Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi e-ISSN: 2549-4236, p-ISSN: 1411-8939
Lembaga Penellitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Vol 24, No 2 (2024): Juli, 1934-1939
DOI: 10.33087/jiubj.v24i2.5466

Evaluasi *Benchmarking* sebagai Strategi dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis

Anisah
Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari
Correspondence: anisah.hasan2@gmail.com

Abstract. *This research aims to look at the influence of benchmarking on competitive advantage and the influence of both on performance. The research method used is a quantitative descriptive method with a sample of 115 businesses at the middle level. The data collection technique used in this research is a questionnaire and the data analysis technique uses the SEM method. The results of this research prove that there is a positive and significant influence of benchmarking on competitive advantage and competitive advantage on business performance, but benchmarking does not have a positive impact on business performance, unless mediated by the construct of competitive advantage.*

Keywords: *business performance, competitive advantage, benchmarking*

PENDAHULUAN

Kinerja bisnis merupakan salah satu aspek terpenting dalam keberhasilan suatu perusahaan, Kinerja yang baik dapat mengantarkan perusahaan pada pencapaian tujuan, seperti, peningkatan profitabilitas, perluasan pasar, dan peningkatan nilai perusahaan. Kinerja bisnis dapat didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu dalam kaitannya dengan tujuan dan strateginya. Kinerja ini dapat diukur dengan berbagai indikator seperti Manajemen, Sumber daya manusia, Budaya perusahaan, Teknologi maupun strategi.

Menurut Lau & Amirthalingam (2014) kinerja perusahaan merupakan hasil yang nyata dari strategi. 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 (Farida et al., 2022). Kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "degree of accomplishment" atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan perusahaan (Gray et al., 2002)

Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dan memenangkan persaingan yaitu evaluasi *benchmarking* (Barinua & Walls, 2022; Kožená & Chládek, 2012; Tsipouri, 2001) Evaluasi benchmarking merupakan salah satu alat yang digunakan manajemen dalam proses sistematis untuk mengevaluasi perusahaan, menetapkan sasaran kerja rasional dan memberikan kepuasan kepada pelanggan (Babović et al., 2012). Menurut Lau & Amirthalingam (2014) melalui evaluasi *benchmarking* perusahaan dapat melakukan pembandingan keunggulan bersaing antar perusahaan, dan hasil pembandingan 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 (Akpinar & Mermercioglu, 2014). *Benchmarking* juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja perusahaan sehingga dapat tercapai peningkatan kinerja perusahaan (Paulus & Devie, 2013).

Kajian Teori dan Pengembangan Hipostesis

Kinerja Bisnis

Menurut Gray et al (2002) kinerja bisnis adalah hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan dan strateginya. Kinerja bisnis dapat diukur dengan berbagai indikator, seperti keuangan, operasional, dan pertumbuhan. Menurut Meybodi (2008) Kinerja bisnis adalah hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu dalam kaitannya dengan tujuan dan strateginya. Kinerja bisnis dapat diukur dengan berbagai indikator, seperti keuangan, operasional, dan pertumbuhan. Kinerja bisnis yang baik dapat meningkatkan nilai perusahaan dan daya saingnya di pasar.

Menurut Ludiya & Kurniawan (2020) memahami kinerja bisnis menjadi penting

karena membantu dalam pengambilan keputusan, Informasi tentang kinerja bisnis dapat membantu para pemangku kepentingan, seperti manajemen, investor, dan karyawan, dalam mengambil keputusan yang tepat untuk perusahaan, selain dari itu memahami kinerja bisnis dapat meningkatkan akuntabilitas. Pengukuran kinerja bisnis dapat meningkatkan akuntabilitas manajemen kepada para pemangku kepentingan, memahami bagaimana kinerja mereka diukur dan dievaluasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, serta dapat meningkatkan daya saing (Colclough et al., 2019).

Terdapat berbagai jenis indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja bisnis. indikaotor yang tepat untuk digunakan akan tergantung pada tujuan dan strategi perusahaan, indikator yang relevan dan diukur dengan tepat dapat memberikan informasi yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja bisnis. Menurut Neely et al (2001) indikator kinerja bisnis dikategorikan berdasarkan menjadi beberapa dimensi, di antaranya yaitu: 1) dimensi keuangan terdiri dari laba bersih, pendapatan, margin laba, rasio utang terhadap ekuitas, dan *return on investment*; 2) dimensi operasional terdiri dari pangsa pasar, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi karyawan, dan efisiensi operasional; 3) dimensi pertumbuhan yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan, laba, dan aset; dan 4) dimensi non-keuangan seperti kepuasan karyawan, etika bisnis, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Teori pengukuran kinerja bisnis juga dijelaskan Andriyadi et al (2019). Menurut Kaplan & Norton (1992) indikator dari kinerja bisnis yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal seperti Efisiensi operasional, kualitas produk, dan tingkat cacat sedangkan yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan indikator tersebut atau lebih dikenal dengan empat perspektif balance scorecard

Keunggulan Bersaing

Menurut Matkovskaya et al (2022) keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai superior bagi pelanggannya dibandingkan dengan pesaingnya, sedangkan menurut Firdaus & Sakinah (2023) keunggulan bersaing didefenisikan sebagai keunggulan yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang memungkinkannya untuk berkinerja lebih baik daripada pesaingnya dalam jangka panjang. Defenisi lain juga dijelaskan Evans & Gabel (2020) bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih unggul dari pesaingnya, sehingga perusahaan dapat menarik dan mempertahankan pelanggan. Li & Zheng (2014) menjelaskan bahwa Keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai superior bagi pelanggannya dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

Story et al (2008) 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. Dimensi dari keunggulan bersaing yang digunakan dalam penelitian ini adalah harga, kualitas, dependability, inovasi produk, dan time to market. Hal ini sejalan dengan pemikiran Bostan et al (2022); Morris & Hodges (2019).

Benchmarking

Menurut Barinua & Walls (2022) *benchmarking* adalah proses membandingkan kinerja, praktik, dan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang unggul di bidangnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif. Volkov et al (2020) juga menjelaskan bahwa *benchmarking* dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti: 1) *internal benchmarking* yaitu membandingkan kinerja satu bagian dalam perusahaan dengan bagian lain dalam perusahaan yang sama; 2) *competitive benchmarking* yaitu membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing langsungnya; 3) *functional benchmarking* yaitu membandingkan praktik terbaik dalam suatu fungsi bisnis tertentu dengan perusahaan lain yang unggul dalam fungsi tersebut; dan 4) *generic benchmarking* yaitu embandingkan praktik terbaik dalam suatu fungsi bisnis tertentu dengan perusahaan lain dari industri yang berbeda.

Menurut Huggins et al. (2014) *benchmarking* adalah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengadaptasi praktik terbaik dari perusahaan

lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan sendiri, sedangkan menurut Flanagan et al (2007) *benchmarking* adalah proses yang sistematis dan terus menerus untuk mengukur dan membandingkan produk, layanan, proses, dan praktik suatu perusahaan dengan pesaingnya yang paling unggul, atau dengan perusahaan lain yang diakui sebagai pemimpin dalam bidang tersebut.

METODE

Pendekatan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kuantitatif, sedangkan jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian survei yang bersifat deskriptif-verifikatif, objek dalam penelitian ini yaitu tiga variabel terdiri dari kinerja bisnis, keunggulan bersaing dan benchmarking, sedangkan subjek dalam penelitian ini yaitu 115 usaha pada tingkat menengah yang berada di Provinsi Jambi dengan kriteria kekayaan bersih yang dimiliki pemilik usaha mencapai lebih dari Rp500.000.000,- hingga Rp10.000.000.000.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner/angket dengan skala interval semantic diffrensial 7 (tujuh) angka; yang menyatakan Sangat Tidak Setuju (STS) sebagai skor paling kecil di sisi sebelah kiri, dan pernyataan Sangat Setuju (SS) sebagai skor tertinggi setiap pertanyaan yang berada di sisi paling kanan. Hal ini dimaksudkan agar para responden dapat dengan leluasa memberikan penilaian secara lebih subjektif terhadap setiap indikator variabel yang dinyatakan dalam pernyataan kuesioner. Teknis analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software AMOS dan *Sobel Test* sebagai alat uji pengaruh tidak langsung

HASIL

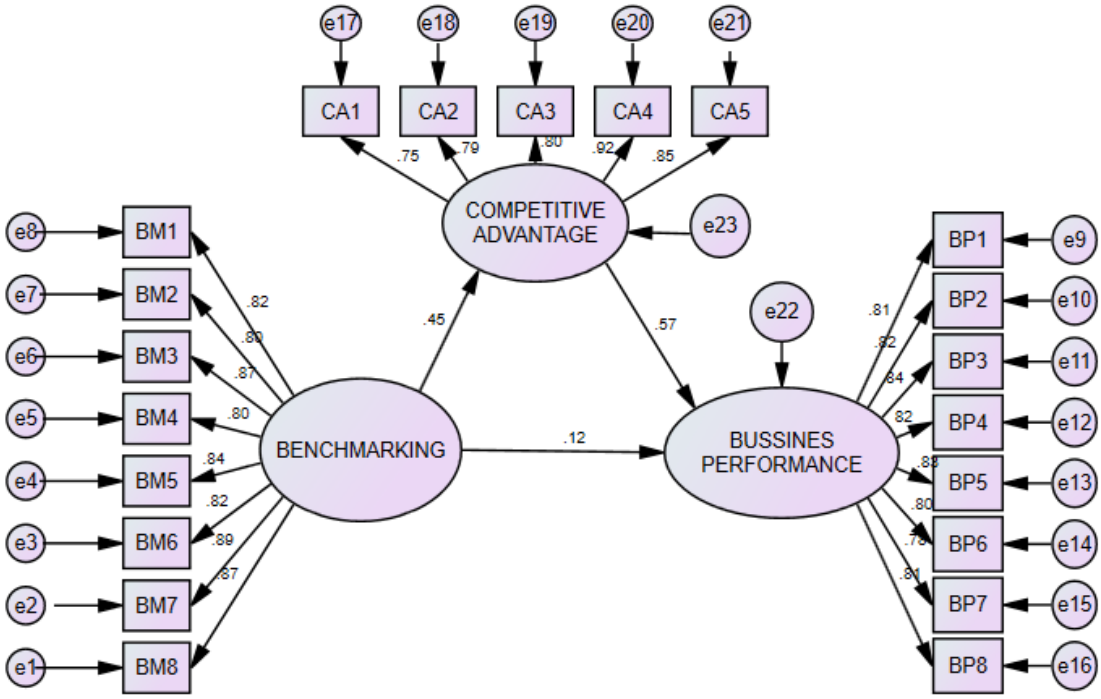
Untuk mendapatkan nilai *loading factor* masing masing indikator digunakan *confirmatory factor analysis* (Munawaroh et al., 2013), dan untuk menguji validitas dan realibilitas menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), *Construct Realibility* (CR). Konstruk kinerja bisnis diukur dengan 4 dimensi yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan 8 indikator pertanyaan yaitu BP1-BP8. Konstruk keunggulan bersaing diukur dengan 5 indikator yaitu harga, kualitas, dependability, inovasi produk, dan time to market yaitu CA1-CA5. Konstruk *benchmarking* diukur dengan 4 dimensi yaitu *internal benchmarking, competitive benchmarking, functional benchmarking* dan *generic benchmarking* dengan 8 indikator yaitu harga, kualitas, *dependability*, inovasi produk, dan *time to market*.

Tabel 1
***Loading Factor*, Uji Validitas dan Reliabilitas**

Konstruk	Indikator	Loading Factor (Standardize)	CR	AVE
Kinerja Bisnis	BP1	0,815	0,905	0,627
	BP2	0,823		
	BP3	0,844		
	BP4	0,822		
	BP5	0,836		
	BP6	0,799		
	BP7	0,781		
	BP8	0,811		
Keunggulan Bersaing	CA1	0,754	0,877	0,587
	CA2	0,796		
	CA3	0,804		
	CA4	0,922		
	CA5	0,856		
Benchmarking	BM1	0,826	0,921	0,592
	BM2	0,808		
	BM3	0,872		
	BM4	0,801		
	BM5	0,843		
	BM6	0,829		
	BM7	0,892		
	BM8	0,872		

Sumber: data olahan

Tabel 1 terlihat bahwa nilai loading factor seluruh idikator yang mengukur konstruknya > 0,5, nilai CR seluruh konstruk > 0,7 dan nilai AVE seluruh konstruk > 0,5 sehingga seluruh indikator dapat dijadikan isntrument untuk mengukur seluruh konstruk dalam penelitian ini. Untuk menguji hipostesis dalam penelitian ini digunakan P value dan Critical Ratio, apabila nilai P lebih kecil dari 0,05 dan nilai CR lebih besar dari 1,96 maka hipotesis yang diajukan dapat diterima.



Sumber: data olahan

Gambar 1
Full Model Structural

Tabel 2
Hasil Uji Pengaruh Antar Konstruk

Pengaruh Konstruk	Estimate	CR	P
1. Benchmarking terhadap keunggulan bersaing	0.452	7.561	< 0.01
2. keunggulan bersaing terhadap Kinerja bisnis	0.578	5.134	< 0.02
3. Benchmarking terhadap kinerja bisnis	0.124	1.252	0.087

Sumber: data olahan

Tabel 2 hasil pengujian menggunakan structural equation modeling pada gambar 1 terlihat bahwa nilai fit index yaitu chi square = 263,168; df = 226; nilai P = 0,001; AGFI = 0,933; CFI = 0.96 dan TLI 0.957 maka keseluruhan model dapat dikatakan memiliki nilai indeks fit yang cukup baik. Tabel 2 juga terlihat bahwa CR = 7.561 (> 1.96) dan nilai P < 0.01; artinya *benchmarking* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Barinua & Walls (2022); Milusheva (2020) yang menemukan bahwa dengan meningkatkan *benchmarking* maka dapat berdampak positif terhadap keunggulan bersaing. *Benchmarking* dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan menemukan cara untuk meningkatkan kinerja, dengan membandingkan diri dengan perusahaan lain yang unggul, perusahaan dapat belajar dari praktik terbaik mereka dan menerapkannya di dalam perusahaan mereka sendiri (Phillips, 2009). Selain dari itu, *benchmarking* dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan efisiensi operasi mereka, kualitas, dan inovasi, perusahaan dapat menemukan cara untuk menghemat waktu, uang, dan sumber daya, perusahaan juga dapat

menemukan ide-ide baru dan cara-cara baru untuk melakukan sesuatu (Lall, 2001).

Hasil pengujian kedua nilai CR = 5.134 (> 1.96) dan nilai P = < 0.02; artinya keiunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifkan terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Baierle et al (2020); Kamuri (2021) bahwa keunggulan bersaing memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan dengan menawarkan produk atau layanan yang lebih unggul dari pesaingnya. Hal ini dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk mengenakan harga yang lebih tinggi. Sebagai hasil, profitabilitas perusahaan pun meningkat. Menurut Baierle et al (2020) dengan memiliki keunggulan bersaing, perusahaan dapat menarik pelanggan baru dan meningkatkan penjualan. Hal ini dapat mendorong pertumbuhan pendapatan perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru, ekspansi pasar, dan akuisisi.

Hasil pengujian ketiga nilai CR = 1.252 (< 1.96) dan nilai P = 0.087 (>0.05); artinya *benchmarking* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, berbeda dengan hasil penelitian Attiany (2014) yang justru menemukan bahwa *benchmarking* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja bisnis. Namun penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung *benchmarking* terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing menggunakan *Sobel test* yang hasilnya menunjukkan nilai 4.116 lebih besar dari 1.96 dengan nilai P < 0.004 sehingga *benchmarking* dalam penelitian ini terbukti dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja bisnis jika dimediasi oleh keunggulan bersaing.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *benchmarking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing begitu pula dengan keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kienrja bisnis, namun *benchmarking* tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis, *benchmarking* hanya dapat berpengaruh secara positif jika dimediasi oleh keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

Akpinar, M., & Mermercioglu, M. 2014. Benchmarking competitiveness and innovation performances in two information technology clusters from Finland and Turkey. *Finnish Business Review*.

Andriyadi, A., Sukmawati, A., & Syafitri, U. D., 2019. Peran Komitmen Organisasi dalam Menurunkan Pengaruh Negatif Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus: GroupM Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, *9*(2), 81–90.

Attiany, M. S. 2014. Competitive advantage through benchmarking: field study of industrial companies listed in Amman stock exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*.

Babović, J., Raičević, V., & Carić, M. 2012. Benchmarking as a function of competitiveness and efficiency in business. *Економика Пољопривреде*.

Baierle, I. C., Benitez, G. B., Nara, E. O. B., Schaefer, J. L., & Sellitto, M. A. 2020. Influence of open innovation variables on the competitive edge of small and medium enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(4), 1–17.

Barinua, V., & Walls, O. N. 2022. Benchmark Strategies And Competitiveness. *Bw Academic Journal*.

Bostan, I., Lazar, C. M., Asalos, N., Munteanu, I., Horga, G. M., de Andrés-Sánchez, J., Musiello-Neto, F., Rua, O. L., Arias-Oliva, M., & Santos, C. 2022. Configurational Analysis of Inbound and Outbound Innovation Impact on Competitive Advantage in the SMEs of the Portuguese Hospitality Sector. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(4), 205.

Colclough, S. N., Moen, Ø., Hovd, N. S., & Chan, A. 2019. SME innovation orientation: Evidence from Norwegian exporting SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *37*(8), 780–803.

Evans, J. W., & Gabel, A. L., 2020. Legal Entrepreneurship and the Strategic Virtues of Legal Uncertainty. *American Business Law Journal*, *57*(3), 593–646.

Farida, I., Setiawan, D., Bostan, I., Lazar, C. M., Asalos, N., Munteanu, I., & Horga, G. M. 2022. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of*

Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, *8*(3), 163.

Firdaus, A., & Sakinah, S. 2023. Relationship Between Innovative Work Behavior, Competitive Advantage and Business Performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, *7*(2), 1386.

Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., & Jewell, C. 2007. Competitiveness in construction: a critical review of research. ... *Management and Economics*.

Gray, B. J., Matear, S., & Matheson, P. K. 2002. Improving service firm performance. *Journal of Services Marketing*, *16*(3), 186–200.

Huggins, R., Izushi, H., Prokop, D., & Thompson, P., 2014. *The global competitiveness of regions*.

Kamuri, S., 2021. Creating as an entrepreneurial competence, innovation and performance of value-system actors in Kenya's leather industry. *Scientific African*, *11*, e00664.

Kožená, M., & Chládek, T. 2012. Company competitiveness measurement depending on its size and field of activities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.

Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 1992. The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 71-79

Lall, S., 2001. Competitiveness indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness report. *World Development*.

Lau, C. M., & Amirthalingam, V., 2014. The relative importance of comprehensive performance measurement systems and financial performance measures on employees' perceptions of informational fairness. *Advances in Management Accounting*, *24*, 77–115.

Li, X., & Zheng, Y., 2014. The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. *Journal of Service Science and Management*, *7*(6), 446–450.

Ludiya, E., & Kurniawan, A. 2020. Pengaruh Kompetensi Kewirausahaan dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Pada UMKM Bidang Fashion di Kota Cimahi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, *11*(2), 141–154.

Matkovskaya, Y. S., Vechkinzova, E., & Biryukov, V., 2022. Banking Ecosystems: Identification Latent Innovation Opportunities Increasing Their Long-Term Competitiveness Based on a Model the Technological Increment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(3), 143.

Meybodi, M. Z. 2008. Integrated benchmarking performance measures. *Journal of Competitiveness Studies*.

Milusheva, V. 2020. Analysis of competitiveness of business organizations. *Trakia Journal of Sciences*.

Morris, J., & Hodges, T., 2019. *Strategic Management : Strategic Management*, 2nd ed. Oregon State University.

Munawaroh, A., Riantoputra, C. D. S., & Marpaung, S. B., 2013. Factors Influencing Individual Performance In An Indonesian Government Office. *The South East Asian Journal of Management*, *7*(2), 51–60.

Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & ... 2001. A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing*.

Phillips, J. J. 2009. *Accountability in human resource management: connecting HR to business results*.

Paulus., Michael & Devie, 2013, Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan, *Business Accounting Review*, 1(2), 39-49

Story, V., O'Malley, L., Hart, S., & Saker, J. 2008. The development of relationships and networks for successful radical innovation. *Journal of Customer Behaviour*, *7*(3), 187–200.

Tsipouri, L. 2001. Can we benchmark the contribution of research and development investment to growth and competitiveness? *Science and Public Policy*.

Volkov, I. V, Vozhdaeva, N. G., Agafonov, V. P., & ... 2020. New approaches in assessment of competitiveness of products.