Koufteros (1995), kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk yang berkualitas dan memiliki performa yang baik dapat memberikan nilai yang lebih terhadap konsumen.

### 3. Delivery Dependability

Delivery Dependability adalah kemampuan perusahaan untuk mengirimkan atau menyediakan produk atau jasa *on time*, berdasarkan tipe dan volume yang diinginkan oleh konsumen (Li, Ragu-Nathan, dan Rao (2006))

### 4. Inovasi Produk

Hurley and Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan

### 5. Time To Market

*Time* telah dijadikan suatu dimensi untuk daya saing (Zhang, 2001). *Time to market* adalah kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan produk baru lebih cepat jika dibandingkan dengan competitor. Definisi *Time To Market* yang lainnya adalah waktu antara ide perancangan produk sampai produk tersebut tersedia di pasar (Smith, Preston G. and Reinertsen, Donald G, 1998).

## Pengertian Kinerja Perusahaan

Rue & Byars (2007) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “degree of accomplishment” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan perusahaan.

Secara umum, para peneliti mendefinisikan konsep kinerja perusahaan berdasarkan ide bahwa sebuah perusahaan adalah kumpulan dari aset-aset produktif yang dengan sengaja dibentuk, termasuk di dalamnya adalah sumber daya manusia, fisik, dan modal, yang ditujukan untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan (Carton, 2004).

## Pengukuran Kinerja Keuangan

Ada berbagai cara untuk menentukan dan mengukur kinerja sebuah perusahaan. Tetapi para peneliti telah meninjau bahwa ukuran kinerja perusahaan yang saat ini paling sering digunakan dalam penelitian adalah kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja operasional (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market-based performance*) (Jahanshahi, et al., 2012).

### 1. Kinerja Keuangan

Kinerja biasanya dinilai menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Contohnya pengukuran profitabilitas seperti tingkat pengembalian atas aset (*return on*

*assets*), tingkat pengembalian atas investasi, tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), dan tingkat pengembalian atas modal (*return on equity*). Pengukuran atau kriteria berbasis data akuntansi merupakan ukuran yang sudah umum digunakan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. (Jahanshahi, et al., 2012).

Kekurangan dari semua pengukuran berbasis data akuntansi adalah fokusnya pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan dan Norton, 1992). Data dari tahun-tahun sebelumnya sangat sedikit dapat menunjukkan potensi masa depan dari sebuah perusahaan. Maka, kinerja perusahaan tidak dapat diukur hanya berdasarkan pengukuran berbasis data akuntansi saja (Ursula dan Wilderom, 1997).

Kinerja keuangan ditunjukkan oleh tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi (Prieto dan Revilla, 2006).

### 2. Kinerja Operasional

Pengukuran kinerja dari segi non-keuangan telah bertahun-tahun mendapatkan perhatian yang lebih seiring dengan bertambah banyaknya jumlah perusahaan yang mengadopsi pendekatan *balanced scorecard* untuk mengintegrasikan pengukuran strategi dan kinerja (Kaplan and Norton, 1992).

Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton dan Hofer, 2006; Venkatraman dan Ramanujam, 1986).

### 3. Kinerja Berbasis Pasar

Ukuran kinerja berbasis pasar meliputi rasio atau tingkat perubahan yang menggabungkan nilai pasar perusahaan. Variabel ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, *market value added* dan keuntungan tahunan (Carton, 2004).

Akan tetapi, pengukuran berbasis pasar hanya dapat digunakan pada

perusahaan-perusahaan publik dan tidak untuk perusahaan-perusahaan milik pribadi. Maka dalam kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004). Dalam penelitian ini, objek penelitian tidak seluruhnya merupakan perusahaan publik, maka kinerja perusahaan akan diukur menggunakan dua dari tiga variabel di atas, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional.

## Pengertian Benchmarking

*Benchmarking* adalah proses pengukuran secara berkesinambungan dan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan yang terbaik di proses bisnis tersebut, untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan peningkatan proses bisnis (Andersen, 1996)

David Kearns (CEO Xerox) juga mendefinisikan *Benchmarking* sebagai suatu proses pengukuran terus menerus atas produk, jasa dan tata cara perusahaan terhadap pesaing yang terkuat. *Benchmarking* juga merupakan suatu proses yang membandingkan dan mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain guna mendapatkan keuntungan informasi yang akan digunakan untuk perbaikan secara kontinyu (Tatterson, 1996).

## Tahapan Benchmarking

Andersen dan Pettersen (1996) juga menjelaskan tahapan proses *Benchmarking* dalam lima tahapan, yang biasa disebut juga dengan *Benchmarking wheel*. Yang terdiri dari:

### (1) Plan.

Pada tahapan perencanaan ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah melakukan penilaian performa periode yang telah berjalan, dan menetapkan kinerja perusahaan yang akan dibandingkan dengan perusahaan yang dipilih menjadi acuan kinerja perusahaan.

Penilaian performa periode yang telah berjalan, berguna sebagai dasar untuk menentukan kinerja perusahaan yang akan di benchmark dengan perusahaan yang dipilih menjadi acuan kinerja perusahaan.

### (2) Search.

Pada tahapan kedua ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah mencari perusahaan yang potensial sebagai partner untuk

melakukan benchmark. Setelah itu, dilakukan perbandingan antara kandidat – kandidat tersebut, manakah perusahaan yang paling potensial sebagai mitra untuk melakukan benchmark. Dan kemudian, dilakukan kontak terhadap perusahaan yang paling potensial sebagai mitra benchmark untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut menerima untuk dilakukan benchmark.

### (3) Observe.

Pada tahapan ketiga ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah mengumpulkan berbagai informasi mengenai faktor – faktor kunci sukses dari perusahaan yang mempunyai kinerja superior sebagai acuan kinerja perusahaan. Pengumpulan informasi ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu melakukan observasi langsung ke perusahaan mitra benchmark, mencari informasi melalui internet, dan melakukan wawancara langsung dengan manajer perusahaan mitra benchmark tersebut.

### (4) Analyze.

Pada tahapan keempat ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah melakukan analisa informasi yang telah dikumpulkan dari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan untuk melihat perbedaan kinerja dengan perusahaan tersebut. Dan juga dilakukan analisa informasi mengenai faktor-faktor kunci sukses yang membuat perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan mempunyai kinerja superior, sebagai dasar untuk menyusun program perbaikan kinerja perusahaan.

### (5) Adapt.

Pada tahapan kelima ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah menyusun dan mengimplementasikan program perbaikan kinerja perusahaan, agar memiliki kinerja superior seperti perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan. Dan juga dilakukan, evaluasi terhadap program perbaikan kinerja perusahaan yang telah diimplementasikan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh penggunaan benchmarking terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *path diagram* yang memungkinkan untuk memasukan semua *observed variable* sesuai dengan model teori yang dibangunnya. Analisa SEM yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi *software SmartPLS*.

Masing-masing variabel memiliki definisi operasional, definisi operasional variabel penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empirik.

Variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Konsep: penggunaan *Benchmarking* (X)

Indikator Empirik :

- *Plan*  
 X<sub>1</sub>: Perusahaan kami senantiasa mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkala  
 X<sub>2</sub>: Perusahaan kami senantiasa menetapkan kinerja perusahaan yang akan dibandingkan dengan perusahaan yang dipilih menjadi acuan kinerja perusahaan
- *Search*  
 X<sub>3a</sub>: Perusahaan kami senantiasa mencari perusahaan pesaing sebagai acuan kinerja perusahaan  
 X<sub>3b</sub>: Perusahaan kami senantiasa mencari perusahaan lain di industri yang sama tetapi bukan merupakan pesaing, sebagai acuan kinerja perusahaan  
 X<sub>3c</sub>: Perusahaan kami senantiasa mencari perusahaan lain di industri yang berbeda sebagai acuan kinerja perusahaan
- *Observe*  
 X<sub>4</sub>: Perusahaan kami senantiasa mengumpulkan berbagai informasi mengenai faktor - faktor kunci sukses dari perusahaan yang mempunyai kinerja superior sebagai acuan kinerja perusahaan  
 X<sub>5a</sub>: Perusahaan kami senantiasa mengumpulkan berbagai informasi mengenai faktor - faktor kunci sukses dari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan dengan melakukan observasi langsung ke perusahaan tersebut  
 X<sub>5b</sub>: Perusahaan kami senantiasa mengumpulkan berbagai informasi mengenai faktor - faktor kunci sukses dari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan dengan cara mencari di internet  
 X<sub>5c</sub>: Perusahaan kami senantiasa mengumpulkan berbagai informasi mengenai faktor - faktor kunci sukses dari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan dengan melakukan wawancara langsung dengan manajer perusahaan tersebut
- *Analyze*  
 X<sub>6</sub>: Perusahaan kami senantiasa menganalisa informasi dari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan untuk melihat perbedaan kinerja perusahaan tersebut dengan perusahaan kami

X<sub>7</sub>: Perusahaan kami senantiasa menganalisa informasi mengenai faktor-faktor kunci sukses yang membuat perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan mempunyai kinerja superior, sebagai dasar untuk menyusun program perbaikan kinerja perusahaan

*Adapt*

X<sub>8</sub>: Perusahaan kami senantiasa menyusun dan mengimplementasikan program perbaikan kinerja perusahaan, agar memiliki kinerja superior seperti perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan

X<sub>9</sub>: Perusahaan kami senantiasa melakukan evaluasi terhadap program perbaikan kinerja perusahaan

2. Konsep: keunggulan Bersaing (Y)

Indikator Empirik :

- *Harga.*  
 Y<sub>1</sub>: Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing  
 Y<sub>2</sub>: Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing
- *Kualitas.*  
 Y<sub>3</sub>: Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing
- *Delivery dependability.*  
 Y<sub>4</sub>: Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing  
 Y<sub>5</sub>: Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing
- *Inovasi Produk.*  
 Y<sub>6</sub>: Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing  
 Y<sub>7</sub>: Perusahaan kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing  
 Y<sub>8</sub>: Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk – produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing
- *Time To Market.*  
 Y<sub>9</sub>: Perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing

Y<sub>10</sub>: Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing

### 3. Konsep: kinerja Perusahaan (Z)

Indikator Empirik :

- Kinerja keuangan.
  - Z<sub>1</sub>: Perusahaan kami mampu untuk mencapai Return on Sales yang telah ditargetkan
  - Z<sub>2</sub>: Perusahaan kami mampu untuk mencapai profit yang telah ditargetkan
  - Z<sub>3</sub>: Perusahaan kami mampu untuk mencapai pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan
  - Z<sub>4</sub>: Perusahaan kami mampu untuk mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan
  - Z<sub>5</sub>: Perusahaan kami mampu untuk mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah
- Kinerja operasional.
  - Z<sub>6</sub>: Perusahaan kami mampu untuk mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan
  - Z<sub>7</sub>: Perusahaan kami selalu memperkenalkan produk baru Anda di saat yang tepat
  - Z<sub>8</sub>: Perusahaan kami mampu untuk menawarkan produk/ jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan
  - Z<sub>9</sub>: Perusahaan kami mampu untuk mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum
  - Z<sub>10</sub>: Perusahaan kami mampu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan Anda

Penelitian ini memiliki unit analisis manajer perusahaan di Surabaya. Di mana dari manajer tersebut, peneliti akan meneliti variabel-variabel yang mempunyai hubungan dengan penggunaan *Benchmarking* di Surabaya.

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, karena peluang dari anggota populasi yang diambil sebagai sampel didasarkan pada pertimbangan dan keputusan peneliti. Kriteria responden yang akan diambil sebagai sampel adalah individu yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan *benchmarking* di Surabaya, dan yang telah memiliki pengalaman kerja selama minimal satu tahun dan memahami *benchmarking*. Pertimbangan pengalaman kerja tersebut didasarkan pada asumsi bahwa individu telah mengetahui dan memahami situasi dan kondisi perusahaan dalam masa minimal satu tahun tersebut.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bahwa jumlah manajer perusahaan yang bergerak pada sektor manufaktur berjumlah 9 responden dengan persentase sebesar 9,67%, pada sektor jasa berjumlah 57 responden dengan persentase sebesar 61,3%, pada sektor ritel berjumlah 22 responden dengan persentase sebesar 23,66%, dan pada sektor keuangan berjumlah 5 responden dengan persentase sebesar 5,37%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan yang bergerak pada sektor jasa dengan persentase sebesar 61,3% dari total responden.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa jumlah manajer perusahaan yang memiliki pengalaman kerja (*experince*) antara 1 tahun hingga 6 tahun berjumlah 72 responden dengan persentase sebesar 78,3%, pengalaman kerja (*experince*) antara 6 tahun hingga 11 tahun berjumlah 9 responden dengan persentase sebesar 9,8%, pengalaman kerja (*experince*) antara 11 tahun hingga 16 tahun berjumlah 3 responden dengan persentase sebesar 3,3%, pengalaman kerja (*experince*) antara 16 tahun hingga 21 tahun berjumlah 5 responden dengan persentase sebesar 5,4%, pengalaman kerja (*experince*) antara 21 tahun hingga 26 tahun berjumlah 2 responden dengan persentase sebesar 2,2%, dan pengalaman kerja (*experince*) antara 26 tahun hingga 31 tahun berjumlah 1 responden dengan persentase sebesar 1,08%.

**Tabel 1. Nilai Outer Loading Variabel Benchmarking**

	Original Sample (O)
X1 <- Benchmarking	0,5297
X2 <- Benchmarking	0,5404
X3 <- Benchmarking	0,6866
X4 <- Benchmarking	0,7182
X5 <- Benchmarking	0,6699
X6 <- Benchmarking	0,7603
X7 <- Benchmarking	0,6468
X8 <- Benchmarking	0,6818
X9 <- Benchmarking	0,6204

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk semua variabel penggunaan *benchmarking* di dalam penelitian memiliki nilai *original sample* yang lebih besar dari 0,5 sehingga

semua indikator yang membentuk variabel-variabel bersangkutan telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk variabel penggunaan *benchmarking* kontribusi tertinggi pembentukannya diberikan oleh X6 (Perusahaan kami senantiasa menganalisa informasidari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan untuk melihat perbedaan kinerja perusahaan tersebut dengan perusahaan kami) dengan original sampel sebesar 0,7603. Sedangkan variabel penggunaan *benchmarking* kontribusi terendah pembentukannya diberikan oleh X1 (Perusahaan kami senantiasa mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkala) dengan original sampel sebesar 0,5297.

**Tabel 2. Nilai Outer Loading Variabel Keunggulan Bersaing**

	Original Sample (O)
Y1 <- Keunggulan Bersaing	0,5106
Y2 <- Keunggulan Bersaing	0,5028
Y3 <- Keunggulan Bersaing	0,5837
Y4 <- Keunggulan Bersaing	0,5163
Y5 <- Keunggulan Bersaing	0,513
Y6 <- Keunggulan Bersaing	0,7015
Y7 <- Keunggulan Bersaing	0,5877
Y8 <- Keunggulan Bersaing	0,6084
Y9 <- Keunggulan Bersaing	0,5831
Y10 <- Keunggulan Bersaing	0,5904

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk semua variabel keunggulan bersaing di dalam penelitian memiliki nilai original sample yang lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator yang membentuk variabel-variabel bersangkutan telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk variabel keunggulan bersaing kontribusi tertinggi pembentukannya diberikan oleh Y6 (Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing) dengan original sampel sebesar 0,7015. Sedangkan variabel penggunaan *benchmarking* kontribusi terendah pembentukannya diberikan oleh Y2 (Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing) dengan original sampel sebesar 0,5028.

**Tabel 3. Nilai Outer Loading Variabel Kinerja Organisasi**

	Original Sample (O)
Z1 <- Kinerja Organisasi	0,7329
Z2 <- Kinerja Organisasi	0,6058
Z3 <- Kinerja Organisasi	0,5591
Z4 <- Kinerja Organisasi	0,7221
Z5 <- Kinerja Organisasi	0,6831
Z6 <- Kinerja Organisasi	0,6334
Z7 <- Kinerja Organisasi	0,5424
Z8 <- Kinerja Organisasi	0,6076
Z9 <- Kinerja Organisasi	0,6527
Z10 <- Kinerja Organisasi	0,5528

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk semua variabel kinerja organisasi di dalam penelitian memiliki nilai original sample yang lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator yang membentuk variabel-variabel bersangkutan telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk variabel penggunaan *benchmarking* kontribusi tertinggi pembentukannya diberikan oleh Z1 (Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan (*return on sales*) yang telah ditargetkan) dengan original sampel sebesar 0,7329. Sedangkan variabel penggunaan *benchmarking* kontribusi terendah pembentukannya diberikan oleh Z7 (Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat) dengan original sampel sebesar 0,5424.

**Tabel 4. Skor Variabel Benchmarking**

	Tahapan Benchmarking	Total Skor
X1-X2	<i>Plan</i>	756
X3	<i>Searching</i>	396
X4-X5	<i>Observe</i>	756
X6-X7	<i>Analyze</i>	774
X8-X9	<i>Adapt</i>	774
Total Skor		3456
Mean		4,173913
Kategori		Setuju

Berdasarkan pada Tabel 4 Secara keseluruhan untuk variabel *Benchmarking* didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,17 yang termasuk kategori

setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa para manajer perusahaan setuju akan penggunaan *benchmarking*.

**Tabel 5. Skor Variabel Keunggulan Bersaing**

	Indikator Keunggulan Bersaing	Total Skor
Y1-Y2	Harga	735
Y3	Kualitas	397
Y4-Y5	<i>Delivery Dependability</i>	780
Y6-Y8	Inovasi Produk	1178
Y9-Y10	<i>Time To Market</i>	760
Total Skor		3850
Mean		4,18478
Kategori		Setuju

Berdasarkan pada Tabel 5 Secara keseluruhan untuk variabel keunggulan bersaing didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,18 yang termasuk kategori setuju. Hal ini memberikan informasi bahwa tingkat keunggulan bersaing perusahaan perusahaan yang ada di Surabaya mengalami peningkatan

**Tabel 6. Skor Variabel Kinerja Perusahaan**

	Indikator Keunggulan Bersaing	Total Skor
Z1-Z5	Keuangan	1912
Z6-Z10	Non-keuangan	1903
Total Skor		3815
Mean		4,1467
Kategori		Setuju

Berdasarkan Tabel 6 Secara keseluruhan untuk variabel kinerja organisasi didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,1467 yang termasuk kategori setuju. Hal ini memberikan informasi bahwa tingkat kinerja organisasi yang dihasilkan oleh para manajer di Surabaya sudah bagus.

**Tabel 7. Nilai Composite Reliability**

	Composite Reliability
<i>Benchmarking</i>	0,8695
Keunggulan Bersaing	0,8285
Kinerja Organisasi	0,8684

Berdasarkan tabel 7 di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk semua variabel sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

**Tabel 8. Nilai R Square Model**

	R Square
<i>Benchmarking</i>	0
Keunggulan Bersaing	0,1503
Kinerja Organisasi	0,423

Nilai R square untuk keunggulan bersaing adalah sebesar 0,1503. Nilai ini memiliki arti bahwa prosentase besarnya keunggulan bersaing yang dapat dijelaskan *benchmarking* adalah sebesar 15,03%

Nilai R square untuk kinerja organisasi adalah sebesar 0,423. Nilai ini memiliki arti bahwa prosentase besarnya kinerja organisasi yang dapat dijelaskan *benchmarking* dan kinerja organisasi adalah sebesar 42,3%

Penilaian *Goodness of fit* pada model PLS dapat diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi ( $R^2$  /  $R^2$ ) dalam analisis regresi. Semakin tinggi  $R^2$ , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0,1503) \times (1 - 0,423) \\ = 0,51 = 51\%$$

Pada model penelitian ini nilai R-square total yang dihasilkan adalah sebesar 51%, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 51%, sedangkan 49% sisanya dipengaruhi faktor lain.

**Tabel 9. Nilai Inner Weight**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
<i>Benchmarking</i> - > Keunggulan Bersaing	0,3877	4,3337
<i>Benchmarking</i> - > Kinerja Organisasi	0,4207	4,3791
Keunggulan Bersaing -> Kinerja Organisasi	0,5381	6,1141

Dari tabel 9 di atas dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh dari *Benchmarking* terhadap Keunggulan Bersaing  
Sejalan dengan pemikiran Cook dan Sarah (1999) yang menyebutkan bahwa pengimplementasian *benchmarking* secara bertahap dapat menciptakan keunggulan

bersaing perusahaan. *Benchmarking* juga dapat membantu perusahaan untuk mengetahui proses bisnis perusahaan lainnya dan juga dapat mengetahui banyak hal lain mengenai perusahaan lainnya seperti pendekatan kualitas, inovasi – inovasi yang dilakukan. Dari informasi yang didapatkan ini, dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan inovasi – inovasi lainnya untuk membangun keunggulan bersaing perusahaan (Pemberton, Jonathan D., George H. Stonehouse, dan David J. Yarrow, 2001) Maka hasil penelitian ini, berdasarkan atas model di atas dapat dijelaskan bahwa besar pengaruh dari variabel *benchmarking* terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,3877 dengan nilai *t-statistics* sebesar 4,3337 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *benchmarking* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh yang dihasilkan oleh *benchmarking* terhadap keunggulan bersaing adalah positif yang berarti apabila penggunaan *benchmarking* semakin tinggi maka akan berakibat semakin tinggi pula keunggulan bersaing. Contoh implikasinya dalam perusahaan adalah jika perusahaan melakukan *benchmark* mengenai kualitas ke perusahaan mitra *benchmark*, maka dari hasil *benchmark* tersebut akan diperoleh informasi mengenai kualitas dan dari informasi tersebut perusahaan bisa membangun produk yang memiliki kualitas yang lebih baik lagi sehingga bisa menjadi keunggulan bersaing dari perusahaan tersebut sendiri.

2. Pengaruh dari Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Sejalan dengan pemikiran Penelitian Agha (2012) juga menyimpulkan bahwa adanya hubungan positif antara keunggulan bersaing yang dinilai dari *flexibility* dan *responsiveness* dengan kinerja perusahaan yang dinilai dari aspek pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas. Dan juga dalam penelitian Li, Ragu-Nathan, dan Rao (2006) ditemukan adanya pengaruh antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan.

Maka hasil penelitian ini, Berdasarkan atas model di atas dapat dijelaskan bahwa besar pengaruh dari variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,5281 dengan nilai *t-statistics* sebesar 6,1141 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh yang dihasilkan oleh keunggulan bersaing

terhadap kinerja perusahaan adalah positif yang berarti apabila keunggulan bersaing semakin tinggi maka akan berakibat semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Contoh implikasinya dalam perusahaan adalah jika perusahaan memiliki keunggulan bersaing di bidang harga dan kualitas, karena perusahaan dapat membuat produk dengan harga yang kompetitif tetapi dengan kualitas yang baik, maka penjualan perusahaan ( kinerja keuangan perusahaan ) tersebut bisa terus meningkat ke depannya karena konsumen menjadi senang akan produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan tersebut karena memiliki kualitas yang baik dengan harga yang kompetitif.

3. Pengaruh dari *Benchmarking* terhadap Kinerja Perusahaan

Sejalan dengan pemikiran Zafaran Hasan (2008) yang mengatakan bahwa *Benchmarking* merupakan salah satu metode yang efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kualitas produk. Dan juga dalam penelitian Cassell, C., Nadin, S., & Melanie, O. G., (2001) yang mengatakan bahwa *Benchmarking* dapat membantu perusahaan untuk mengumpulkan informasi – informasi mengenai kinerja perusahaan pesaing, informasi dari hasil *benchmarking* ini membuat perusahaan dapat mengetahui kesenjangan performa perusahaan dengan pesaing, sehingga dapat melakukan perbaikan kinerja perusahaan agar lebih baik ke depannya.

Maka hasil penelitian ini, Berdasarkan atas model di atas dapat dijelaskan bahwa besar pengaruh dari variabel *benchmarking* terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,4207 dengan nilai *t-statistics* sebesar 4,3791 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *benchmarking* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Pengaruh yang dihasilkan oleh *benchmarking* terhadap Kinerja Perusahaan adalah positif yang berarti apabila penggunaan *benchmarking* semakin tinggi maka akan berakibat semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Contoh implikasinya dalam perusahaan adalah jika perusahaan melakukan *benchmark* mengenai tingkat produktivitas dan cara – cara untuk mencapai tingkat produktivitas tersebut dari perusahaan mitra *benchmark*, maka dari hasil *benchmark* tersebut akan diperoleh informasi mengenai tingkat produktivitas dan cara – cara untuk mencapai tingkat produktivitas mitra *benchmark* tersebut. Berdasarkan informasi yang didapatkan tersebut, maka perusahaan dapat menetapkan tingkat

produktivitas yang ingin dicapai dan perusahaan pun mengetahui cara – cara untuk pencapaian tingkat produktivitas yang telah ditargetkan tersebut.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *benchmarking* terhadap keunggulan bersaing. Maka perusahaan yang menerapkan *benchmarking* akan menciptakan keunggulan bersaing.
2. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Maka perusahaan yang menerapkan memiliki keunggulan bersaing akan menciptakan kinerja organisasi.
3. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *benchmarking* terhadap kinerja organisasi. Maka perusahaan yang menerapkan *benchmarking* akan meningkatkan kinerja organisasi.

### Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini akan dibagi kepada dua tujuan, yaitu saran bagi penelitian selanjutnya, dan saran kepada manajer perusahaan yang ada di Surabaya, yaitu:

1. Perusahaan di Surabaya yang menerapkan *benchmarking* kurang melakukan evaluasi kinerja perusahaan secara berkala. Sebaiknya perusahaan melakukan evaluasi kinerja secara berkala, karena hasil dari evaluasi kinerja ini merupakan dasar / tahapan paling awal untuk melakukan proses *benchmarking*.
2. Peneliti selanjutnya sebaiknya mencari variabel-variabel lain yang mungkin juga mempunyai hubungan dengan penggunaan *benchmarking*. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel saja yaitu *benchmarking*, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.
3. Peneliti selanjutnya sebaiknya membagi responden dalam berbagai sektor. Hal ini dimaksudkan agar bisa melihat perbedaan pengaruh tingkat penggunaan *benchmarking* pada berbagai sektor - sektor yang berbeda beda.

### 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.

Andersen, B., & Pettersen, P. (1996). *The Benchmarking Handbook*. London: Chapman & Hall.

Andersen, B. (1995). *The Results of Benchmarking and a Benchmarking Process Model*. Tromdheim: The Norwegian Institute of Technology.

Booth, Alison L. (1995). *The Economics of The Trade Union*. Cambridge: Cambridge University.

Byars. Lloyd L., & Leslie W. Rue. (2007). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.

Camp, Robert C. (1994). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Carton R. B. (2004). *Measuring Organizational Performance: An Explanatory Study*. Unpublished Thesis, University of Georgia, Athens.

Carton R. B., Hofer C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Legard Publishing Limited.

Cassell, C., Nadin, S., & Melanie, O. G. (2001). The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. *Benchmarking Journal*, 8(3), 212-222. Retrieved 4 april 2013 from <http://search.proquest.com/docview/217380287?accountid=45762>

Cook, Sarah. (1995). *Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating Competitive Advantage*. Kogan Page Ltd.

Daghfous, N., Petrof, J.V. and Pons, F. (1999). Values and adoptions of innovations: a cross-cultural study. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, April, pp. 314-31.

Day George S. and Robin Wesnley. (1998). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.

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.

Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen. (2010). *Essential of Strategic Management*. New York: Pearson.

Hurley, R., & Hult, T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012). Analyzing The Effects of Electronic Commerce on Organizational Performance: Evidence From Small and Medium Enterprises. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992, Jan-Feb). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kotler, Philip, dan Gary Armstrong. (2005). *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid 2*. (Bambang Sarwiji). Jakarta: Indeks.
- Koufteros, X. A. (1995). *Time-Based Manufacturing: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development*. Unpublished Dissertation, University of Toledo, Toledo, OH.
- Lau, R. S. M. (2002). Competitive Factors and Their Relative Importance in The US Electronics and Computer Industries. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(1), 125-135. Retrieved 5 april 2013, from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849389>.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. Subba. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34, 107-124.
- Montgomery, William S. (1995). *Organization Learning And Performance: An Exploration Of The Linkages Between Organization Learning, Knowledge, And Performance*. Doctoral dissertation, University Of Southern California.
- 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.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prieto, I. M., & Revila E. (2006). Learning Capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment. *Journal of The Learning Organization*, 13(2), 166-185.
- Smith, Preston G. and Reinertsen, Donald G. (1998). *Developing Products in Half the Time, 2nd Edition*. New York: John Wiley and Sons.
- Tatterson, J.G. (1996). *Benchmarking Basics: Looking for A Better Way*. Manlow Park, Ca: Christ Publication.
- Thatte, A.A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
- Tracey, M. and Chong Leng Tan. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance. *Supply Chain Management journal*, Vol. 6, pp. 174-188.
- Ursula, G. & Wilderom, C. P. M. (1997). *Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need To Be Merged*. Netherlands: Tilburg University.
- Venutucci, R. (1992). Benchmarking: A Reality Check for Strategy and Performance. *Production and Inventory Management Journal*, 33(4), 32-39.
- Wheelwright, Steven. C. (1984). Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 77-91.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2001). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.