

ABSTRAK

World Competitiveness Report menilai kemampuan kompetisi Indonesia berada pada posisi ke 41 dari 46 negara yang disigi. Kondisi ini banyak menuntut badan-badan usaha di Indonesia untuk terus meningkatkan efisiensi, memperbaiki kinerja, berinovasi maupun berkreativitas menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi sehingga dapat bersaing dalam mutu dan harga. Untuk memenangkan persaingan dapat dilakukan melalui berbagai macam strategi, salah satunya adalah dengan melakukan *Benchmarking*. *Benchmarking* melibatkan dua badan usaha yang sebelumnya telah sepakat untuk berbagi informasi mengenai proses dan operasinya. *Benchmarking* diperlukan untuk menilai kinerja badan usaha dibandingkan dengan para pesaingnya. Pengukuran atas kinerja dua badan usaha tersebut dimaksudkan untuk memahami mengapa ada berbagai tingkat kinerja dan akan berusaha mengadaptasi metode-metode tertentu agar dicapai tingkat kerja yang lebih tinggi sehingga badan usaha pengamat dapat memenangkan persaingan. Penerapan *Total Quality Management* diharapkan akan sangat mendukung keberhasilan badan usaha, melakukan *Benchmarking* dengan menata ulang praktik manajemen tradisional.

Salah satu langkah dalam proses *Benchmarking* adalah mengadakan pengukuran kinerja, dalam hal ini akan dilakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan biaya-biaya kualitas yang dikeluarkan oleh kedua badan usaha. Dengan adanya proses *Benchmarking* melalui analisis biaya-biaya kualitas ini diharapkan badan usaha pengamat dapat merasakan manfaat dari temuan-temuan selama proses *Benchmarking* berlangsung dan semakin menyadari pentingnya penilaian kinerja yang melibatkan para pesaingnya sebagai faktor pembanding. Penata ulangan praktik manajemen melalui penerapan TQM pada badan usaha pengamat akan lebih mengutamakan aktivitas pengendalian dan penilaian daripada akitivitas perbaikan. Keberhasilan penerapan TQM melalui analisis interaksi antar biaya kualitas pada proses *Benchmarking* tersebut diharapkan akan membawa keberhasilan dalam penurunan jumlah produk cacat dengan biaya kualitas yang optimal sehingga tercapai pula penghematan pada biaya produksi badan usaha pengamat.

Dari analisis biaya kualitas pada proses *Benchmarking* diketahui bahwa badan usaha pengamat belum melakukan aktivitas pengukuran

dan pengendalian kualitas secara khusus dan konsisten akibatnya biaya kualitas yang dikeluarkan selama ini relatif besar bila dibandingkan dengan badan usaha pembanding. Biaya kualitas yang relatif besar ini tidak membawa keberhasilan badan usaha pengamat dalam menekan jumlah produk cacat yang terjadi sehingga biaya produksi pun tidak pernah mencapai tingkat optimal. Melalui proses *Benchmarking* ini badan usaha pengamat akan dapat mengamati, memahami dan akhirnya mengadaptasi faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan badan usaha pembanding dalam memenangkan persaingan dengan biaya produksi yang optimal.

Melalui dasar-dasar TQM, faktor-faktor manajemen yang menjadi penghambat keberhasilan dalam badan usaha pengamat akan dihilangkan dengan menata ulang praktik manajemen tersebut. TQM akan memfokuskan pelatihan karyawan yang lebih intensif dan menyeluruh, sebab melalui analisis interaksi terhadap biaya kualitas untuk pelatihan karyawan diketahui metode yang dipakai selama ini tidak efektif dan cenderung menyebabkan pemborosan biaya. Demikian pula dengan biaya pemeliharaan dan perbaikan mesin-mesin pada badan usaha pengamat jauh lebih besar persentasenya bila dibandingkan dengan badan usaha pembanding. Biaya inspeksi juga memakan jumlah yang cukup besar tapi tidak menghasilkan pengurangan pada jumlah produk cacat yang terjadi.

Jadi studi *Benchmarking* dalam skripsi ini akan dapat memberikan dua hasil yaitu pertama tolak ukur keunggulan kinerja badan usaha pembanding dan mengetahui faktor-faktor pendukung keberhasilan dalam memenangkan persaingan. Kualitas yang diakui sebagai kunci dalam memenangkan persaingan dapat dicapai dengan melakukan penerapan TQM secara benar.