

Caritas pro Serviis

EDISI XX
NOVEMBER 2010

■ Analisis Kualitas Pelayanan Perpustakaan dengan Metode *Importance Performance Analysis* (Studi Kasus: Perpustakaan ASMI Santa Maria Yogyakarta)

Dra. MA Susi Hermawanti, MM

■ Meningkatkan Keunggulan Bersaing dengan *Benchmarking*

Drs. Gregorius Jarot Windarto, MM

■ Diction in Composing English Letters

Kristina Wasiyati, S.Pd., M.Hum

■ Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di *Community Development (CD)* Bethesda Yogyakarta

Dra. Agnes Erna Wantiyastuti, M.Si

■ The Effects of Stress on The Syllabic Make-Up of Words and Sentences

Fransiskus Ransus, S.S., M.Hum

■ Kajian Prosedur Kerja (Sop) Sub Seksi Sekretariat Pada Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman

Ignasius Triyana, SIP., MM

■ Kepemimpinan Sekretaris Faktor Gaya Kepemimpinan dalam Menunjang Efektivitas Kepemimpinan Sekretaris Pimpinan

Drs. Mateus Susanto, M.Si

Jurnal Ilmiah Sosial

Caritas Pro Serviam

ASMI SANTA MARIA YOGYAKARTA

Edisi XX, November 2010

ISSN: 1410-4547

Jurnal Ilmiah Sosial *Caritas Pro Serviam* diterbitkan tiga bulan sekali sebagai media publikasi kajian masalah atau hasil penelitian tentang ilmu pengetahuan dan teknologi dari para dosen ASMI Santa Maria Yogyakarta. Redaksi juga mengundang para penulis lain untuk mengisi tulisan di jurnal ini sebagai wacana pengembangan intelektual.

DEWAN REDAKSI :

Penanggung Jawab :

Dra. Sr. M. Clarentine OSF, MM (Direktur ASMI Santa Maria)

Penyunting Ahli :

Dr. FX. Nadar, MA.

Penyunting Bahasa :

Dr. R. Kunjana Rahardi, M.Hum.

Fransiskus Ransus, S.S., M.Hum.

Penyunting Pelaksana :

Indri Erkaningrum FI, SE., M.Si.

Drs. Yohanes Suraja, M.Si., MM.

Lukas Dwiantara, SIP., M.Si.

Ch. Kurnia Dyah Marhaeni, S.Sos., MM.

Drs. Z. Bambang Darmadi, MM.

Redaktur Pelaksana :

Dra. Agnes Erna Wantiyastuti, M.Si.

Desain dan Tata Letak :

Agustinus Iryanto Bowo P.

Administrasi dan Sirkulasi :

N. Nunung Dwiatma Adhiarta

Alamat Redaksi dan Sekretariat :

Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (P3M)
Akademi Sekretari dan Manajemen Marsudirini
ASMI Santa Maria
Jl. Bener 14 Tegalrejo Yogyakarta 55243
Telp. (0274)585836. Fax. (0274) 585841
e-mail : asmismyk@indosat.net.id

DAFTAR ISI

Analisis Kualitas Pelayanan Perpustakaan dengan Metode <i>Importance Performance Analysis</i> (Studi Kasus: Perpustakaan ASMI Santa Maria Yogyakarta).....	1
(Dra. MA Susi Hermawanti, MM)	
Meningkatkan Keunggulan Bersaing dengan <i>Benchmarking</i>.....	14
(Drs. Gregorius Jarot Windarto, MM)	
Diction in Composing English Letters	22
(Kristina Wasiyati, S.Pd., M.Hum)	
Program <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> di <i>Community Development (CD)</i> Bethesda Yogyakarta	31
(Dra. Agnes Erna Wantiyastuti, M.Si)	
The Effects of Stress on The Syllabic Make-Up of Words and Sentences	42
(Fransiskus Ransus, S.S., M.Hum)	
Kajian Prosedur Kerja (Sop) Sub Seksi Sekretariat Pada Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman	50
(Ignasius Triyana, SIP., MM)	
Kepemimpinan Sekretaris Faktor Gaya Kepemimpinan dalam Menunjang Efektivitas Kepemimpinan Sekretaris Pimpinan	63
(Drs. Mateus Susanto, M.Si)	

MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING DENGAN *BENCHMARKING*

Gregorius Jarot Windarto

ABSTRACT

A great deal of firms gets ahead and dominates in market because of a focus on customers satisfaction. It is usually by offering best products and service. At the same time, a lot of others experience setbacks even though pursuing the best strategies. To raise competitive advantage is not enough with best strategies. It requires a benchmarking with other successful firms. As a quality-based practice, benchmarking is indispensable for companies to survive and to promote a competitive advantage. Through it, companies may achieve equal or better performances than others. Benchmarking can be a basis to improve processes and products continuously. Eventually, it may help companies to enhance a core business process, which offers an incessant competitive advantage.

A. Pendahuluan

Di dalam dunia usaha ada istilah yang disebut dengan *benchmarking* (patok duga). Mulai tahun 1990-an istilah tersebut seolah-olah menjadi bagian terpenting bagi perusahaan yang ingin maju dan berdaya saing tinggi. Setiap kali ada rencana baru, selalu ada usulan agar melakukan *benchmarking* keperusahaan lain yang sudah berpengalaman mengenai hal yang sama. Begitu pula setiap kali ada perusahaan yang terbukti sukses menjalankan sebuah inisiatif dan meluncurkan suatu produk, perusahaan-perusahaan lain beramai-ramai ingin melakukan *benchmarking* kesana. Yang menjadi pertanyaan, apa yang menyebabkan *benchmarking* hingga saat ini tetap menjadi "mantra sakti" bagi kebanyakan organisasi modern?

Dalam era bisnis global, setiap pelaku bisnis harus mampu memenuhi dan menanggapi tuntutan pelanggan yang terus menerus berubah serta sekaligus dapat mengungguli pesaing yang terbaik. Pelanggan yang semakin pintar, beragam dan tinggi standar kepuasannya menjadi tantangan bagi setiap perusahaan. Adanya pemasok-pemasok yang semakin kompetitif telah membuat pelanggan mengetahui dan

meminta standar produk dan pelayanan yang berbeda dan lebih baik. Kepuasan pelanggan pun semakin lama semakin sulit dipenuhi oleh adanya keinginan dan kebutuhan yang secara naluriah semakin meningkat, sehingga upaya memuaskan pelanggan pun bukan sekadar memuaskan, tetapi telah menjadi suatu upaya yang kompleks.

Untuk dapat melakukan penetrasi ke pasar global, kehandalan perusahaan dalam menanggapi keinginan pelanggan merupakan sebuah tantangan tersendiri. Usaha-usaha perbaikan dalam memuaskan pelanggan tidaklah hanya dapat dilakukan dengan perbaikan melalui analisis internal, yaitu hanya melihat kemampuan kinerja sendiri, tetapi harus juga jeli melihat peluang perbaikan melalui orang lain. Sayangnya di Indonesia, iklim industri pada umumnya masih belum seterbuka di negara-negara maju. Mungkin juga budaya *low profile* masih sangat melekat di benak para pengusaha Indonesia, sehingga ada kecenderungan untuk tidak membuka diri bagi orang lain. Selain itu, persaingan bisnis mungkin masih dianggap sebagai permusuhan, sehingga usaha untuk maju bersama belum terpikirkan.

Ada baiknya sebuah perusahaan yang terbaik dibidang usahanya, juga mengamati perusahaan terbaik di industri lainnya agar tetap menjadi yang terbaik dalam memberikan produk dan layanan kepada langganannya. Dengan melihat keadaan tersebut, memacu para eksekutif untuk senantiasa berfikir kreatif dan inovatif agar bisnis mereka dapat menciptakan sendiri masa depannya. Namun ternyata mereka menemui banyak tantangan, karena piranti dan teknik manajemen yang diketahui dan dikuasai perlu dilengkapi dengan piranti dan teknik lainnya, agar efektivitas dari setiap keputusan bisnis dapat ditingkatkan secara terus- menerus. Dalam kaitan itu, maka timbullah suatu piranti manajemen kontemporer yang banyak diterapkan dalam dunia bisnis yakni *benchmarking* (patok duga).

Benchmarking merupakan proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus menerus, dimana dibandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan yang terbaik atau saingan yang paling unggul. *Benchmarking* bukan hanya mempelajari unsur-unsur persaingan yang jitu, tetapi praktik ini membuat sebuah perusahaan dapat memfokuskan pada kepentingan pasar dan persaingan. Dengan *benchmarking* perusahaan dapat mengidentifikasi kunci-kunci sukses untuk tiap bidang yang diteliti, memberikan target kuantitatif untuk sasaran dan membantu perusahaan membangun budaya yang memungkinkan terjadinya perubahan, adaptasi dan penyempurnaan secara terus-menerus. Selain itu perusahaan dapat mengenali pesaing-pesaing yang akan muncul dan tindakan apa yang diperlukan untuk mengantisipasinya.

Suatu pengetahuan yang cermat tentang *benchmarking*, dapat membantu para

eksekutif untuk mengambil keputusan dalam rangka peningkatan keunggulan daya saing berkelanjutan.

B. Pembahasan

1. Pengertian *benchmarking*

Berbeda dengan metode perbandingan (*comparison*), *benchmarking* tidak hanya membandingkan hasil akhir, tetapi lebih menganalisa apakah yang kita lakukan dengan apa yang orang lain lakukan lebih baik dari kita. Secara harfiah *benchmarking* berarti standar yang dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk suatu kegiatan atau tindakan. Untuk mencapai standar yang terbaik, maka saingan yang agresif dilingkungan bisnis percaya, bahwa setiap bagian dari perusahaan harus menjadi yang terbaik dalam kategorinya.

Menurut Yamit (2003:134) *benchmarking* adalah suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan berlangsung secara terus-menerus dengan melakukan kegiatan mengukur dan membandingkan setiap bagian yang dinyatakan penting oleh perusahaan dengan perusahaan lain yang terbaik atau pesaing yang dianggap paling unggul dibidangnya.

Dari definisi itu dapat diperoleh beberapa kesimpulan, pertama asas *benchmarking* merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan sebagai pemimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.

Kedua, fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktek terbaik dan perusahaan lainnya. Adapun ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk dan servis menjalar kearah proses, kinerja organisasi, logistik, pemasaran dan lain-lainnya. *Benchmarking*

berwujud perbandingan yang kontinyu, jangka panjang dan hasil dari perusahaan yang terbaik dimana pun perusahaan itu berada.

Ketiga, praktek *benchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktek manajemen lainnya, misalnya Total Quality Manajemen (TQM), analisis saingan dan seterusnya.

Keempat, kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan dibenchmarkingkan, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk implementasi tentang apa yang ditemukan dalam praktek bisnis. Dengan demikian manajemen suatu perusahaan memperoleh alat pembantu yang handal dalam penentuan sasaran dan pengembangan strategi.

2. Jenis *benchmarking*

Benchmarking pada dasarnya diawali oleh kebutuhan akan informasi dan keinginan untuk memahami dengan cepat mengenai bagaimana caranya memperbaiki problem bisnis. Dalam hal ini, orang bertanya kepada perusahaan-perusahaan yang sukses tentang bagaimana mereka dapat berhasil, lalu sedapat mungkin mencoba mencontohnya. Menurut Bendell, Boulter dan Kelly (2001 :23) untuk memutuskan siapa yang akan dijadikan pembanding dalam *benchmarking* tergantung pada subyek yang dipilih untuk melakukan *benchmarking*, sumber daya yang mungkin tersedia dan tantangan organisasi yang telah siap untuk dihadapi. Secara umum terdapat empat jenis *benchmarking*, yaitu :

a. *Internal benchmarking* di mana dibandingkan operasi suatu perusahaan dengan suatu bagian internal. Jenis *benchmarking* ini

merupakan bentuk yang paling sederhana dan yang dibandingkan dapat berupa kinerja setiap departemen, divisi atau cabang di perusahaan yang sama yang terbesar secara geografis. Lawan dari *benchmarking* internal ialah *benchmarking* eksternal yang tergantung pada asal peserta yakni dari perusahaan sendiri atau dari luar.

- b. *Competitor benchmarking* yakni diadakan perbandingan dengan berbagai saingan. Misalnya perbandingan karakteristik produk, kinerja, dan fungsi dari produk yang sama yang dihasilkan saingan dalam pasar yang sama.
- c. *Functional benchmarking* yakni diadakan perbandingan fungsi dari perusahaan-perusahaan yang berada di berbagai industri.
- d. *Generic benchmarking* yakni perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri. Karena proses itu sama di setiap perusahaan, misalnya menerima pesanan, servis pelanggan, dan pengembangan strategi, dapat diadakan *benchmarking* meskipun perusahaan itu berada dibidang industri yang berbeda.

Keempat jenis *benchmarking* ini dibedakan berdasarkan sumber data dan tipe kemitraan. Studi-studi *benchmarking* dapat bersifat internal maupun eksternal, tergantung pada apakah para partisipan berasal dari perusahaan sendiri atau dari perusahaan lain. Akan sangat menguntungkan bila *benchmarking* dilakukan dengan mitra yang tahu betul maksud dan tujuan serta proses *benchmarking*. Manfaat yang didapat oleh mitra *benchmarking* sebenarnya banyak sekali, diantaranya mitra *benchmarking*

dapat berkembang secara profesional dengan adanya saling tukar informasi. Tetapi bila mitra benchmarking tidak tahu atau belum mengetahui tujuan dan prosesnya, maka perlu memastikan dulu bahwa mitra benchmarking ini diberi pengetahuan yang cukup mengenai benchmarking, sehingga ia mengetahui manfaat yang bisa didapat dari kegiatan berbagi informasi ini.

3. Proses *benchmarking*

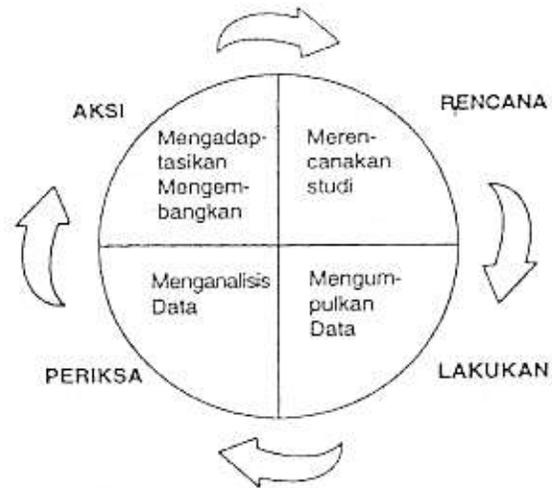
Implementasi terbaik dari benchmarking di suatu perusahaan yakni memandang operasi bisnis perusahaan sebagai suatu proses. Ini berarti bahwa operasi perusahaan sebagai kegiatan-kegiatan yang saling terkait yang merubah masukan menjadi keluaran. Proses demikian membutuhkan sumber daya dan dana serta standard agar kinerja dapat diulang. Juga dibutuhkan sistem pengendalian yang mengarahkan kualitas, produktivitas dan kemampuan berlaba termasuk kinerja biaya.

Perusahaan yang baru mulai mengembangkan program *benchmarking* umumnya ingin menciptakan suatu model proses benchmarking yang baru, dilengkapi dengan sebuah proses untuk menggambarkan bagaimana cara yang mereka rancang untuk melaksanakan benchmarking. Namun pada hakekatnya berbagai model dari proses benchmarking memiliki unsur yang sama secara relatif, dimana model tersebut menghasilkan empat langkah dasar. Menurut Watson (1999:69) langkah-langkah dari proses *benchmarking* tersebut adalah :

- Merencanakan proyek *benchmarking*
- Mengumpulkan data yang diperlukan
- Menganalisis data tentang kesenjangan kinerja serta faktor-faktor penentu

- Mengembangkan dan mengadaptasikan faktor-faktor penentu proses

Gambar :1
Model Proses *Benchmarking*



Sumber : Watson (1999:69)

Mengingat model proses benchmarking di perusahaan pada dasarnya mengikuti langkah-langkah tersebut, maka sebaiknya perusahaan tidak membuang waktu untuk menciptakan model yang baru, yang terpenting ialah bahwa para pelaksana *benchmarking* secara ketat melaksanakan proses yang diseleksi agar terpadu, sistematis, serta dasar pengukuran yang konsisten. Setiap tahap itu memungkinkan diadakan analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang digunakan untuk mengindikasikan tingkat perbedaan kinerja antara perusahaan yang berposisi memimpin dan perusahaan yang sedang melakukan benchmarking. Pada umumnya analisis itu menunjukkan perbedaan kinerja antara perusahaan terbaik dan perusahaan yang melakukan *benchmarking*.

Proses *benchmarking* pada dasarnya diarahkan pada dua dimensi. Dimensi pertama menyangkut kinerja intern yakni

menentukan proses operasi yang akan ditelaah dan pengembangan ukuran intern untuk mengukur kinerja dari proses itu. Dimensi kedua menyangkut kinerja eksternal sebagai calon yang akan *dibenchmarking* dan sekaligus belajar dari mereka tentang ukuran kinerja serta memperoleh pengetahuan tentang kemampuan prosesnya. Kedua dimensi itu memungkinkan diadakan analisis tentang kesenjangan kinerja di antara dua atau beberapa perusahaan.

Pelaksanaan *benchmarking* berarti bahwa manajemen perusahaan harus mempunyai tekad untuk mengadakan perubahan. Untuk itu dibutuhkan persiapan yang mendasar dan komprehensif dari organisasi perusahaan yang bersangkutan. Persiapan itu menyangkut tentang kualitas, komunikasi dan konsultasi yang efektif, metode memecahkan masalah dan pengambilan keputusan, analisis statistik untuk analisis data, analisis proses bisnis, dan seterusnya. Setiap proses *benchmarking* berlangsung terus menerus sehingga memakan waktu, sumber daya dan dana. Oleh karena itu perlu diperhatikan tentang besarnya organisasi, budget yang tersedia, sumber daya manusia yang ada untuk proyek itu, dan akhirnya budaya perusahaan yang bersangkutan. Satu hal lain yang juga perlu mendapat perhatian serius dalam mengimplementasikan *benchmarking* adalah informasi

4. *Information Sharing*

Benchmarking memang harus dilengkapi dengan kesiapan internal perusahaan. Menemukan aspek yang akan di *benchmark* dan perusahaan yang akan dijadikan pembanding belumlah cukup. Itu masih harus dibarengi dengan kesiapan mutu SDM, yang dilengkapi dengan iklim kerja dan budaya perusahaan

yang matang serta kondusif. Hal ini jelas sekali bahwa perusahaan akan memiliki ciri khasnya. Kondisi internal perusahaan yang siap akan memudahkan pelaksanaan *benchmarking*, karena dalam proses ini mungkin akan banyak sekali aspek yang akan dibenahi. Bukan hanya itu, bisa saja pembenahan yang terjadi itu bersifat menyeluruh. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan dapat menjaga kestabilan iklim kerja.

Selain aspek budaya dan ciri khas perusahaan, salah satu kesiapan yang mutlak adalah ketersediaan data. Setiap kali membicarakan *benchmarking* maka selayaknya kita memberikan penekanan pada database system. Sehingga bisa dikatakan bahwa unsur terpenting dari system itu adalah data itu sendiri. Untuk konteks dunia usaha di Indonesia hal ini mungkin masih sulit dipenuhi. Tidak semua perusahaan memasukkan informasinya ke dalam suatu sistem data. Kalaupun ada mungkin belum tentu lengkap dan menyeluruh. Ada yang cuma kuat dibidang produksi dan keuangan, tapi lemah dalam data pemasaran dan MSDM. Dan memang kenyataannya apresiasi dunia usaha di Indonesia tentang database masih rendah. Selain itu rata-rata perusahaan di Indonesia tidak mau bekerja sama melakukan *sharing information*. Padahal bila mau melakukan *benchmarking*, harusnya melakukan perbandingan dengan *the best performance*. Untuk itu, kita harus tahu siapakah *the best performance* tersebut. Namun hal itu tidak akan terwujud bila para pelaku bisnis enggan untuk saling tukar informasi. Bukan hanya itu, kalau ada pihak yang ingin berusaha mendapat data tentang satu perusahaan, ada yang menilai seperti memata-matai. Perusahaan-perusahaan seperti ini takut ilmu dan praktek bisnis mereka dicuri oleh pihak lain, sekalipun

itu bukan dari kompetitor usahanya. Kalaupun perusahaan itu menerima kunjungan dari perusahaan yang lain, yang dibagikan hanyalah *company profile* yang tidak mendatangkan banyak pembelajaran. Padahal persepsi seperti ini merupakan tindakan yang keliru. Sebab, justru perusahaan mestinya saling melakukan pertukaran informasi. *Information sharing* di antara pengusaha sangatlah perlu. Melalui pertukaran informasi ini, seorang pengusaha akan bisa belajar dari pengusaha yang lain. Tentu saja dengan tetap mempertimbangkan benefit yang diperoleh kedua belah pihak.

Inti *benchmarking* pada dasarnya adalah merupakan perwujudan nyata dari suatu bentuk kerja sama yang ideal. Perusahaan bisa berkembang bersama-sama dimana *sharing information* merupakan landasannya. Bila itu dilakukan, pada gilirannya akan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan customer. Untuk itulah pelaku bisnis harus diberi wawasan, bahwa tanpa melakukan *benchmarking* dunia usaha di Indonesia tak pernah bisa beranjak jauh. Padahal persaingan di dunia usaha semakin kuat. Apalagi perusahaan tidak hanya bernaung secara domestik, tapi di *Internasional market*. Kalau perusahaan tak bisa melakukan transparansi informasi, sulit menerapkan *benchmarking*. Jadi harus ada kesadaran dari para pelaku bisnis itu sendiri untuk melakukan *sharing information*.

5. *Benchmarking* dan isu hukum dan etika

Dalam dunia bisnis barat dikenal istilah *benchmarking* yang artinya meniru dari yang paling hebat untuk membuatnya sebagai referensi. Ini dianggap legal dan etis. Namun *benchmarking* hendaknya dibedakan dari *copywriting*. Praktek *benchmarking* telah

menimbulkan banyak penafsiran negatif terutama menyangkut isu hukum dan etika bisnis. Meskipun telah diketahui bahwa *benchmarking* merupakan asas dimana para eksekutif membagi informasi (*information sharing*) secara terbuka, namun tetap menimbulkan banyak tanda tanya. Untuk itu perlu dijernihkan beberapa masalah *benchmarking* dari segi hukum dan etika.

Sepintas lalu, seorang cenderung menarik kesimpulan bahwa praktek *benchmarking* dianggap sebagai sesuatu yang ilegal, tidak bermoral, tidak etis maupun spionase industri. Konsep yang salah ini beranggapan bahwa salah satu pihak memperoleh keuntungan dari pesaing yang tidak curiga dengan cara sembunyi-sembunyi meniru rancang bangun suatu produk dan kemampuan proses produksi perusahaan lain. Selanjutnya *benchmarking* berlawanan dengan semangat bersaing karena difokuskan pada kerjasama melalui pembagian informasi dan bukan saling bersaing.

Benchmarking bukan sesuatu yang tidak legal, karena berlandaskan pada keterbukaan dan persetujuan bersama dari para peserta proyek itu. Demikian pula, *benchmarking* tidak melanggar kerahasiaan suatu perusahaan. Tidak ada satu pun perusahaan yang dengan suka rela membuka rahasia tentang informasi pengusaha yang memberikan keunggulan. Konsep *benchmarking* dilandasi oleh kerja sama secara terbuka antara dua perusahaan atau lebih untuk saling bertukar informasi dan pengalaman yang sama-sama dibutuhkan. Jika informasi itu dianggap rahasia, maka perusahaan bebas untuk tidak memberikan informasi yang dianggap rahasia tersebut. Dari pertukaran informasi, kedua perusahaan sama-sama memperoleh keuntungan dan tidak ada pihak yang dirugikan.

Bila suatu perusahaan memiliki kinerja yang baik, itu berarti perusahaan tersebut dapat melakukan inovasi, kreatifitas pengembangan produk dan proses atas pertukaran informasi. Hal inilah yang menjadi wujud kegunaan dari *benchmarking*, yaitu tidak hanya menyamai kinerja perusahaan pesaing, tetapi dapat melampaui sehingga menjadi keunggulan daya saing. Oleh karena itu konsep *benchmarking* tidak sama dengan praktek illegal, penjiplakan dan peniruan.

Anggapan negatif tentang *benchmarking* timbul karena salah tafsir tentang praktek ini. Jelasnya, *benchmarking* bukan suatu intelijen saingan yang serba rahasia. Yang menjadi perbedaan utama antara intelijen saingan dan *benchmarking* yakni derajat keterbukaan. Suatu perusahaan dapat memperkuat posisi kompetitifnya dengan menerapkan tentang apa yang pernah dipelajari dari perusahaan lainnya yang pernah menghadapi situasi yang sama atau hampir sama. *Benchmarking* memungkinkan penggunaan sumber daya masyarakat secara lebih efisien karena tidak perlu belajar dari nol. Jadi suatu *benchmarking* yang sukses tidak berarti pelanggaran hukum atau tindakan tidak etis.

C. Simpulan

Benchmarking adalah proses mengukur dan membandingkan suatu perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lain yang unggul dibidangnya, dalam usaha memperbaiki diri sehingga dapat menjadi kompetitif bahkan menjadi yang terbaik. Praktik ini harus dilakukan perusahaan yang ingin menjaga kelangsungan hidupnya dan memiliki daya saing. Tanpa kemampuan mengidentifikasi kelemahan-kelemahannya, dan mempelajari teknik-teknik yang lebih efisien dari perusahaan-perusahaan

yang lebih unggul, maka tidak akan ada kemajuan. Namun kenyataannya lebih mudah mencari referensi dari perusahaan-perusahaan yang bukan pesaing dari pada pesaing. Alasannya, pesaing tidak begitu saja memberikan keterangan tentang rahasia perusahaannya. Padahal kekuatan strategi *benchmarking* adalah jika perusahaan mampu memperoleh data yang diperlukan. Ini hanya mungkin terjadi kalau ada kesediaan dari kedua pihak untuk bertukar informasi. Melalui pertukaran informasi, perusahaan dapat mengidentifikasi kunci-kunci sukses untuk tiap bidang yang diteliti dan membantu perusahaan membangun budaya yang memungkinkan terjadinya perubahan, adaptasi dan penyempurnaan secara terus-menerus. Namun tentu saja dengan tetap mempertimbangkan benefit yang diperoleh dari kedua belah pihak.

Benchmarking, pada akhirnya adalah sebuah proses belajar. Tanpa kesiapan untuk belajar dan kemampuan untuk mengolah bahan pembelajaran, *benchmarking* akan berakhir dengan kegagalan.

Daftar Pustaka

- Ciptono Fandi, Diana Anastasia, *Total Quality Management*, Penerbit Andi Yogyakarta, 2005
- Carol Jean Mc Nair, Kathleen H J Leibfried, *Benchmarking : A Tool for Continuous Improvement*, Harper Business, 1998
- Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998
- Gregory H. Watson, *The Benchmarking Workbook, Adapting Best Practices For Performance Improvement* (Cambridge, MA: Productivity Press, 1999)

- Michael J. Spendoline, *Benchmarking*. Editorial Norma, 2000
- Michael J. Spendoline, *The Benchmarking Book*. (New York : AMACOM/ The American Management Association, 1998)
- Robert Damelio, *The Basics of Benchmarking*. Productivity Press, 1998
- Robert C Camp, *Benchmarking : The Search For Industry Best Practices That Lead to Supervisor Performance*. Productivity Pr Inc, 2000
- Tony Bendell, Louise Boulter, John Kelly, *Benchmarking For Competitive Advantage. (Benchmarking Untuk Keunggulan Bersaing)* PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001
- Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk Dan Jasa*, Penerbit Ekonesia, Yogyakarta, 2003