

BENCHMARKING FOR BEST PRACTICES UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK: SEBAGAI ALTERNATIF TRADISI 'KUNJUNGAN' PEJABAT LEGISLATIF DAN EKSEKUTIF

Oleh:
Yuyu Komariyah¹

Abstract

Visiting developed Kota/Kabupaten in Indonesia by DPR/DPRD members as well as by government officers has been an increasing trend. On one hand, it shows a positive side that the fast and successful development in some regions have attracted other regions to know more. However, this visit will remain only as a visit with nothing else than spending the public money without any real benefit for the sake of good governance. Therefore, in this article benchmarking for best practices which has been popular in particularly private sectors around the world and gaining more popularity in public sector is discussed as an alternative to a mere visit in order to achieve superior performance of public sector institutions.

Keywords: benchmarking, performance, public sector institution,

A. Pendahuluan

Pada tanggal 7 Agustus 2006, Harian Kompas memuat berita mengenai kunjungan anggota DPRD yang meraup kontroversi. DPRD Purbalingga, misalnya, melakukan bedol 'parlemen' (istilah yang saya gunakan untuk DPRD yang memberangkatkan hampir seluruh anggotanya ke tempat kunjungan) untuk melakukan studi banding ke kabupaten Kutai Kertanegara dengan menghabiskan dana 800 juta rupiah. Kegiatan kunjung-mengunjungi juga dilakukan oleh para anggota DPRD Banyumas yang melakukan 'on-road' kunjungan ke tiga pulau yang letaknya cukup berjauhan yaitu Bali, Lombok dan Batam. Kunjungan ini menghabiskan dana 330 juta rupiah. Di wilayah Jawa Barat, Komisi C DPRD Kota Depok tidak kalah aktif melakukan kunjungan ke kabupaten Jembrana Propinsi Bali. Bahkan belum lama ini kantor DPRD kabupaten Bandung pun kosong melompong karena ditinggal si empunya parlemen yang melakukan kunjungan ke Senayan Jakarta. Tentu masih banyak para anggota legislative baik di pemerintah daerah maupun pusat yang melakukan kunjungan ke berbagai wilayah Indonesia bahkan manca Negara dengan tujuan 'untuk mempelajari hal yang baru demi peningkatan kinerja para anggota legislative itu sendiri'.

Para pejabat pemerintahan juga banyak melakukan hal yang sama. Kabupaten Jembrana, Kabupaten Sragen, Kabupaten Kutai, Kabupaten Solok, merupakan contoh beberapa kabupaten yang menjadi tempat favorit kunjungan. Ditambah lagi semakin meningkatnya animo para peserta Diklat baik itu Diklat Pimpinan, Teknis maupun Fungsional melakukan kunjungan ke kabupaten/kota lain. Seperti yang diberitakan Sragen News online 27 Juli 2006 bahwa terdapat beberapa kunjungan dari peserta Diklat dari berbagai Kabupaten/Kota ke kabupaten Sragen.

Selain kunjungan ke kabupaten/kota di wilayah Indonesia, kunjungan ke luar negeri tak jarang dilakukan. Riswanda Imawan (almarhum), pengamat politik Universitas Gajah

¹ Yuyu Komariyah, MA. Ph.D. adalah dosen STIA LAN Bandung.

Mada seperti diberitakan Tempo Interaktif 7 Desember 2004 mengkritisi studi banding yang akan dilakukan anggota DPR ke sejumlah negara seperti Australia, Malaysia, dan Cina pada kurun waktu 2004-2009. Imawan menyatakan bahwa kunjungan itu tak memiliki makna apapun karena negara yang dikunjungi merupakan negara yang memiliki sistem politik, sosial dan kondisi geografisnya sangat berbeda dengan kondisi Indonesia. Menurut saya keberbedaan beberapa aspek justru akan menambah wawasan para pejabat menjadi lebih terbuka dan meyakini bahwa keberhasilan bisa terjadi di manapun dan mungkin bisa diterapkan di Indonesia. Namun yang menjadi masalah adalah apakah dengan kepergian yang jauh dan pasti menelan banyak anggaran negara tersebut benar-benar efektif dan efisien serta akuntabel.

Kritikan mengenai ketidak jelasan manfaat kunjungan juga disampaikan oleh Budayawan Ahmad Tohari (Kompas, 7 Agustus 2006) yang menyatakan bahwa 'seharusnya anggota DPRD berfikir dan bertindak lebih dewasa memanfaatkan dana ratusan juta rupiah itu untuk kepentingan publik'. Dan yang lebih penting lagi seperti ditambahkan Ahmad Tohari adalah apakah hasil kunjungan kerja tersebut dapat diterapkan.

Argumentasi kunjungan-kunjungan atau studi banding di atas patut mendapat perhatian. Pertanyaannya adalah apakah kunjungan yang dilakukan betul-betul berdasarkan kebutuhan atau hanya keinginan sesaat berdasarkan trend untuk mengikuti yang lain dan karena adanya sisa anggaran untuk tahun tersebut?, dan apakah hasil kunjungan itu berhasil guna dan berdaya guna untuk kinerja organisasi legislatif maupun eksekutif?, dll. Yang jelas, seperti disampaikan oleh beberapa masyarakat yang akan mengadakan berbagai permasalahan ke DPRD Kabupaten Bandung, misalnya, selama terjadi bedol parlemen mereka tidak bisa berdialog dengan siapapun. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang ditinggalkan kunjungan cukup terganggu.

Kegiatan studi banding yang hanya sekedarnya alias tanpa perencanaan, tujuan, proses, serta output dan outcome yang jelas selain tentu saja masih memiliki keuntungan, misalnya bisa memberikan wawasan kepada pengunjung, namun memiliki beberapa kelemahan. Diantaranya pemborosan uang negara, kurang adanya perencanaan studi banding karena sebagian besar jumlah jam kunjungan lebih kecil dari jumlah jam yang digunakan untuk kegiatan lain, tujuan studi banding yang kurang jelas, *serta follow up action* dari kunjungan yang sering terlupakan.

Agar studi banding menjadi lebih bermanfaat demi meningkatkan kinerja organisasi maka penggunaan *Benchmarking for Best Practices* untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Sektor Publik: sebagai Alternatif Tradisi 'Kunjungan' Pejabat Legislatif dan Eksekutif bisa dilakukan. Artikel ini mendiskusikan mengenai *benchmarking*, kinerja organisasi sektor publik serta cara pengukuran kinerjanya melalui *balance scorecard*, dan saran penggunaan *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja.

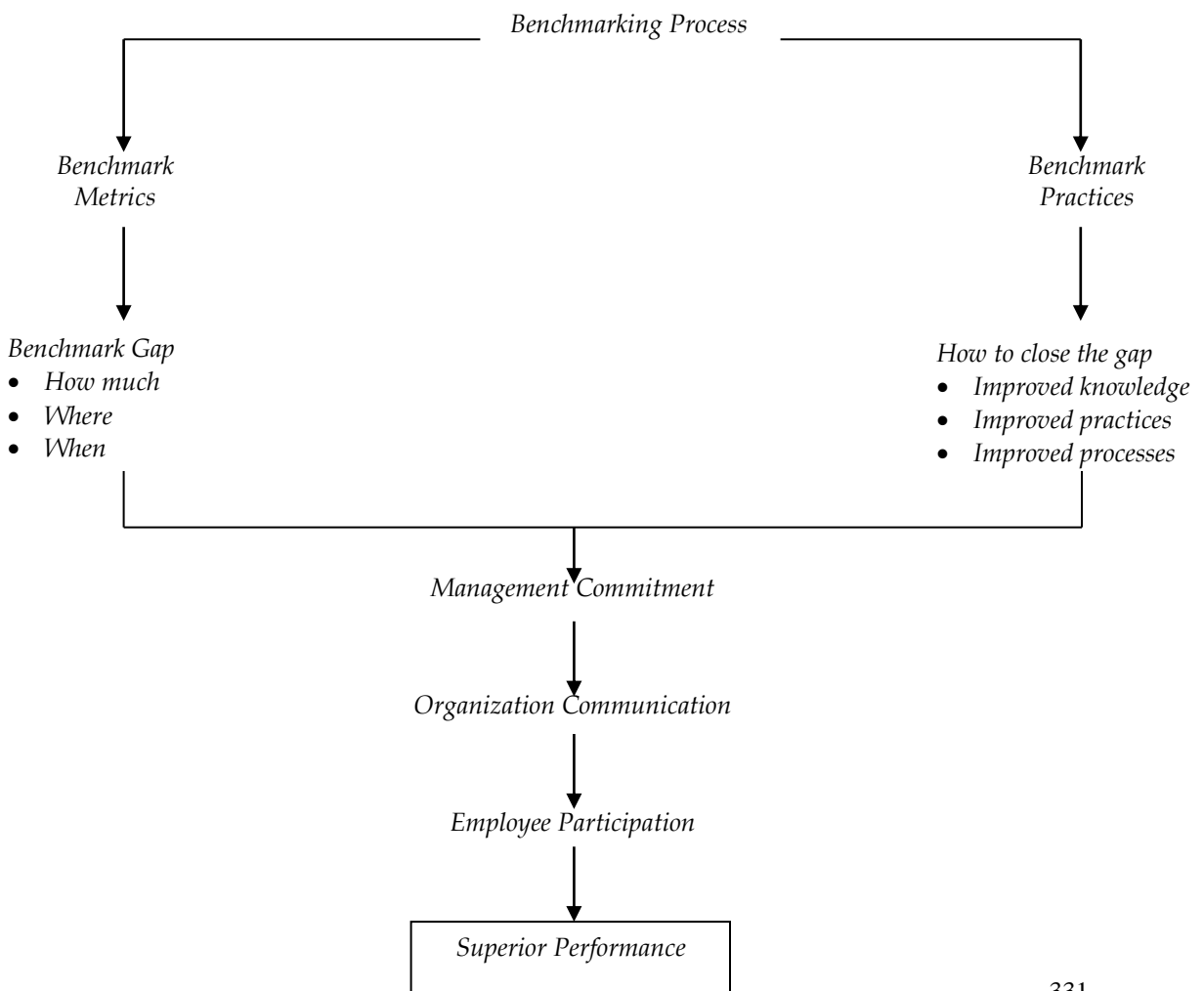
B. Benchmarking

Sudah beberapa dekade sektor swasta begitu familiar dengan istilah serta kegiatan *benchmarking*. Xerox yang merupakan organisasi swasta pertama pencetus *benchmarking* telah berhasil melakukan peningkatan kinerja organisasinya. Keberhasilan inipun diikuti oleh perusahaan swasta lainnya seperti General Motors, Ford, dll di USA bahkan Negara Jepang pun mampu bangkit menjadi Negara industri termaju di Asia berkat kepiawaian sektor swastanya melakukan *benchmarking* dengan perusahaan USA. Keberhasilan penggunaan *benchmarking* di sektor swasta tentu saja telah menarik perhatian sektor publik untuk turut mencicipi keberhasilan dengan penggunaan *benchmarking*. Tidak menutup kemungkinan bagi sektor publik untuk mulai menggunakan *benchmarking*

sebagai salah satu cara yang lebih dari sekedar 'kunjungan atau studi banding' demi peningkatan kinerja organisasi.

Bullivant (1994:1) mendefinisikan *benchmarking* sebagai 'the continuous process of measuring products, services and practices against leaders, allowing the identification of best practices which will lead to sustained and superior performance'. Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai suatu proses pengukuran produk, jasa dan praktek-praktek dalam suatu organisasi secara kontinu terhadap organisasi lain yang dianggap lebih berhasil atau paling berhasil dengan melakukan identifikasi 'best practices' yang dapat digunakan untuk mencapai kinerja superior.

Menurut Camp (1989:5), seorang penggagas *benchmarking* yang sukses di Xerox, proses *benchmarking* generik pada intinya terdiri dari dua aspek utama yaitu *benchmark metrics* dan *practices*. *Benchmark metrics* diartikan sebagai efek yang dikuantifisir sebagai akibat dari penerapan praktek sehingga diketahui jumlah gap benchmark, letaknya dan kapannya. *Benchmark practices* diartikan sebagai metode yang digunakan untuk menutupi gap dengan sasaran adanya pengetahuan, praktek dan proses yang meningkat atau membaik. Tentu saja kegiatan ini membutuhkan komitmen dari para manajemen yang mampu melakukan komunikasi organisasi serta adanya partisipasi seluruh karyawan. Pada akhirnya yang menjadi tujuan yaitu pencapaian kinerja superior atau lebih baik menjadi tercapai.



Bagan 2.1. *Generic Benchmarking Process* (Camp, 1989)

Benchmarking merupakan salah satu proses esensial untuk membantu melakukan perubahan dalam manajemen. Dengan melakukan *benchmarking* suatu organisasi diasumsikan telah melakukan evaluasi secara internal baik mengenai sumber daya manusianya, manajemennya, maupun pelayanannya agar kinerja organisasi lebih meningkat.

Benchmarking tidak sama dengan studi banding ataupun kunjungan semata. Perbedaan utama adalah bahwa studi banding atau kunjungan merupakan salah satu bagian kecil dari proses *benchmarking*. Ini berarti bahwa studi banding bukan kegiatan yang bisa berdiri sendiri dalam hubungannya dengan kinerja organisasi. Namun studi banding digunakan sebagai bagian dari *benchmarking* untuk mengetahui sejauh mana organisasi lain yang dianggap telah melakukan *best practices* melakukan kinerjanya. Namun yang lebih penting lagi adalah, perencanaan mengenai aspek kinerja organisasi yang akan ditingkatkan, penentuan organisasi *best practices* yang dijadikan *benchmark*, preliminari kontak dengan organisasi *best practices*, studi banding, laporan dan analisa, *follow up action* berupa adaptasi *best practices* guna peningkatan kinerja organisasi sesuai perencanaan. Menilik dari langkah-langkah di atas, *benchmarking* lebih merupakan sebuah sistem yang membentuk lingkaran dibanding hanya suatu hubungan linier. *Benchmarking* juga mengandung tiga langkah utama yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan *follow up* yang di dalamnya terdapat evaluasi untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan proses *benchmarking* serta implementasinya di dalam organisasi sektor publik.

Bullivant (1994:1-2) juga menyatakan bahwa kesuksesan *benchmarking* tergantung pada pemahaman bahwa dengan melakukan *benchmarking* berarti bahwa kita belajar dari organisasi lain. Pengakuan akan adanya organisasi lain yang lebih berhasil dan memiliki kinerja tinggi merupakan awal keberhasilan yang baik. Seorang direktur rumah sakit negeri dapat melakukan *benchmarking* tidak hanya dari rumah sakit negeri lainnya namun juga dari rumah sakit swasta, bahkan klinik yang memiliki jenis layanan sama, tetapi juga dari organisasi lain yang memiliki *best practices* di bidang yang hendak dibenchmark misalnya sekolah, tempat rekreasi, hotel, perusahaan penerbangan, bank dan organisasi lain yang memiliki inti pelayanan yang berbeda. Kantor Perijinan bisa melakukan *benchmarking* tidak hanya ke instansi yang menangani perijinan juga, namun bisa melakukannya dengan pihak perbankan, perusahaan jasa perjalanan, dll.

Setiap organisasi sektor publik pasti berkeinginan untuk mencapai keberhasilan dan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu perlu terlebih dahulu dilakukan analisa mengenai aspek-aspek yang masih memiliki berbagai kelemahan, mulai *Human Resource Management*-nya (rekrutmen, pengembangan, kesejahteraan, dll), *financial management* (*program-based budgeting*), *resources management*, *employee satisfaction*, *customers satisfaction* yang berhubungan erat dengan kualitas pelayanan, serta aspek lainnya. Tidak menutup kemungkinan bagi suatu instansi publik melakukan *benchmarking* untuk suatu aspek dengan instansi swasta, namun aspek lainnya dengan instansi publik baik yang berada pada suatu wilayah yang sama maupun tidak. Namun demikian perlu ditekankan bahwa *benchmarking* bukan studi banding atau kunjungan semata yang selama ini menjadi ajang penghabisan anggaran di akhir tahun, atau hanya berakhir dengan 'oh ternyata kabupaten Sragen mempunyai kinerja seperti ini....' Tanpa melakukan *follow up action* yang sangat aplikatif dan implementatif untuk organisasi kita sendiri.

Pada intinya *benchmarking* dilakukan karena ada isu organisasi yang perlu ditangani serta melakukan komparasi dengan organisasi terbaik. Harrington (1996:3) menyatakan

bahwa *'Total Benchmarking Management is a systematic way of managing the different benchmarking process categories to identify best practices and combining them together to develop breakthrough performance improvement in processes and products that represents best value to the item's stakeholders'*.

Benchmarking adalah suatu cara yang sistematis juga sistemik yang merupakan suatu proses identifikasi, pemahaman dan adaptasi best practices pada organisasi lain untuk membantu organisasi sendiri meningkatkan kinerjanya.

Dengan melakukan *benchmarking* kita bisa mengetahui:

1. Organisasi mana yang memiliki kinerja (pelayanan publik, pengembangan pegawai, kesejahteraan pegawai, mekanisme kerja, dll) organisasi optimal yang dapat diadaptasi untuk organisasi.
2. Apakah kita perlu melakukan studi *benchmarking* yang utuh atau bisa hanya dengan menggunakan telepon, email, membuka website atau surat.

Beberapa contoh organisasi sektor swasta yang memiliki beberapa kebijakan dalam organisasinya yang sama dengan organisasi yang mereka benchmark. NASA (USA) memiliki kebijakan Human Resources untuk rekrutmen dan pengembangan SDM seperti halnya American Express. British Telecom melakukan Customer Satisfaction Survey sama seperti Brooklyn Union Gas.

Namun sayangnya, seperti yang diutarakan oleh Steve Clearly (2002) bahwa *benchmarking* seringkali dipandang sebagai cara untuk menggapai publisitas bukannya salah satu cara untuk melakukan perubahan. Agar dapat melakukan *benchmarking* dengan sukses perlu sikap realistis mengenai kinerja apa yang ingin ditingkatkan sesuai dengan budaya organisasi.

Steve Clearly (2002) lebih lanjut menyatakan bahwa *'Data collection is not enough – it is crucial to understand the reasons for performance so that improvements can be made. Simply copying other people's practices probably won't work. Post-war Japanese industry grew famous not for copying but for successful adaptation of Western management theory and industrial technique. Most public sector organisations compare themselves with traditional comparators, yet the most productive benchmarking comes from imaginative sources'*. Patut digarisbawahi bahwa pengumpulan data saja tidaklah cukup – yang sangat krusial adalah memahami alasan-alasan untuk peningkatan kinerja. Perbuatan menjiplak secara utuh apa yang dilakukan organisasi lain bukanlah jalan yang tepat. Industri Negara Jepang pasca perang melesit bukan karena penjiplakan namun adaptasi teori manajemen barat dan teknik industri yang berakhir sukses. Sayangnya, organisasi sektor publik banyak melakukan komparasi dengan organisasi yang masih tradisional, padahal *benchmarking* yang paling produktif adalah yang melakukan *benchmarking* dengan organisasi yang berhasil dan modern.

C. Kinerja Organisasi Sektor Publik

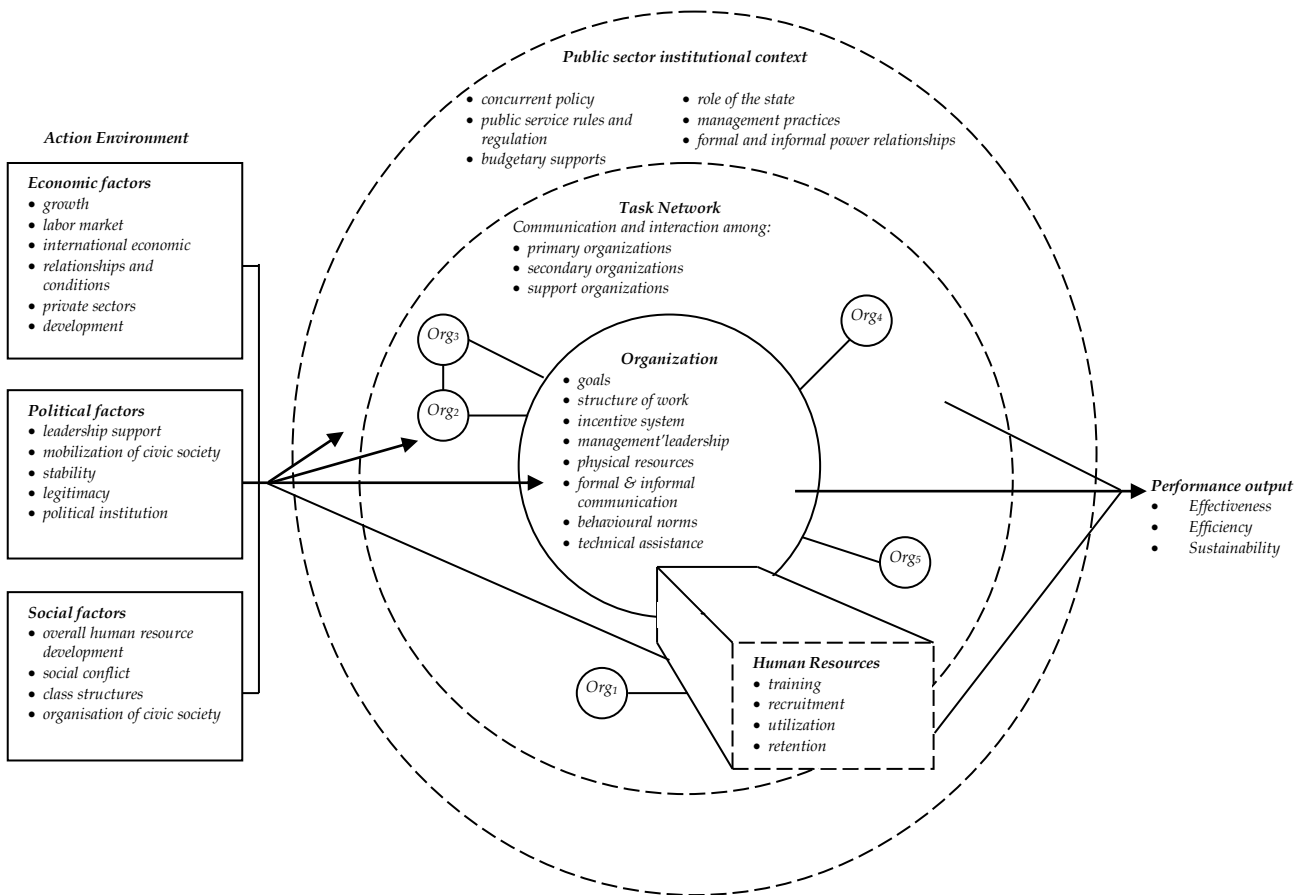
Keberhasilan suatu organisasi tidak ditilik dari berapa banyak kunjungan yang dilakukannya terhadap organisasi lain di kota tertentu. Namun kesuksesannya tercermin dari kinerja organisasi yang dilakukannya yang merupakan jalinan dari berbagai kinerja seluruh aspek di dalam organisasi yang utuh. Komponen-komponen itu meliputi berbagai aspek yang membangun organisasi, baik itu manusianya; materinya baik berupa uang, barang dan perlengkapan; sistem tempat semua aspek berinteraksi; dan jasa yang dihasilkan baik berupa pelayanan maupun produk. Menurut Sanderson (2001:298) kinerja dapat ditelusuri dari berbagai level dengan menggunakan berbagai cara. Output dapat ditelusuri melalui indikator dan pengukuran kinerja, proses dan sistem manajerial dengan inspeksi dan audit kualitas, serta kinerja lainnya dapat ditelusuri dari standardnya. Namun persoalannya, indikator, ukuran serta standard kinerja di sektor publik belum

merupakan suatu hal yang dimiliki oleh seluruh organisasi sektor publik. Walaupun demikian beberapa kabupaten/kota sudah sedang dan bahkan akan membuat berbagai standar kinerja organisasi sekaligus dengan program peningkatan kapasitas individu, organisasi serta sistem berkat bantuan ADB melalui Depdagri baik pada tahun 2005 maupun 2007 yang akan datang. Terlepas dari ada tiadanya standar kinerja, sektor publik tetap dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya sebagai salah satu upaya pelaksanaan akuntabilitas.

Menurut Grindle (1997:11), masalahnya adalah kinerja individu dan organisasi yang kurang baik mungkin hanya merupakan suatu simptom dari disfungsi yang mengakar pada konteks yang sangat luas meliputi politik, ekonomi dan sosial. Oleh karena itu disarankan agar sebelum melakukan intervensi peningkatan kinerja perlu ada asesmen mengenai lingkungan, konteks institusional sektor publik, jaringan tugas yang melindungi serta mengitari pencapaian fungsi-fungsi, keberadaan sumber daya manusia yang terlibat dalam pelaksanaan tugas serta tujuan organisasi itu sendiri.

Di dalam bagan 3.1. mengenai Dimensi Kapasitas, Grindle (1997) berusaha melihat berbagai aspek dan proses. Faktor sosial, ekonomi dan politik menjadi bagian utama faktor lingkungan yang patut diperhitungkan dalam konteks institusi sektor publik. Konteks ini terdiri dari kebijakan yang berlaku, peraturan negara, peraturan dan prosedur pemerintahan, praktik manajemen, dukungan keuangan, dan hubungan kekuasaan baik formal maupun informal. Keberadaan konteks institusi sektor publik mendukung terjalannya *networking* tugas yang pada intinya merupakan komunikasi antar berbagai organisasi baik primer, sekunder maupun organisasi pendukung. Organisasi-organisasi tersebut harus memiliki tujuan strategis, struktur kerja, sistem insentif, kepemimpinan dan manajerial, sumber daya fisik, komunikasi formal dan informal, norma-norma perilaku dan asistensi teknis yang baik dan prima. Kesemuanya ini tentu saja harus didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang kapabel yang tidak hanya menjadi *service worker* tetapi mampu menjadi *knowledge worker*. Oleh karena itu dibutuhkan sistem pelatihan dan pengembangan, rekrutmen, pendayagunaan serta pemeliharaan sumber daya tersebut. Pada akhirnya interrelasi antara tiga faktor lingkungan dengan konteks institusi sektor publik yang dibarengi dengan adanya komunikasi dalam jaringan tugas organisasi, serta organisasi yang bertujuan strategis, berproses strategis, serta bersistem strategis yang didukung oleh *human resources* handal diharapkan menghasilkan kinerja prima yang efektif, efisien dan berkelanjutan (*sustainable*).

Dimensions of Capacity



Kaplan dan Norton (1992) sebagai pencetus *Balance Scorecard* menegaskan bahwa pengukuran kinerja organisasi harus dihubungkan dengan visi misi serta tujuan strategik dari organisasi itu sendiri. Itu berarti bahwa kinerja yang diimplementasikan pun merujuk kepada visi misi dan tujuan strategik. Mereka membagi tilikan kinerja ke dalam 4 bagian utama meliputi: *financial perspective*, *customers perspective*, *internal business perspective* dan *innovation and learning perspective*. Di lain pihak, Mohammad Zairi (1998) juga menetapkan dua tipe pengukuran kinerja: *in-process measures* (*attacehed to process*) dan *output measures* (*outside the process*). Dilihat dari prosesnya, kinerja dapat dikaji dari 4 komponen pokoknya yaitu *effectiveness*, *efficiency*, *process consistency/variability*, dan *quality output level*. Sedangkan *results-based measures* menekankan pada *customer satisfaction*, *employee satisfaction*, *product performance*, *financial performance* dan *other key business targets*.

Pada organisasi publik, pelanggan bisa diartikan publik ataupun organisasi publik lainnya serta sektor swasta. Hampir sama halnya dengan sektor swasta yang hidup dari dan memenuhi kebutuhan pelanggan, sektor publik pun dituntut untuk terus meningkatkan tingkat kepuasan kepada masyarakat yang dilayaninya. Oleh karena itu keberhasilan kinerja suatu organisasi publik bisa dilihat dari seberapa besar kepuasan masyarakat yang telah dicapai. Hal ini tentu saja terkait dengan perspektif lainnya seperti

internal business atau proses. Kapasitas secara internal berhubungan erat dengan *capacity building* yang mencakup kapasitas individu, organisasi serta sistem.

Inovasi dan kreativitas di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sangat dibutuhkan dalam era reformasi ini. Penempatan serta penghargaan sumber daya manusia sebagai *knowledge worker* dan/atau *service worker* yang merupakan aset esensial perlu terus dikembangkan. Tantangannya adalah sejauh mana organisasi bisa mempersiapkan serta terus mengembangkan aset manusianya ini agar mampu terus meningkatkan produktivitas, kreativitas, serta inovasinya.

Selain hal-hal yang telah didiskusikan sebelumnya, keberadaan sektor publik sangat erat dengan adanya dukungan anggaran baik dari APBD maupun APBN. Oleh karena itu efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas penggunaan keuangan ini sangat perlu diperhatikan demi terciptanya kinerja yang prima.

Vincent Gaspersz (2002:207) lebih jauh memberikan beberapa contoh penggunaan *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja pada tabel 4.1. berikut ini.

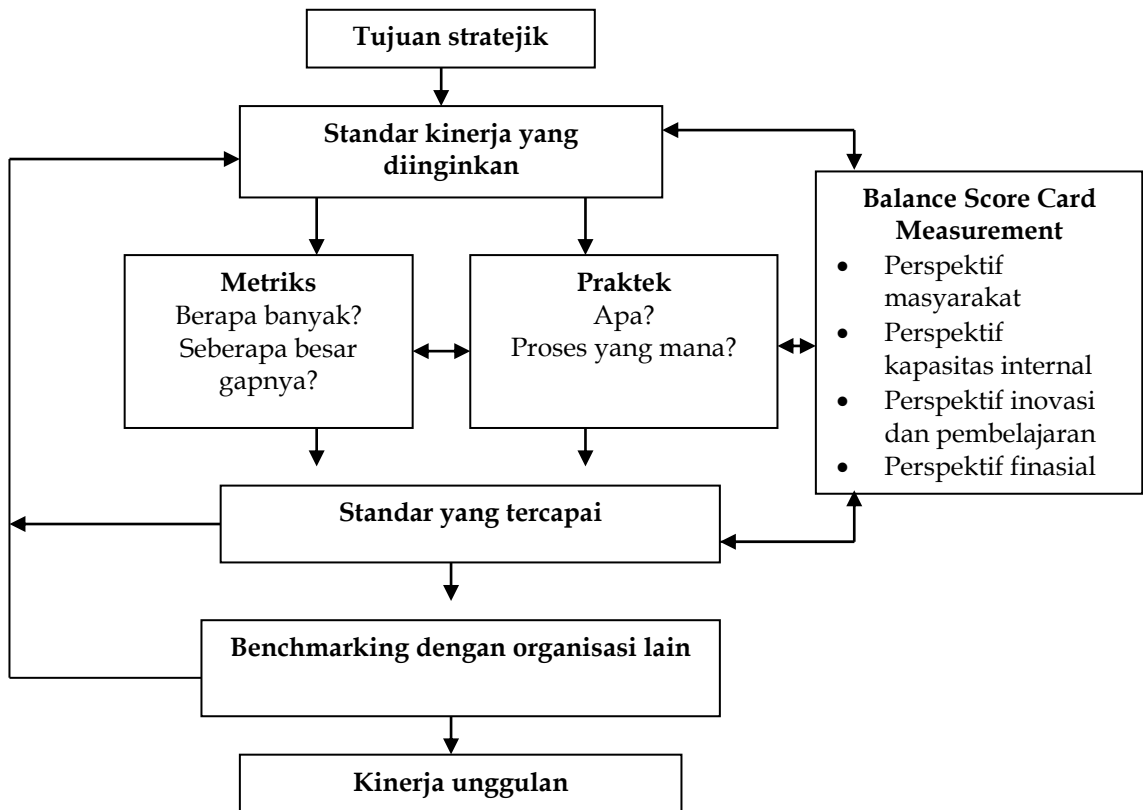
Tabel 4.1.
Penggunaan Balance Scorecard

Perspektif	Organisasi Swasta/Bisnis (Private Sector)	Organisasi Pemerintah (Public Sector)
Finansial/Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada kita?	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan public memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (<i>stakeholders</i>)?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?

D. Benchmarking untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Benchmarking di sektor publik pada intinya adalah mengenai bagaimana menciptakan pelayanan publik yang prima dengan kekurangan dan keterlambatan yang ditekan seminimal mungkin atau bahkan ditiadakan yang merupakan cerminan kinerja organisasi yang dimiliki.

Sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi mengenai kualitas kinerja pemerintahan, sudah kurang tepat bagi instansi publik untuk terpaku pada bagaimana menghabiskan uang anggaran yang tersedia. Oleh karena itu, seperti yang disampaikan oleh Bullivant (1994:8) beberapa dekade lalu, *'not only is the public sector subjected to increasing pressure to be business like, to be competitive and to demonstrate value for money but the services are expected to demonstrate equity and probity all under the critical gaze of staff users, auditors, the press, politicians and public accountant committees'*. Hubungan antara *benchmarking* dengan pencapaian kinerja dituangkan ke dalam bagan 4.1. sebagai adaptasi dari Zairi (1998) dan Balance scorecard Kaplan dan Norton (1992).



Bagan 4.1.
Hubungan Antara *Benchmarking* dengan Pencapaian Kinerja

Bagan tersebut menunjukkan bahwa standar kinerja seharusnya menjadi bagian melekat dalam sebuah organisasi sektor publik. Standar kinerja ini harus disusun berdasarkan pada tujuan strategik organisasi. Jika berdasarkan hasil analisa internal yang dilakukan dengan menggunakan 4 perspektif *balance scorecard* terdapat *gap* atau kesenjangan/kekurangan, maka dapat dilakukan *benchmarking* dengan organisasi sektor publik lainnya baik yang memiliki bidang garapan yang sama ataupun berbeda bahkan mungkin dengan pihak swasta. Hasilnya diharapkan membuahkan kinerja unggulan organisasi sektor publik.

Setelah diketahui bahwa ada kinerja yang kurang bahkan tidak optimal, maka proses *benchmarking* pun bisa dijalankan. Berikut ini adalah 12 langkah menuju keberhasilan

benchmarking yang telah dilakukan oleh banyak organisasi swasta di berbagai belahan dunia. Ke 12 langkah ini diciptakan oleh Robert C. Camp, sebagai berikut:

Perencanaan

- Langkah 1 Memilih bidang kajian yang akan di-*benchmark* (misalnya pelayanan publik).
- Langkah 2 Menentukan proses yang akan di-*benchmark* (misalnya mekanisme berbagai macam pelayanan).
- Langkah 3 Menentukan calon rekanan *benchmark* (misalnya salah satu dinas di Kabupaten Sragen).
- Langkah 4 Mengidentifikasi data yang dibutuhkan (misalnya jenis layanan, jumlah yang dilayani, fasilitas pelayanan, kapasitas pelayan).

Analisa

- Langkah 5 Mengumpulkan data serta memilih rekanan *benchmark* (misalnya dengan membuka *website* berbagai organisasi yang bisa dijadikan pilihan).
- Langkah 6 Menentukan kesenjangan yang akan di-*benchmark* (misalnya kecepatan, keramahan, kenyamanan pelayanan KTP, Akta, IMB, dll.).
- Langkah 7 Menentukan perbedaan dalam proses penyelenggaraannya (misalnya untuk KTP perlu melewati beberapa pintu dan meja).
- Langkah 8 Mentargetkan kinerja yang diharapkan (misalnya KTP selesai dalam waktu 2 jam).

Aksi

- Langkah 9 Komunikasi dan komitmen (komitmen pelaku *benchmark* untuk menyelesaikan tugasnya serta adanya komunikasi yang terus menerus dengan melibatkan partisipasi aktif seluruh karyawan terkait).
- Langkah 10 Menyesuaikan target dan mengembangkan rencana peningkatan dan pembenahan.
- Langkah 11 Implementasi dan monitoring.
- Langkah 12 Melakukan *review* dan melakukan perubahan.

Jika kedua belas langkah ini telah dilaksanakan maka diharapkan kinerja superior atau yang lebih baik menjadi terwujud.

E. Penutup

Merujuk pada fenomena yang disampaikan pada bagian pendahuluan, studi banding atau lebih tepat dikatakan kunjungan bedol 'parlemen' ataupun bedol 'kantor' baru melaksanakan langkah 2 serta langkah 5 dari 12 langkah seperti yang diuraikan oleh Camp. Kedua langkah itu meliputi menentukan organisasi yang dikunjungi dan melakukan kunjungan itu sendiri. Kabupaten Sragen misalnya, seperti yang disampaikan oleh Bupatiya yaitu Untung Wiyono, pada acara Seminar Strategi Inovasi Kebijakan dalam Rangka Pengembangan Investasi daerah 30 November 2006 di PKPPA 1 LAN Bandung, sering dikunjungi oleh instansi lain dari berbagai pelosok tanah air. Oleh karena itu Kabupaten Sragen menetapkan hari Selasa dan Kamis menjadi jadwal hari kunjungan pada jam yang telah ditentukan dengan dipandu tim khusus. Bisa dibayangkan jika setiap kelompok pengunjung berjumlah cukup besar, maka penyerapan informasi akan sangat

terbatas apalagi untuk dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan kinerja di Sragen bisa dilaksanakan di instansi pengunjung.

Pada dasarnya melakukan *benchmarking* ke instansi di luar negeri tidak menjadi masalah walaupun kondisi politik, sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda. Namun lain halnya dengan kunjungan semata yang merupakan kata lain dari jalan-jalan dan menghabiskan anggaran negara. Oleh karena itu wajar sekali jika pengamat politik UGM Rismanda Himawan (alm) menyatakan keberatannya atas rencana kunjungan anggota DPR ke beberapa negara selama kurun waktu 2004 – 2009.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi, yang lebih penting adalah bagaimana sektor publik mampu melakukan analisa serta *assesment* terhadap kemampuan kinerja organisasinya dengan menggunakan *Balance Scorecard*, misalnya, sebelum kemudian melakukan langkah-langkah *benchmarking for best practices* yang didalamnya bisa dilakukan studi banding. Mudah-mudahan kunjungan di akhir tahun anggaran sudah kurang diminati dan sebaliknya *benchmarking for best practices* sebagai wahana menciptakan kinerja unggulan bisa menggantikan posisi 'kunjungan dan studi banding' yang sedang menjadi *trend* di kalangan banyak pejabat/institusi sektor publik pada saat ini.

Referensi

- Bullivant, J. R, N. 1994. *Benchmarking for Continuous Improvement in the Public Sector*. Essex: Longman Group.
- Camp, Robert C. 1989. *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. New York: Quality Resources.
- Cleary, Steve. *Benchmarking – A Public Sector Perspective*. 25 November 2002. <http://www.cleary.dircon.co.uk/abstract.htm>
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*.
- Harrington, H. J. 1996. *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*. New York: McGraw-Hill.
- Merilee S. Grindle. 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. Harvard University Press.
- Wiyono, Untung. 30 November 2006. *Seminar Strategi Inovasi kebijakan dalam rangka Mengembangkan Investasi Daerah*. Bandung: PKPPA I LAN Bandung.
- Zairi, Mohamed. 1998. *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning through Sustainable Innovation*. Butterworth Heinemann.