

MANAJEMEN KUALITAS

Sesi Perkuliahan 5 (Sabtu, 15 November 2025)

Dr. Mustangin Amin, S.E., M.M.

BENCHMARKING

A. Sejarah Singkat *Benchmarking*

Secara singkat dapat dikatakan bahwa pada mulanya konsep *benchmarking* berkembang di bidang perindustrian. Awal tahun 1950-an banyak pengusaha Jepang mengunjungi beberapa perusahaan di Amerika Serikat dan negara-negara Eropa Barat. Tujuan kunjungan mereka adalah berusaha mendapatkan dua masukan, yaitu teknologi dan penerapan bisnis. Masukan itu dikemas dalam bentuk perjanjian kerja. Dari tahun 1952 hingga tahun 1984 tidak kurang dari 42.000 perjanjian kerja telah ditandatangani. Hampir semua perjanjian itu berkisar tentang alih teknologi terbaik dan “segala sesuatu” (*know-how*) yang dimiliki negara Barat. Jepang menggunakan proses “mengambil dan memanfaatkan” untuk kemajuan industrinya. Pada tahun 1960-an industri-industri Jepang telah menyamai industri-industri Barat. Keberhasilan Jepang dalam menggunakan teknologi barat untuk melakukan *benchmarking* terhadap kinerja mereka sendiri, merupakan bukti reputasi mereka di dalam kancah perdagangan.

Istilah *benchmarking* baru muncul pada permulaan tahun 1980-an dan menjadi *trend* dalam manajemen sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada tahun 1990-an. Bahkan pada tahun 1990 separuh dari perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam Fortune 500 menggunakan teknik *benchmarking*.

Menurut Watson, konsep *benchmarking* sebenarnya telah mengalami setidaknya lima generasi, yaitu:

1. *Reverse engineering*.

Dalam tahap ini dilakukan perbandingan karakteristik produk, fungsi produk dan kinerja terhadap produk sejenis dari pesaing. Tahap ini tidak melibatkan proses *benchmarking*/patok duga untuk bisnis, dan cenderung berorientasi teknis, dengan pendekatan rekayasa produk termasuk membedah karakteristik produk.

2. *Competitive benchmarking*.

Selain melakukan *benchmarking* terhadap karakteristik produk, juga melakukan patok duga terhadap proses yang memungkinkan produk yang dihasilkan adalah produk unggul. Generasi kedua ini berlangsung sekitar tahun 1976-1986.

3. *Process benchmarking.*

Konsep ini tidak hanya membatasi lingkupnya pada proses bisnis pesaing, tetapi memiliki cakupan yang lebih luas dengan anggapan dasar bahwa beberapa proses bisnis perusahaan terkemuka yang sukses memiliki kemiripan dengan perusahaan yang akan melakukan *benchmarking*.

4. *Strategic benchmarking.*

Merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi alternatif, implementasi strategi bisnis dan memperbaiki kinerja dengan memahami dan mengadaptasi strategi yang telah berhasil dilakukan oleh mitra eksternal yang telah berpartisipasi dalam aliansi bisnis. Dalam konsep ini dibahas tentang hal-hal yang berkaitan dengan arah strategis jangka panjang.

5. *Global benchmarking.*

Generasi ini mencakup semua generasi yang sebelumnya dengan tambahan bahwa cakupan geografisnya sudah mengglobal dengan membandingkan terhadap mitra global maupun pesaing global.

Pengklasifikasian menjadi lima generasi tersebut bukan berarti bahwa generasi-generasi terdahulu sudah tidak berlaku lagi. Pada praktiknya, kelima konsep tersebut masih berlaku hingga saat ini.

B. Pengertian *Benchmarking*

Benchmarking adalah pendekatan yang secara terus menerus mengukur dan membandingkan produk barang dan jasa, dan proses-proses dan praktik-praktiknya terhadap standar ketat yang ditetapkan oleh para pesaing atau mereka yang dianggap unggul dalam bidang tersebut. *Benchmarking* adalah suatu proses yang biasa digunakan dalam manajemen atau umumnya manajemen strategis, di mana suatu unit/bagian/organisasi mengukur dan membandingkan kinerjanya terhadap aktivitas atau kegiatan serupa unit/bagian/organisasi lain yang sejenis baik secara internal maupun eksternal. Dari hasil *benchmarking*, suatu organisasi dapat memperoleh gambaran dalam (*insight*) mengenai kondisi kinerja organisasi sehingga dapat mengadopsi *best practice* untuk meraih sasaran yang diinginkan, hal yang sangat penting dan bernilai manfaat tinggi

dalam *benchmarking* adalah bahwa dengan aktivitas ini memungkinkan korporasi untuk melihat jauh ke depan melampaui paradigma berfikir terkait dengan kinerja proses bisnis.

Dengan melakukan *benchmark* terhadap perusahaan lain, korporasi dapat secara nyata meningkatkan kesesuaian solusi masa depan terhadap permasalahan saat ini. Dengan proses *benchmark*, korporasi dapat melakukan loncatan kuantum dalam kinerja dengan terjadinya penurunan waktu siklus belajar dan penetapan tujuan manajemen yang baru berdasar pada pengalaman dan praktek baik yang ada pada perusahaan pesaing yang diakui terbaik dalam bidangnya.

Benchmarking adalah alat bantu untuk memperbaiki kualitas dengan aliansi antar *partner* untuk berbagi informasi dalam proses dan pengukuran yang akan menstimulasi praktek inovatif dan memperbaiki kinerja. Dalam aktivitas ini akan dapat ditemukan dan diterapkan praktek terbaik yang mempercepat laju perbaikan dengan memberikan model nyata dan merealisasikan perbaikan tujuan; sehingga praktek baik ini akan mendorong proses yang bersifat positif, proaktif, terstruktur yang mempengaruhi perubahan operasi organisasi. Dengan *benchmarking*, korporasi melakukan pengukuran produk, layanan, dan praktek bisnisnya dengan membandingkan terhadap pesaing utama maupun korporasi yang diakui sebagai pemimpin dalam bisnisnya. Untuk dapat meningkatkan kinerjanya, korporasi perlu secara terus menerus mencari ide baru melalui metode, praktek, proses dengan mengadopsi fitur-fitur terbaik korporasi lain untuk menjadi *best of the best*.

Pengertian *benchmarking* menurut para ahli:

- a. Gregory H. Watson ⇒ *Benchmarking* sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul.
- b. David Kearns (CEO dari Xerox) ⇒ *Benchmarking* adalah suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa dan tata cara kita terhadap pesaing kita yang terkuat, atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.
- c. IBM ⇒ *Benchmarking* merupakan suatu proses terus-menerus untuk menganalisis tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi dunia.

- d. Goetsch dan Davis ⇒ *Benchmarking* sebagai proses pembanding dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industry.

Berbagai pengertian di atas jika dicermati memiliki banyak persamaan, yakni bahwa tujuan utama *benchmarking* atau patok duga adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya agar dapat diterapkan pada perusahaan yang melaksanakan *benchmarking* atau patok duga tersebut. Dari berbagai definisi di atas juga dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

1. *Benchmarking* merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
2. Fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktik terbaik dari perusahaan lainnya. Ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk dan jasa menjalar ke arah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dan lain-lain.
3. Praktik *benchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate reengineering*, analisis pesaing, Dan lain-lain.
4. Kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di- *benchmarking*-kan, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

Dalam melakukan *benchmarking*/patok duga, terdapat empat cara yang biasa digunakan, yakni:

1. *Riset in house*. Cara ini dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap informasi perusahaan sendiri maupun informasi yang ada di publik. Perusahaan hanya mencari informasi mengenai hasil kinerja perusahaan lain baik fungsi maupun prosesnya.
2. Riset pihak ketiga. Cara yang ditempuh adalah dengan membiayai kegiatan patok duga yang akan dilakukan perusahaan surveyor. Biasanya pihak ketiga ini melakukan patok duga untuk informasi yang sulit didapat dari pesaing bisnis. Selain itu dapat pula

diselenggarakan forum diskusi panel untuk memperoleh masukan yang luas dan banyak, misalnya tentang keinginan pelanggan.

3. Pertukaran langsung. Pertukaran ini dilakukan untuk mengawali kunjungan langsung, dan hal tersebut dilaksanakan melalui kuesioner, survei melalui telepon, dan lainnya.
4. Kunjungan langsung. Cara ke empat berupa kunjungan ke lokasi mitra *benchmarking*/patok duga. Cara yang dianggap paling efektif ini, dilakukan dengan wawancara dan tukar informasi.

C. Dasar Pemikiran Perlunya *Benchmarking*

Benchmarking merupakan proses belajar yang berlangsung secara sistematis, terus menerus, dan terbuka. Berbeda dengan penjiplakan (*copywriting*) yang dilakukan secara diam-diam, kegiatan patok duga merupakan tindakan legal dan tidak melanggar hukum. Dalam dunia bisnis modern meniru dianggap sah asal tidak dilakukan secara langsung dan mentah-mentah. *Benchmarking* memang dapat diartikan sebagai meniru dari paling hebat untuk membuatnya sebagai referensi. Kegiatan ini dilandasi oleh kerja sama antar dua buah institusi (perusahaan) untuk saling menukar informasi dan pengalaman yang sama-sama dibutuhkan. Praktek *benchmarking* merupakan pekerjaan berat yang menuntut kesiapan “fisik” dan “mental” pelakunya. Secara “fisik”, karena dibutuhkan kesiapan sumber daya manusia dan teknologi yang matang untuk melakukan *benchmarking* secara akurat. Sedangkan secara “mental” adalah bahwa pihak manajemen perusahaan harus bersiap diri bila setelah dibandingkan dengan pesaing, ternyata mereka menemukan kesenjangan yang cukup tinggi. Pada titik ini sangat terbuka kemungkinan terjadinya merger atau akusisi, sehingga memberikan dampak yang positif dan saling menguntungkan.

Ki Hadjar Dewantara beberapa puluh tahun lalu, diinisiasi telah mengemukakan konsep *benchmarking* dalam bentuk “sederhana”. Konsep yang diajukan dengan Bahasa Jawa itu, adalah 3N, yaitu: niteni, niru, dan nambahi.

- Niteni; memperhatikan dengan seksama,
- Niru; mencontoh/memanfaatkan,
- Nambahi ‘mengadaptasi/ memperbaiki/menyempurnakan.

Ungkapan tersebut menegaskan bahwa *benchmarking* tidak hanya sekadar memindahkan sistem dari satu institusi ke institusi lain, tetapi diperlukan upaya kreatif dan inovatif sesuai dengan kondisi, budaya, dan kemampuan. Sementara itu, institusi yang dijadikan acuan pembanding akan terdorong untuk melakukan perbaikan, pengelolaan dan meningkatkan standar mutu

Dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan, suatu institusi perlu menetapkan standar baru yang lebih tinggi. Untuk itu, perlu dilakukan *benchmarking* sebagai inspirasi atau cita-cita. Menurut Dale H. Besterfield ada 4 jenis *benchmarking*:

1. *Internal benchmarking*

Internal benchmarking merupakan infestasi asumsi yang paling mudah diterapkan yaitu dengan membandingkan operasi di antara fungsi-fungsi dalam organisasi itu sendiri. Dengan demikian, *internal benchmarking* dapat dikatakan sebagai suatu paket upaya perbaikan terus menerus untuk mengidentifikasi praktis bisnis terbaik yang ada dalam lingkungan perusahaan sendiri. Sebagai contoh, bila praktik bisnis di salah satu anak perusahaan atau unit bisnis setelah diteliti memiliki performa terbaik, maka sifat-sifat tertentu yang unggul ini kemudian ditularkan pada anak perusahaan lain atau unit bisnis lain yang berada dalam kelompok perusahaan yang sama. Dengan melakukan *internal benchmarking* dapat diperoleh informasi yang lebih jelas, kritis dan objektif tentang adanya kesenjangan performa antar unit bisnis atau bagian di dalam perusahaan, serta penyebab terjadi kesenjangan tersebut. Selanjutnya dengan memahami informasi tersebut, berbagai upaya untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan dapat dilakukan. Implementasi *internal benchmarking* akan mendorong makin berkembangnya komunikasi internal dan pemecahan masalah secara bersama di antara unit bisnis atau bagian yang ada dalam organisasi. Dalam melakukan perbandingan perlu ditetapkan *benchmark targets*. Untuk jenis *internal benchmarking*, yang menjadi target adalah unit bisnis atau fungsi-fungsi dalam perusahaan yang diketahui memiliki performa terbaik atau memiliki keunggulan tertentu pada sifat-sifat tertentu, sehingga patut diteladani oleh unit bisnis atau fungsi-fungsii lain dalam perusahaan.

2. *Competitive benchmarking*

Competitive benchmarking merupakan tingkatan yang lebih lanjut dari *internal benchmarking*. *Competitive benchmarking* berfungsi untuk memposisikan produk

perusahaan terhadap produk pesaing. Melalui *competitive benchmarking* akan diperoleh informasi tentang penampilan terbaik dari pesaing, di mana informasi ini dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menciptakan produk yang lebih baik dari yang baik. Upaya mencari model dan praktik-praktik bisnis terbaik yang ada dipasar global, dan memiliki pengaruh langsung terhadap pratik bisnis yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global. Dalam *competitive benchmarking*, target pembanding berada di luar perusahaan dan bersifat fleksibel, bergantung pada tujuan *competitive benchmarking*. Dalam hal ini, *benchmark* target dapat berupa produk-produk sejenis terbaik yang menjadi pesaing utama, atau bukan produk sejenis asalkan performa spesifik tertentu dari produk dapat diterapkan pada produk desain produk baru atau keunggulannya dapat mendatangkan inspirasi atau gagasan baru bagi perbaikan produk yang ada. Implementasi *competitive benchmarking* relatif lebih sulit dibandingkan *internal benchmarking*, karena informasi yang diperlukan berada di luar perusahaan, yakni pesaing domestik atau luar negeri., sehingga diperlukan usaha tambahan untuk memperoleh informasi penting. Informasi ini dapat diperoleh dari majalah-majalah perdagangan, asosiasi bisnis sejenis, publikasi riset dan sumber lain. *Competitive benchmarking* juga sering disebut sebagai *external benchmarking*.

3. *Functional benchmarking*

Functional benchmarking merupakan jenis asumsi yang tidak harus membatasi pada perbandingan terhadap pesaing langsung. *Functional benchmarking* dapat melakukan investigasi pada perusahaan-perusahaan yang unggul dalam industri tidak sejenis. Bagaimanapun, relevansi dari perbandingan pada *functional benchmarking*, nilai-nilai target pembanding dapat berasal dari perusahaan tidak sejenis yang unggul. Implementasi *functional benchmarking* memang lebih sulit untuk dilakukan, mengingat informasi yang diperlukan pada umumnya lebih sulit diperoleh, dan *benchmark targets*-nya memerlukan imajinasi dan kreativitas yang tinggi.

4. *Generic benchmarking*

Generic benchmarking merupakan jenis asumsi di mana beberapa fungsi bisnis dan proses adalah sama tanpa mempedulikan ketidakserupaan atau ketidaksejenisan di antara industri-industri. *Generic benchmarking* merupakan perluasan dari *functional benchmarking*.

Para ahli juga membedakan *benchmarking* menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. *Strategic benchmarking*, yaitu *benchmarking* yang mengamati bagaimana orang atau organisasi lain mengungguli persaingannya.
2. *Process benchmarking*, yaitu *benchmarking* yang membandingkan proses-proses kerja.
3. *Functional benchmarking*, yaitu *benchmarking* yang melakukan perbandingan pada fungsional kerja tertentu untuk meningkatkan operasional pada fungsional tersebut.
4. *Performance benchmarking*, yaitu *benchmarking* yang membandingkan kinerja pada produk atau jasa.
5. *Product benchmarking*, yaitu *benchmarking* yang membandingkan produk pesaing dengan produk sendiri untuk mengetahui letak kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) produknya.
6. *Financial benchmarking*, yaitu *benchmarking* yang membandingkan kekuatan finansial untuk mengetahui daya saingnya.

D. Proses *Benchmarking*

Kegiatan *benchmarking* dilakukan melalui beberapa tahapan, yang dimulai dari perencanaan, analisis, integrasi, implementasi, sampai kematangan.

1. Perencanaan

Langkah awal dalam merencanakan *benchmarking* adalah mengidentifikasi proses atau operasi membutuhkan perbaikan untuk *benchmarking*. Langkah kedua, mencari perusahaan lain atau pesaing yang sukses dalam melakukan operasi yang sama. Langkah ketiga, menentukan jenis-jenis data yang diperlukan serta menentukan metode pengamatan, dan pengukuran yang harus dilakukan. Langkah keempat, mengadakan negosiasi dengan mitra *benchmarking* untuk mencapai kesepakatan penelitian *benchmarking*.

Pada umumnya, karakteristik perusahaan yang unggul/terbaik dalam kelasnya yang akan di-*benchmark* adalah, sebagai berikut:

- a. Fokus pada persepsi, perbaikan kualitas produktivitas
- b. Kesadaran atas biaya
- c. Memiliki hubungan yang dekat dengan para pelanggannya.
- d. Memiliki hubungan yang dekat dengan para pemasok
- e. Memanfaatkan teknologi mutakhir.

- f. Fokus pada *core business*.
2. Analisis

Setelah data terkumpul, kemudian diolah dan analisis untuk mengetahui kinerja suatu proses yang nantinya akan menemukan kesenjangan/ perbandingan antara kedua pihak (perusahaan dan mitra *benchmarking*), serta menentukan perbaikan target kinerja yang ingin dicapai. Apabila ternyata proses mitra *benchmarking* lebih unggul, maka diadakan analisis kelayakan implementasi dengan menghitung biaya serta pengaruhnya terhadap proses-proses lainnya yang berkaitan.
3. Integrasi

Apabila hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan untuk menerapkan proses baru tersebut layak, dan mendapat dukungan setiap manajer, maka disusun perencanaan implementasinya guna mencegah timbulnya hambatan dan gangguan, sehingga pelaksanaannya akan dapat bejalan lancar dan berhasil. Dalam menyusun perencanaan, dapat ditargetkan kinerja proses yang lebih unggul dari perusahaan mitra *benchmarking*. Untuk maksud tersebut diperlukan pelatihan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya. Pengembangan keterampilan yang dibutuhkan dalam *benchmarking* meliputi empat faktor, yaitu:

 - a. Pengetahuan, terutama yang berkenaan dengan aspek proses dan praktik suatu pekerjaan yang diperoleh dari hasil penelitian *benchmarking*.
 - b. Motifasi, yaitu agar dapat memotivasi setiap orang untuk terus belajar dan meningkatkan produktifitas kerja.
 - c. Situasi, yaitu peluang bagi setiap orang untuk menerapkan pengetahuannya dalam meningkatkan efisiensi dan produktifitas.
 - d. Kemauan setiap orang untuk mengembangkan pengetahuannya.
4. Implementasi

Implementasi *benchmarking* harus sesuai dengan yang telah direncanakan dan sesuai dengan prosedur baru yang membutuhkan waktu untuk bisa menjadi kebiasaan. Setelah proses baru digunakan dan berjalan lancar, biasanya kinerja perusahaan akan meningkat dengan pesat. Dengan pelaksanaan perbaikan yang berkesinambungan, maka perusahaan dapat mengungguli mitra *benchmarking*. Kesemuanya ini baru dapat tercapai bila dilakukan kegiatan pemantauan dengan pengendalian proses secara statistik untuk

mengetahui kemajuan perbaikan yang dilakukan. Berdasarkan hasil dari kegiatan pemantauan tersebut, dilakukan perbaikan secara berkesinambungan, sehingga dapat mengungguli proses dari mitra *benchmarking*.

5. Fase Kematangan

Kematangan akan tercapai pada saat praktik-praktik industri digabungkan/disatukan dalam semua proses usaha. Ini berarti memastikan superioritas. Superioritas dapat diuji dengan beberapa cara. Kematangan yang tercapai pada saat ini juga harus menjadi aspek yang berlangsung terus dan berinisiatif sendiri untuk menjadi suatu proses manajemen.

Proses *benchmarking* di dalam bisnis harus didasarkan pada konsep 5W-2H. Konsep ini ditujukan untuk menjawab 7 (tujuh) pertanyaan, di mana lima pertanyaan ini diawali dengan huruf w, yaitu: *who, what, when, where dan why*, dan sisa dua pertanyaan diawali dengan huruf h, yaitu *how* dan *how much*. Konsep 5W-2H merupakan langkah awal yang baik karena memfokuskan para partisipan dalam proses *benchmarking* agar menjadi “mur dan baut” atau pengintegrasian utama dalam pelaksanaannya. Jika perusahaan inisiatif mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada pada 5W-2H tersebut pada akhir proses *benchmarking*, maka informasi akan membantu perusahaan, misalnya, memperbaiki dan meningkatkan pelayanannya terhadap kepuasaan konsumen.

Armand V. Feigenbaum memfokuskan perhatian pada 10 (sepuluh) *benchmarks* yang langsung merupakan upaya perbaikan (*improvement effort*). 10 (sepuluh) *benchmarks* untuk keberhasilan kualitas (*quality success*) adalah:

1. Kualitas adalah suatu *company-wide process*.
2. Kualitas adalah apa yang dikatakan oleh pelanggan.
3. Kualitas dan biaya adalah suatu penjumlahan, bukan suatu perbedaan.
4. Kualitas membutuhkan antusiasme bersama individu dan tim kerja.
5. Kualitas adalah suatu *way of management*.
6. Kualitas dan inovasi saling tergantung secara mutual (timbal balik).
7. Kualitas adalah suatu etika.
8. Kualitas membutuhkan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*).
9. Kualitas adalah paling efektif, *least capital intensive route to productivity*.

10. Kualitas diimplementasikan dengan suatu sistem total yang dikaitkan dengan pelanggan (*customers*) dan pemasok (*suppliers*).

Filosofi manajemen perbaikan total (*total improvement management*) melalui upaya perbaikan 10 (sepuluh) *benchmarks* yang diajukan oleh Armand V. Feigenbaum yang merupakan *father of total quality control*, didukung oleh Joseph M. Juran; pakar kualitas yang lain, percaya bahwa suatu usaha perbaikan dikendalikan melalui *many small, step by step improvements*, di mana masing-masing memberikan penghematan kepada perusahaan.

Joseph M. Juran menggunakan analisis pareto untuk mendefinisikan beberapa masalah kritis dan menugaskan tim kerja untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam perusahaan. Juran mengemukakan apa yang disebut sebagai *the spiral of progress in quality*, apa yang dikemukakan Joseph M. Juran adalah serupa dengan yang dikemukakan oleh Edward Deming yang terkenal dengan Roda/Rantai Deming (*Deming's Wheel*) atau *Deming's 14 points*.

Adapun persyaratan yang dibutuhkan oleh *benchmarking*, yaitu:

1. Kemauan dan komitmen.
2. Keterkaitan tujuan strategik.
3. Untuk menjadi terbaik, bukan hanya untuk perbaikan.
4. Keterbukaan terhadap ide-ide.
5. Pemahaman terhadap proses, produk dan jasa yang ada.
6. Proses terdokumentasi, karena:
 - Semua orang yang berhubungan dengan suatu proses harus memiliki pemahaman yang sama terhadap proses yang bersangkutan.
 - Dokumentasi sebelum adanya perubahan berguna dalam pengukuran peningkatan kinerja setelah dilaksanakannya *benchmarking*.
 - *Benchmarking* belum tentu akrab dengan proses yang dimiliki suatu organisasi.
 - Ketrampilan analisis proses.
 - Ketrampilan riset, komunikasi dan pembentukan tim.

E. Hambatan-hambatan terhadap Kesuksesan *Benchmarking*

1. Fokus internal.

Organisasi terlalu berfokus internal dan mengabaikan kenyataan bahwa proses yang terbaik dalam kelasnya dapat menghasilkan efisiensi yang jauh lebih tinggi, maka visi organisasi menjadi sempit.

2. Tujuan *benchmarking* terlalu luas.

Benchmarking membutuhkan tujuan yang lebih spesifik dan berorientasi pada bagaimana (proses), bukan pada apa (hasil).

3. Jadwal/waktu yang tidak realistik.

Benchmarking membutuhkan kesabaran, karena merupakan proses keterlibatan yang membutuhkan waktu. Sedangkan skedul yang terlambat lama juga tidak baik, karena mungkin ada yang salah dalam pelaksanaannya.

4. Komposisi tim yang kurang tepat

Perlu keterlibatan terhadap orang-orang yang berhubungan dan menjalankan proses organisasi sehari-hari dalam pelaksanaan *benchmarking*.

5. Bersedia menerima “*OK-in-class*”

Seringkali organisasi bersedia memilih mitra yang bukan terbaik dalam kelasnya., karena yang terbaik di kelasnya tidak berminat untuk berpartisipasi. Riset mengidentifikasi mitra yang keliru. Perusahaan *benchmarking* malas berusaha dan hanya memilih mitra yang lokasinya dekat.

6. Penekanan yang tidak tepat.

Tim terlalu memaksakan aspek pengumpulan dan jumlah data. Padahal aspek yang paling penting adalah poses itu sendiri.

7. Kekurangpekaan terhadap mitra.

Mitra *benchmarking* memberikan akses untuk mengamati prosesnya dan juga menyediakan waktu dan personilnya kuncinya untuk membantu proses *benchmarking* kepada organisasi sehingga mereka harus dihormati dan dihargai.

8. Dukungan manajemen puncak yang terbatas.

Dukungan total dari manajemen puncak dibutuhkan untuk memulai benchmarking, membantu tahap persiapan dan menjamin tercapainya manfaat yang dijanjikan.

Praktik *benchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate re-engineering*, analisis pesaing, dan lain-lain. Kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di-*benchmarking*-kan, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

F. Manfaat dan Perlunya *Benchmarking*

Dorongan untuk melakukan *benchmarking* ditentukan oleh faktor pemenuhan kepuasan pelanggan yang sifatnya dinamis serta dapat meningkatkan daya saing dalam menghadap liberalisasi perdagangan dan globalisasi ekonomi. *Benchmarking* dimaksudkan untuk secara langsung meningkatkan efisiensi operasi dan strategi perusahaan. Konsep *benchmarking* mengarah pada orientasi budaya menuju usaha belajar, peningkatan keterampilan karyawan, dan efisiensi yang pada gilirannya mengarah pada proses perbaikan berkelanjutan.

Menurut Karlof dan Ostblom konsep efisiensi yang ingin dicapai melalui *benchmarking* mengandung 4 (empat) komponen dasar, yaitu kualitas, harga, volume produksi, dan biaya produksi. *Benchmarking*/patok duga digunakan untuk menentukan proses yang akan diperrbaiki secara berkesinambungan, yang menawarkan jalan tercepat untuk mencapai perbaikan kinerja yang nyata.

Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk mendorong suatu perusahaan melakukan *benchmarking*, adalah sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap pelaksanaan manajemen mutu terpadu
2. Fokus pada pelanggan
3. *Product to market time*
4. Waktu siklus manufaktur
5. Laba

Dengan melaksanakan *benchmarking* akan diperoleh manfaat-manfaat berikut ini:

1. Perubahan budaya perusahaan

Benchmarking memungkinkan perusahaan menetapkan target kinerja baru yang realistik yang akan meyakinkan setiap orang dalam organisasi mengenal kredibilitas target yang ingin dicapai. *Benchmarking* memungkinkan organisasi untuk mengatur realistik, perketat target kinerja baru, dan proses ini membantu meyakinkan masyarakat tentang kredibilitas target ini. Ini membantu orang untuk memahami bahwa ada organisasi lain yang tahu dan melakukan pekerjaan yang lebih baik dari organisasi mereka sendiri.

2. Perbaikan kinerja

Benchmarking memungkinkan perusahaan mengetahui adanya kesenjangan-kesenjangan tertentu dalam kinerja dan proses yang akan diperbaiki. Hal ini bermanfaat bagi perancangan ulang produk untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. *Benchmarking* memungkinkan organisasi untuk menentukan kesenjangan tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses untuk meningkatkan. Kesenjangan ini memberikan tujuan dan rencana aksi untuk perbaikan di semua tingkat organisasi dan mempromosikan peningkatan kinerja bagi peserta individu dan kelompok.

3. Peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia

Benchmarking memberikan dasar pelatihan karyawan. Para karyawan menyadari adanya kesenjangan antara apa yang mereka kerjakan dan apa yang dikerjakan di perusahaan terbaik di kelasnya. Usaha mengurangi kesenjangan memerlukan keterlibatan karyawan dalam setiap pemecahan masalah dan perbaikan proses. Melalui keterlibatan tersebut, serta setiap karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

G. Contoh Kasus *Benchmarking*

Benchmarking yang dilakukan Beat (Honda) terhadap Mio (Yamaha).

Yamaha Mio (2006) adalah pelopor motor jenis matik di Indonesia yang mulanya diperuntukan untuk wanita. Karena produknya yang sangat populer disertai permintaan yang sangat tinggi, tidak lama kemudian Honda melakukan *benchmarking*, lalu meluncurkan Honda Beat (2007) dengan jenis yang sama namun memiliki keunggulan yang berbeda. Hingga saat ini Honda Beat mampu menyaingi penjualan Yamaha mio.