

MODUL VI MANAJEMEN KUALITAS		
--	--	--

Judul	BENCHMARKING	
Penyusun	Distribusi	Perkuliahan
Nixon Erzed	FEB UNIVERSITAS ESA UNGGUL	Pertemuan – VI online

Tujuan :

Mahasiswa mengerti dan paham tentang benchmarking, dan mengerti tentang teknik-teknik benchmarking

Materi:

1. Pengertian Benchmarking
2. Tujuan Benchmarking
3. Konsep Benchmarking
4. Jenis dan Teknik Benchmarking
5. Proses, Persyaratan dan Kendala
6. Implementasi Benchmarking
7. Indikator Keberhasilan

BENCHMARKING

Ketika anda sedang mengerjakan suatu proses atau langkah aksi dimana baik input, proses maupun outputnya sudah terukur dan anda mendapatkan nilainya. Hasilnya sudah sesuai jika dibandingkan antara rencana dan aktual. Namun anda belum puas, dan menginginkan adanya informasi bila proses ini dilakukan orang, bagian, unit, departemen atau organisasi lain, apakah hasilnya sama, lebih baik atau bahkan lebih buruk. Untuk mengetahui informasi tersebut anda dapat melakukan proses yang dinamakan *benchmarking*.

Apa itu benchmarking? apa kegunaannya? dan manfaatnya?

Pengertian

Sejak akhir 1800-an, karya Frederick Taylor tentang penerapan metode ilmiah dalam bisnis telah mendorong studi perbandingan antar proses kerja. Selama Perang Dunia II, sudah merupakan praktek bisnis yang umum bila perusahaan “membandingkan diri” dengan perusahaan-perusahaan lain untuk menentukan standar gaji, beban kerja, keamanan, dan faktor-faktor bisnis lainnya. Banyak pengamat melukiskan para pelaku bisnis Jepang sebagai “kucing peniru” yang unggul dalam meniru seni belaka. Anggapan ini tidak benar; orang Jepang justru telah menerapkan praktek *benchmarking* pada pengembangan produk dan proses mereka sebagai sarana untuk mempersingkat waktu yang dibutuhkannya ke pasar. Paul Howell mengamati bahwa: “Orang Jepang unggul dalam *benchmarking*, dalam analisis tuntas terhadap perusahaan-perusahaan terbaik di setiap industri, lalu terus menerus memperbaiki kinerja mereka sampai produk-produk dan jasa-jasa Jepang menjadi yang terbaik”

Benchmarking merupakan praktek belajar dari perusahaan lain, tetapi beberapa orang menganggap bahwa itu hanya menjiplak *best practice* perusahaan lain sehingga kesan *benchmarking* pun dianggap buruk. Berikut beberapa alasan mengapa *benchmarking* itu dianggap buruk.

1. Para pengusaha dan pimpinan perusahaan dulu cenderung untuk merahasiakan butir-butir teknis atau resep-resep untuk mencetak keunggulan perusahaan sendiri. Sebenarnya, hingga sekarangpun perahasiaan hasil-hasil penemuan baru yang mempunyai dampak teknologi strategis dalam konteks global, masih dilakukan secara ketat, lebih-lebih kalau hal tersebut menyangkut kepentingan nasional yang sangat besar.
2. Pada waktu itu belum ada aturan main atau kode etik yang disepakati bersama tentang pelaksanaan benchmarking. Kode Etik yang diterapkan pada kegiatan benchmarking ini dikenal sebagai Benchmarking Code of Conduct. Pada waktu itu belum diketahui bahwa benchmarking mempunyai peran dan Fungsi penting atau positif buat pembentukan kerjasama atas dasar Win-Win-Principle. Strategic Alliance dan benchmarking partnership merupakan beberapa contoh lewat benchmarking yang konstruktif. Kerjasama dengan organisasi eksternal pada umumnya dituangkan dalam wadah benchmarking partnership. Prinsip ini ada kemungkinan lebih besar buat tiap industri untuk mencapai posisi dan presisi best of breed atau best in class. Dorongan untuk melakukan benchmarking ditentukan oleh faktor pemenuhan kepuasan pelanggan yang sifatnya dinamis serta dapat meningkatkan daya saing dalam menghadapi liberalisasi perdagangan dan globalisasi ekonomi.

Perlu juga dikemukakan bahwa ada istilah benchmark dan ada benchmarking yang sepintas lalu seperti sama tapi mempunyai makna yang berbeda. Benchmark adalah suatu ukuran kinerja yang bersifat tetap berdasarkan rumusan kriteria yang jelas, dari suatu perusahaan unggulan mengenai suatu kegiatan tertentu. Benchmark dengan demikian sama artinya dengan tolok ukur. Benchmarking adalah metode untuk mencari dan menerapkan best practice dari perusahaan unggulan melalui berbagai tahap aktivitas.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang pengertian benchmarking, maka dalam bagian ini akan dikemukakan definisi yang berbeda beda pula.

1. Roger Milleken : menamakan benchmarking adalah *stealing shamelessly* atau pencuri yang tak tahu malu.
2. Gregory H. Watson: mendefinisikan benchmarking merupakan pencarian dan aplikasi praktek-praktek yang benar-benar lebih

baik secara terus-menerus, yang mengarah pada kinerja kompetitif yang superior.

3. Horgren, Foster and Datar Srikant :“Benchmarking is the continous process ofmeasuring product, services, and activities againts the best levels of performance, which can be found either inside or outside the organization”.
4. David Kearns (CEOdariXerox) :”benchmarking is the continuous process of measuring products, services, and practices against the toughest competitors or those companies recognized as industry leaders”.Dalam pendapat tersebut 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.
5. Teddy Pawitra : bencmarking sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sisitematis dan terus-menerus dimana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul.
6. Goetsch dan Davis : "Benchmarkingis the process of comparing and measuring an organization's operations or its internal processes against those of a best in class preformer from inside or outside its industry".
7. Goetsch dan Davis : benchmarking sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.
8. APQC (American Productivity & Quality Center): “benchmarking adalah proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan;
 - a. Benchmarking adalah suatu proses pengukuran yang sistematis dan kontinu.
 - b. Suatu proses pengukuran dan perbandingan kinerja suatu organisasi yang dibandingkan dengan kinerja organisasi lain, sehingga diperoleh suatu informasi yang bisa dipergunakan untuk membantu organisasi melakukan pembaharuan dan perbaikan kinerjanya.

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan :

1. *Benchmarking* merupakan upaya untuk mengetahui tentang bagaimanadan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan 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. *Benchmarking* juga berwujud perbandingan yang terus-menerus tentang praktik dan hasil dari perusahaan yang terbaik dimanapun perusahaan itu berada.
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, pemilihanmitra yang cocok dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.
5. *Benchmarking* merupakan upaya untuk melihat posisi suatu perusahaandengan mengukur dan membandingkan perusahaannya dengan perusahaan lainnya sehingga diperoleh kualitas kinerja yang unggul dan mampu berkompetisi.

Tujuan dan Manfaat *Benchmarking*

Tujuan dari *benchmarking* ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menilai dan meninjau ulang ekonomis, efisiensi, efektivitas serta kelemahan dan kekurangan yang terdapat dalam fungsi tersebut terkait dengan kondisi yang terjadi.
2. Untuk mengambil tindakan yang bersifat preventif, artinya untuk menilai apakah ada situasi dalam perusahaan yang potensial dapat menjadi masalah di masa depan meskipun pengamatan sepiantas mungkin menunjukkan bahwa situasi demikian tidak dihadapi perusahaan.

3. Untuk membandingkan hasil kerja perusahaan secara keseluruhan atau berbagai komponen dengan standar yang mencakup berbagai bidang kegiatan dan berbagai sasaran perusahaan yang ditetapkan sebelumnya.
4. Untuk menjadi yang terbaik dalam melakukan aktifitas dan proses. *Benchmarking* juga seharusnya melibatkan perbandingan dengan parapesaingnya atau industri lainnya.
5. Untuk meningkatkan kinerja organisasi agar mampu bersaing dengan organisasi lain dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi:

1. Perubahan Budaya

Memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis berperan meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target.

2. Perbaikan Kinerja

Membantu perusahaan mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki.

3. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia

- a. Memberikan dasar bagi pelatihan.
- b. Karyawan menyadari adanya gap antara yang mereka kerjakan dengan apa yang dikerjakan karyawan lain diperusahaan lain.
- c. Keterlibatan karyawan dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

Perbandingan Perusahaan Dengan Dan Tanpa *Benchmarking*

Kriteria	Tanpa <i>Benchmarking</i>	Dengan <i>Benchmarking</i>
Memenuhi persyaratan pelanggan	Berdasarkan historis, persepsi, tingkat kecocokan rendah (low fit).	Realita pasar, penilaian objektif, performa yang tinggi.
Menetapkan sasaran dan tujuan yang efektif	Kekurangan fokus eksternal, reaktif, industri yang tertinggal	Dapat dipercaya dan tidak dapat diargumentasi, proaktif, industri yang memimpin
Mengembangkan tolak ukur produktivitas yang benar	Mengejar proyek yang disenangi, kekuatan dan kelemahan tidak dipahami, rute resistensi yang paling kecil	Memecahkan masalah yang nyata, memahami keluaran, berdasarkan praktik industri yang terbaik
Menjadi kompetitif	Fokus secara internal, perubahan secara evolusioner, komitmen yang rendah	Pemahaman yang nyata/kongkrit dari kompetisi, ide baru dari praktik dan teknologi, komitmen yang tinggi
Praktik-praktik pendidikan yang terbaik	Tidak ditemukan, sedikit solusi, rata-rata kemajuan PT, aktivitas pengerjaan yang dadakan	Pencarian yang proaktif untuk perubahan, banyak pilihan, terobosan praktik usaha, performa terbaik.

Perkembangan Konsep *Benchmarking*

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.

2. *Competitive Benchmarking*

Selain melakukan *benchmarking* terhadap karakteristik produk, juga melakukan *benchmarking* terhadap proses yang memungkinkan produk yang dihasilkan adalah produk unggul.

3. *Process Benchmarking*

Memiliki lingkup 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. Membahas tentang hal-hal yang berkaitan dengan arah strategis jangka panjang.

5. *Global Benchmarking*

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

Perkebangan konsep yang lebih baru bukan berarti konsep lama tidak berlaku, karena kenyataannya ke-lima konsep tersebut masih berlaku hingga saat ini.

Benchmarking adalah suatu proses yang biasa digunakan dalam manajemen atau umumnya manajemen strategis, dimana 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. Kegiatan benchmarking tidaklah harus peristiwa yang dilakukan satu kali waktu, namun bisa juga merupakan kegiatan berkesinambungan sehingga organisasi dapat memperoleh manfaat dalam meraih praktek aktifitas organisasi yang terbaik untuk mereka.

Jenis Benchmarking

Dalam pelaksanaannya/prakteknya, dikenal empat jenis dasar dari *benchmarking* yaitu:

1. *Benchmarking* Internal, pendekatan dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam suatu organisasi, misalnya dibandingkan kinerja setiap divisi di perusahaan, dilakukan antara departemen/divisi dalam suatu perusahaan dalam satu group perusahaan.
2. *Benchmarking* Kompetitif, pendekatan dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing, misalnya membandingkan karakteristik produk dengan produk yang sama yang dihasilkan pesaing dalam pasar yang sama.
3. *Benchmarking* Fungsional, pendekatan dengan diadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan lain yang berada di berbagai industri, atau dengan kata lain dilakukan perbandingan dengan perusahaan/industri yang lebih luas atau pemimpin industri untuk fungsi-fungsi yang sama.
4. *Benchmarking* Generik, pendekatan dengan diadakan perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri, atau dengan kata lain perbandingan fungsi-fungsi usaha atau proses yang sama dengan mengabaikan jenis industri.

Teknik Benchmarking

Cara yang biasa digunakan dalam melakukan *benchmarking* ada empat cara, yaitu:

1. Riset *in-house*
Dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap informasi dalam perusahaan sendiri manapun informasi yang ada.
2. Riset pihak ketiga
Ditempuh dengan jalan menggunakan jasa pihak ketiga dalam pencarian data dan informasi yang sulit didapat.
3. Pertukaran Langsung
Pertukaran informasi secara langsung melalui kuesioner, survei melalui telepon dan sebagainya dengan perusahaan yang dijadikan mitra dalam *benchmarking*.

4. Kunjungan Langsung
Dilaksanakan dengan melakukan kunjungan ke lokasi mitra *benchmarking* untuk saling tukar informasi.

Faktor-faktor yang Mendorong Perusahaan Melakukan *Benchmarking*

Konsep efisiensi yang ingin dicapai melalui *benchmarking* mengandung 4 komponen dasar, yaitu:

1. Kualitas
2. Harga
3. Volume Produksi, dan
4. Biaya Produksi.

Benchmarking digunakan untuk menentukan proses yang akan diperbaiki secara berkesinambungan, yang menawarkan jalan tercepat untuk mencapai perbaikan kinerja yang nyata.

Faktor –faktor yang dipertimbangkan untuk mendorong suatu perusahaan melakukan patok duga, adalah sebagai berikut :

1. Komitmen terhadap TQM
2. Fokus pada pelanggan
3. *Product – to – market time*
4. Waktu siklus pemanufakturan
5. Laba

Proses *Benchmarking*

Proses *benchmarking* biasanya terdiri dari beberapa langkah yaitu:

1. Menentukan apa yang akan di-*benchmark*
Hampir segala hal dapat di-benchmark seperti suatu proses lama yang memerlukan perbaikan, suatu permasalahan yang memerlukan solusi, suatu perancangan proses baru atau suatu proses dengan upaya perbaikannya selama ini belum berhasil.

2. Menentukan apa yang akan diukur
Ukuran atau standar yang dipilih untuk dilakukan *benchmarking* harus yang paling kritis dan besar kontribusinya terhadap perbaikan dan peningkatan mutu. Contoh ukuran adalah durasi waktu penyelesaian, waktu penyelesaian untuk setiap elemen kerja, waktu untuk setiap titik pengambilan keputusan, variasi waktu, jumlah aliran balik atau pengulangan, dan kemungkinan terjadinya kesalahan pada setiap elemen. Kemudian menentukan ukuran atau standar yang paling kritis yang secara signifikan meningkatkan mutu proses dan hasil. Juga memilih informasi apa yang diperlukan dalam proses *benchmarking* dari organisasi lain yang menjadi tujuan *benchmarking*.
3. Menentukan kepada siapa akan dilakukan *benchmark*.
Pertimbangan yang perlu adalah tentunya memilih organisasi lain tersebut yang memang dipandang mempunyai reputasi baik bahkan terbaik dalam kategori ini.
4. Pengumpulan data/kunjungan
Mengumpulkan data tentang ukuran dan standar yang telah dipilih terhadap organisasi yang akan di-*benchmark*. Informasi ini dapat dimulai dengan yang telah dipublikasikan: misalkan hasil studi, survei pasar, survei pelanggan, jurnal, majalah dan lain-lain. Dapat juga merancang dan mengirimkan kuesioner kepada lembaga yang akan di-*benchmark*, baik itu merupakan satu-satunya cara mendapatkan data dan informasi atau sebagai pendahuluan sebelum nantinya dilakukan kunjungan langsung. Pada saat kunjungan langsung (*site visit*), proses yang diamati adalah yang menggunakan ukuran dan standar yang berkaitan dengan data internal yang telah diidentifikasi dan dikumpulkan sebelumnya. Tentu akan lebih baik jika ada beberapa obyek atau proses yang dikunjungi sehingga informasi yang didapat akan lebih lengkap. Asumsi yang perlu diketahui adalah bahwa organisasi atau lembaga yang dikunjungi mempunyai keinginan yang sama untuk mendapatkan informasi yang sejenis dari lembaga yang mengunjunginya yaitu adanya keinginan timbal balik untuk saling mem-*benchmark*. Para pelaku *benchmarking* telah dapat menyimpulkan bahwa kunjungan langsung kepada organisasi dengan praktik terbaik dapat menghasilkan pandangan dan pemahaman yang jauh lebih dalam dibandingkan dengan cara pengumpulan data yang manapun. Kunjungan ini memungkinkan kita untuk secara langsung berhubungan

dengan “pemilik proses” yaitu orang yang benar-benar menjalankan atau mengelola proses tersebut.

5. Analisis data

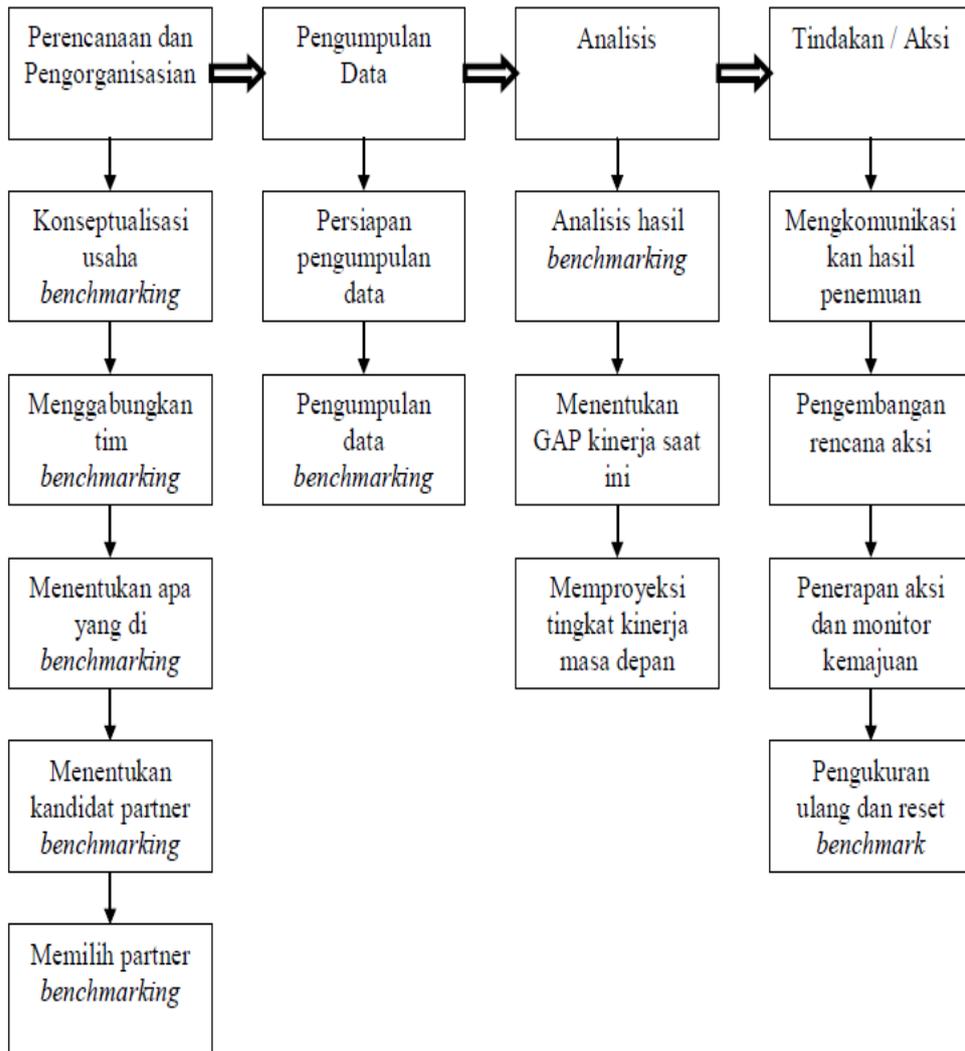
Membandingkan data yang diperoleh dari proses yang di-*benchmark* dengan data proses yang dimiliki (internal) untuk menentukan adanya kesenjangan (*gap*) di antara mereka. Tentu juga perlu membandingkan situasi kualitatif misalnya tentang sistem, prosedur, organisasi, dan sikap. Identifikasi mengapa terjadi kesenjangan (perbedaan) dan apa saja yang dapat dipelajari dari situasi ini. Satu hal yang sangat penting adalah menghindari sikap penolakan, jika memang ada perbedaan yang nyata maka kenyataan itu harus dapat diterima dan kemudian disadari bahwa harus ada hal-hal yang diperbaiki.

6. Merumuskan tujuan dan rencana tindakan

Menentukan target perbaikan terhadap proses. Target-target ini harus dapat dicapai dan realistis dalam pengertian waktu, sumber daya, dan kemampuan yang ada saat ini, juga sebaiknya terukur, spesifik, dan didukung oleh manajemen dan orang-orang yang bekerja dalam proses tersebut. Kesenjangan standar mungkin saja tidak dapat dihilangkan karena target organisasi terus saja berkembang dan memperbaiki diri, yang lebih penting dari semata-mata mengejar kesenjangan adalah menjadikan *benchmarking* sebagai suatu kebiasaan, yang akan mendorong untuk terus memperbaiki diri.

Jika perlu bahkan dapat dibuat atau dibentuk suatu departemen atau divisi tersendiri yang bertanggung jawab melaksanakan *benchmarking* secara terus menerus atau berkelanjutan.

Berikut ini adalah sebuah model skema proses benchmarking



PRASYARAT *BENCHMARKING*

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

KENDALA DAN KELEBIHAN *BENCHMARKING*

1. Kendala *Benchmarking*

Berhubung proses identifikasi dan transfer praktik bisnis cenderung memakan waktu (*time consuming*), maka kendala terutama dalam melakukan *benchmarking* adalah kurangnya motivasi untuk mengadopsi praktik bisnis, kurangnya informasi yang memadai mengenai cara adaptasi dan penggunaannya secara efektif dan kurangnya kapasitas (sumber daya ataupun keterampilan) dalam penyerapan praktik bisnis.

2. Kelebihan *Benchmarking*

Benchmarking yang sebenarnya akan mendorong kita untuk melihat jauh ke dalam proses pesaing kita (sejawat kita) yang sejenis, yang mungkin diimplementasikan dengan lebih baik dan terbukti memberikan kualitas hasil atau keluaran yang lebih baik. *Benchmarking* juga dapat membantu untuk mendapatkan jalan pintas untuk mencapai tujuan (target), dengan meniru maka banyak hal dapat dihemat, antara lain kita dapat lebih mempersingkat proses pembelajaran (*learning process*), mengurangi kemungkinan kegagalan karena bisa belajar dari kegagalan dan kesalahan orang lain.

IMPLEMENTASI *BENCHMARKING*

Proses *benchmarking* relatif mudah, namun langkah-langkah harus mengalir secara berurutan. sejumlah variasi yang mungkin, tapi proses harus mengikuti urutan umum ini:

1. Mendapatkan komitmen manajemen
2. Dasar proses Anda sendiri
3. Mengidentifikasi kuat dan proses lemah dan mendokumentasikannya
4. Pilih proses yang harus mengacu
5. Dari tim *benchmarking*
6. Penelitian terbaik di kelas
7. Pilih kandidat terbaik di - mitra *benchmarking* kelas
8. Mengumpulkan data
9. Menganalisis data dan membuat kesenjangan
10. Merencanakan tindakan untuk menutup kesenjangan/ melampaui
11. Menerapkan perubahan
12. Mengamati
13. Memperbarui benchmarks, melanjutkan siklus
14. Emplimentasi dari sebuah sesi-sesi dan proses

Pencarian Informasi :

1. Identifikasi proses dan pemanufakturan serta operasi lainnya di dalam perusahaan yang membutuhkan perbaikan.
2. Mencari perusahaan lain yang sukses dalam melakukan aktivitas dan proses operasinya.

Secara umum yang harus diimplementasikan sebagai unsur perusahaan adalah mengukur kinerja perusahaan yang dibandingkan dengan perusahaan yang paling terbaik dikelasnya. Membandingkan bukan berarti menjiplak atau mencuri tanpa rasa malu, hanya karena saat perusahaan mendapatkan bantuan ide-ide untuk mempercepat peningkatan kinerja dari perusahaan yang terbaik. Implementasi strategik *benchmarking* adalah bukan langkah adopsi melainkan murni sebagai langkah adaptasi, sehingga dapat membantu mempercepat proses reformasi peningkatan kerja.

Ukuran kinerja **Benchmarking** yang biasa diimplementasikan :

No	KRITERIA KINERJA	UNIT PENGUKURAN
1	Pangsa pasar	Unit rupiah
2	Profitabilitas	<i>Margin contribution, return on total capital or equity</i>
3	Pertumbuhan Persaingan	Pangsa pasar setiap segmen
4	Bahan baku (material)	Proporsinya terhadap biaya total, harga/volume, biaya pengangkutan
5	Biaya tenaga kerja langsung/tidak langsung	Jumlah karyawan pada setiap fungsi, pangsa pasar, gaji, jam kerja produktif setiap karyawan, profil karyawan
6	Biaya modal	Tingkat <i>turn over, total asset, fixed asset, inventory.</i>
7	Karakteristik produk	Kebijakan depresiasi.
8	Kinerja	<i>Output per utility.</i>
9	Pelayanan	Waktu rata-rata tiap pelayanan, pemrosesan pesanan rutin, perencanaan produksi.
10	Citra (<i>image</i>)	<i>Customer awareness, intensitas dan biaya pemasaran, reaksi pelanggan terhadap kampanye pemasaran.</i>

INDIKATOR KEBERHASILAN *BENCHMARKING*

1. Komitmen yang aktif untuk *benchmarking* dari manajemen
2. Pemahaman yang jelas dan komprehensif bagaimana pekerjaan dilakukan sebagai dasar perbandingan terhadap praktik yang terbaik
3. Keinginan untuk berubah dan beradaptasi berdasarkan temuan *benchmarking*
4. Kesadaran bahwa kompetisi selalu berubah dan perlu mendahuluinya

5. Keinginan membagi informasi dengan mitra *benchmark*
6. Konsentrasi pada perusahaan terkemuka dalam bidang yang diakui oleh pemimpin
7. Ketaatan pada proses *benchmarking*
8. Usaha yang berkesinambungan
9. Institusionalisasi *benchmarking*

Berikut ini adalah langkah ringkas penerapan benchmarking → 6 langkah :

1. Identifikasi problem apa yang hendak dijadikan subyek. Bisa berupa proses, fungsi, output dsb.
2. Identifikasi industri/organisasi/lembaga yang memiliki aktifitas/usaha serupa. Sebagai contoh, jika anda menginginkan mengendalikan turnover karyawan sukarela di perusahaan, carilah perusahaan-perusahaan sejenis yang memiliki informasi turnover karyawan sukarela.
3. Identifikasi industri yang menjadi pemimpin/leader di bidang usaha serupa. Anda bisa melihat didalam asosiasi industri, survey, customer, majalah finansial yang mana industri yang menjadi top leader di bidang sejenis.
4. Lakukan survey pada industri untuk pengukuran dan praktek yang dilakukan. Anda bisa menggunakan survey kuantitatif atau kualitatif untuk mendapatkan data dan informasi yang relevan sesuai problem yang diidentifikasi di langkah awal.
5. Kunjungi ' best practice' perusahaan untuk mengidentifikasi area kunci praktek usaha. Beberapa perusahaan biasanya rela bertukar informasi dalam suatu konsorsium dan membagi hasilnya didalam konsorsium tersebut.
6. Implementasikan praktek bisnis yang baru dan sudah diperbaiki prosesnya. Setelah mendapatkan best practice perusahaan, dan mendapatkan metode/teknik cara pengelolaannya, lakukan proyek peningkatan kinerja dan laksanakan program aksi untuk implementasinya.