**Benchmarking / Pembanding / Tolok ukur / Patok Duga**

**1. Pendahuluan**

Benchmarking adalah topik yang menarik umum dalam manajemen mutu. Dengan demikian, modul ini akan membahas beberapa masalah termasuk: definisi benchmarking, pentingnya benchmarking, proses benchmarking, jenis benchmarking, kelebihan & kerugian dari benchmarking dan beberapa informasi penting terkait dengan benchmarking.

Bisnis di sektor publik dan swasta berusaha untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi produk dan layanan mereka. Dalam hal ini, sejumlah perubahan telah melewati praktik sebagian besar organisasi baru-baru ini, terutama mengenai aspek akuntansi manajemen. Unit bisnis meninjau biaya, struktur, dan efisiensi fungsi mereka. Sebagai tanggapan, para manajer telah melakukan peninjauan dan benchmarking biaya organisasi mereka dan efisiensi unit bisnis meskipun telah mengembangkan strategi untuk mengendalikan biaya operasi lainnya.

Dengan demikian, benchmarking telah mencapai difusi luas dan sekarang dianggap sebagai salah satu alat yang paling penting untuk mempromosikan perbaikan proses dan rekayasa ulang di banyak organisasi terkemuka. Benchmarking adalah metode yang populer untuk mengembangkan persyaratan dan penetapan tujuan.

Sering dinyatakan bahwa mereka yang melakukan benchmarking tidak harus menemukan kembali roda dari awal (reinventing the wheel). Dengan mengikuti yang lain, seseorang dapat melakukan perbaikan dan tidak fokus pada ide-ide basi. Benchmarking pada pandangan pertama mungkin disalahartikan sebagai bentuk tiruan dari pengembangan rencana strategis dan untuk membuat perbaikan dalam suatu organisasi. Ini tidak benar. Benchmarking adalah proses yang memungkinkan organisasi untuk memperbaiki ide-ide yang ada. Untuk menghilangkan mitos dan kesalahpahaman tentang benchmarking, penting untuk mengetahui apa itu benchmarking, berbagai jenis dan, kritik terhadap tolok ukur, dan praktik-praktik tentang pembandingan (benchmarking).

**1.1 Definisi**

Menentukan benchmarking dapat menjadi tugas yang membingungkan karena ada begitu banyak definisi menurut persepsi dan penerapan yang berbeda dari teknik dan filosofi.

Benchmarking sering didefinisikan sebagai instrumen diagnostik, alat perbaikan diri, latihan pembelajaran kolaboratif dan evaluasi berkelanjutan dan pendekatan sistematis untuk terus mengukur proses kerja.

Juga, benchmarking didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan kinerja organisasi apa pun dengan terus mengidentifikasi, memahami & mengadopsi praktik dan proses unggul di dalam atau di luar organisasi.

Benchmarking hanyalah proses mengukur kinerja perusahaan seseorang terhadap yang terbaik di industri yang sama atau yang lain. Benchmarking bukanlah konsep yang kompleks tetapi tidak boleh dianggap terlalu ringan. Benchmarking pada dasarnya adalah belajar dari orang lain. Meskipun, itu menggunakan pengetahuan dan pengalaman orang lain untuk meningkatkan organisasi. Selain itu, menganalisis kinerja dan mencatat kekuatan dan kelemahan organisasi dan menilai apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan.

Meskipun, benchmarking adalah proses sistematis untuk mengukur kinerja seseorang terhadap pemimpin yang diakui untuk tujuan menentukan praktik terbaik yang mengarah pada kinerja yang unggul ketika disesuaikan dan digunakan.

Terakhir, benchmarking adalah proses yang mengidentifikasi dan belajar dari praktik terbaik di organisasi lain dan tujuan benchmarking adalah untuk menyediakan target untuk meningkatkan kinerja organisasi apa pun.

**1.2 Asal-usul**

Istilah 'benchmarking' pertama kali disesuaikan dengan praktik bisnis oleh Xerox pada tahun 1979. Melalui perbandingan kinerja yang sistematis dan kolaboratif dengan para pesaingnya, tujuan Xerox adalah mengevaluasi dirinya sendiri, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dan beradaptasi dengan kondisi pasar yang terus berubah.

Pendekatan benchmarking secara bertahap telah diadopsi oleh banyak bisnis dalam konteks jaminan kualitas dan peningkatan kualitas dan kebutuhan untuk memastikan produktivitas dan efektivitas dalam menghadapi meningkatnya persaingan. Dengan pengembangan Manajemen Publik Baru, benchmarking juga menjadi alat manajemen yang semakin populer di sektor publik untuk peningkatan layanan publik dan administrasi.

**1.3 Pentingnya Benchmarking**

Pentingnya benchmarking berasal dari manfaatnya bagi organisasi. Ada banyak manfaat benchmarking seperti menciptakan budaya yang menghargai peningkatan berkelanjutan untuk mencapai keunggulan dan berbagi praktik terbaik di antara mitra benchmarking. Meskipun, meningkatkan kepekaan terhadap perubahan di lingkungan eksternal dan mengubah pola pikir perusahaan dari kepuasan relatif menjadi rasa urgensi yang kuat untuk perbaikan yang sedang berlangsung. Selain itu, bench marking memfokuskan sumber daya melalui target kinerja yang ditetapkan dengan masukan karyawan dan meningkatkan kesadaran akan perubahan kebutuhan pelanggan. Akhirnya, menciptakan pemahaman yang lebih baik dari posisi saat ini, mendorong inovasi dan mengembangkan tujuan yang realistis, dan memprioritaskan bidang-bidang yang perlu ditingkatkan dengan membuat rencana tindakan yang realistik.

Benchmarking memungkinkan oerusahaan menemukan celah dalam kinerja perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan lain. Benchmarking yang digunakan dalam organisasi untuk banyak aspek dengan peringkat yang berbeda seperti yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

|  |  |
| --- | --- |
| **BUSINESS PROCESS** | **RANKING** |
| Customer Service / Satisfaction | 1 |
| Information Systems / Technology | 2 |
| Employee Development / Training | 3 |
| Process Improvement / Management | 4 |
| Call Centers / Help Desks | 5 |
| Performance Measurement / Improvement | 6 |
| Employee Recruiting / Staffing | 7 |
| Manufacturing / Assembly | 8 |
| Human Resources | 9 |
| Project Management | 10 |

Tabel 6.1 Urutan 10 besar proses bisnis yang dilakukan benchmarking

**2. Proses Benchmarking**

Definisi Benchmarking: merupakan suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematik dan terus menerus atas produk atau jasa dan tata cara suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul, dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia.

*Tujuan Benchmarking:*

1. Menemukan kunci atau rahasia sukses dari perusahaan yang terbaik dikelasnya, dan kemudian mengadaptasi serta memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan.
2. Mengetahui rahasia dibalik pencapaian kinerja yang terlihat dari data yang diperoleh (tidak sekedar mengumpulkan data).

*Azas Benchmarking (Pawitra, 1994):*

* Merupakan metode untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
* Fokus pada praktik terbaik dari perusahan lain dalam wujud perbandingan yang terus-menerus dalam jangka waktu yang panjang.
* Berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya (misalnya: TQM, corporate reengineering, analisis pesaing,dll).
* Perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan dibenchmarking, pemahaman dari organisasi, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

Tidak ada proses benchmarking tunggal yang telah diadopsi secara universal. Daya tarik yang luas dan penerimaan benchmarking telah menyebabkan berbagai metodologi benchmarking muncul.

**2.1 Langkah-Langkah**

Ada banyak variasi dari proses benchmarking, tetapi semuanya mengandung langkah-langkah dasar yang sama mdi bawah ini:

* Perencanaan
* Analisis
* Integrasi
* Pemantauan.

Penting untuk memahami dan menerapkan semua langkah ini untuk melakukan latihan yang sukses.

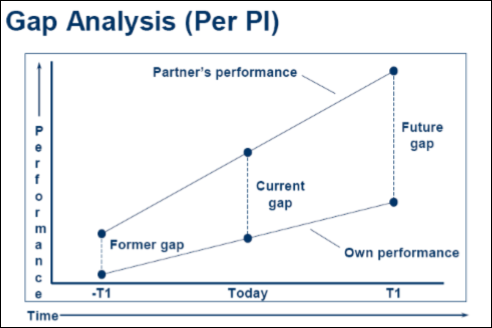
* + 1. *Perencanaan:*

Perencanaan merupakan titik awal yang penting untuk benchmarking. Fase ini bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan, alasan dan output yang diinginkan dari proses benchmarking:

* Identifikasi subjek yang akan diukur dan tentukan tujuan dari latihan benchmarking (masalah yang sering dihadapi orang adalah untuk mengukur benchmarking pada tahap perencanaan).
* Identifikasi calon mitra: Apa "tolok ukur" yang perusahaan bandingkan dengan diri perusahaan sendiri?
* Mencari persetujuan, komitmen dan dukungan dari manajer senior (ketika manajemen senior terlibat, lebih mudah untuk memotivasi staf tingkat bawah).
* Buat rencana kerja untuk menentukan jadwal waktu, tugas, dan tim. Dianjurkan untuk membuat kesepakatan tentang prosedur yang harus diikuti dengan mengadopsi cara-cara yang unggul.
* Tentukan metode pengumpulan data dan setujui definisi indikator dan ukuran kinerja yang akan digunakan.
* Kumpulkan data.

*2.1.2 Analisis:*

Tahap ini mengidentifikasi kesenjangan kinerja antara organisasi dan organisasi lain, norma atau standar yang dibandingkan. Dari analisis muncul pemahaman tentang kesenjangan kinerja, penyebab kesenjangan kinerja, dan tindakan yang diperlukan untuk menutup kesenjangan kinerja. Pada Gambar di bawah ini kita dapat melihat kesenjangan antara kinerja organisasi dan kinerja mitra lainnya:



Dengan demikian, benchmarking bukan hanya latihan penilaian kinerja komparatif tetapi juga menggabungkan analisis diagnostik; yaitu, mencari tahu tentang penyebab tingkat kinerja yang teridentifikasi.

Setelah penyebabnya dipahami maka solusi dapat diidentifikasi dan tindakan yang diambil untuk menerapkan solusi. Pada tahap inilah target kinerja yang diinginkan dirumuskan. Nilai target akhir yang ditetapkan selama tahap integrasi ketika kelayakan mencapai nilai-nilai ini dibahas dan disepakati dengan personel kunci dalam organisasi. Pada tahap ini, benchmarking membantu:

* Analisis data yang dikumpulkan.
* Identifikasi kesenjangan kinerja antara organisasi Anda dan organisasi lain yang memiliki benchmarking, dan periksa alasan kesenjangan ini dengan menggunakan teknik analisis kesenjangan.
* Perkirakan kinerja masa depan.

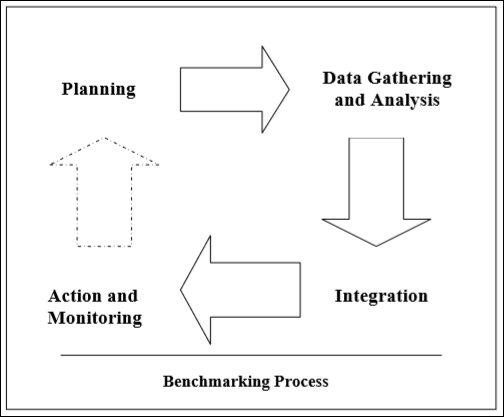
Berdasarkan data yang dikumpulkan, akan berguna untuk memperkirakan kinerja masa depan Anda, jika Anda terus seperti Anda, dan membandingkannya dengan kinerja organisasi yang dinilai yang kinerjanya cenderung terus meningkat. Kesenjangan yang diproyeksikan dan semakin melebar dari waktu ke waktu menekankan perlunya benchmarking untuk perbaikan.

2.1.3 Integrasi:

Rencana aksi yang dikembangkan dari tahap analisis harus diintegrasikan ke dalam proses dan prosedur operasional organisasi, untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan. Sangat penting bahwa tim perencanaan strategis memiliki kekuatan di dalam organisasi untuk membawa perubahan.

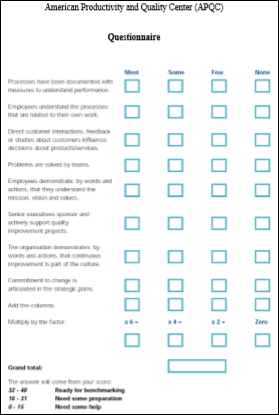
Setelah penerimaan proses dan prosedur baru telah diperoleh, mereka dapat ditempatkan untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan. Pemantauan dan evaluasi proses diperlukan pada tahap ini untuk memastikan bahwa target yang diinginkan tercapai dan tindakan korektif, jika perlu, dilakukan tepat waktu. Pada tahap ini benchmarking membantu untuk mengembangkan rencana aksi, mengimplementasikan rencana dan memantau hasil implementasi dan menilai ulang benchmarking, apakah perlu diubah?

Prinsip-prinsip dasar benchmarking adalah sama ketika diterapkan dalam setiap topik, sektor atau organisasi, dan tidak ada alasan yang jelas mengapa organisasi membutuhkan menggunakan benchmarking ketika perlu untuk terus melanjutkan perbaikan. Empat langkah utama dalam proses benchmarking ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



2.1.4 Kuesioner untuk Menerapkan Benchmarking

Untuk menentukan apakah bisnis, unit atau organisasi siap untuk benchmarking, mereka harus menyelesaikan kuesioner berikut, berdasarkan materi American Productivity and Quality Center (APQC). Organisasi Mempelajari pernyataan dan mencentang satu kotak untuk mencerminkan tingkat pernyataan mana yang benar untuk bisnis, unit atau organisasinya (format kuesioner yang ditunjukkan di bawah). Akhirnya total skor akan menunjukkan pembanding organisasi yang akan di benchmark.



**3. Metode Benchmarking**

*3.1 Contoh Metode Umum*

Ada banyak metode untuk menerapkan benchmarking; metode berikut adalah contoh dari versi metodologi yang lebih singkat:

*3.1.1) Identifikasi area masalah perusahaan*

Karena benchmarking dapat diterapkan pada setiap proses atau fungsi bisnis, berbagai teknik penelitian mungkin diperlukan. Mereka termasuk: percakapan informal dengan pelanggan, karyawan, atau pemasok; teknik penelitian eksploratori seperti kelompok fokus; atau riset pemasaran mendalam, penelitian kuantitatif, survei, kuesioner, analisis rekayasa ulang, pemetaan proses, laporan varians kontrol kualitas, atau analisis rasio keuangan. Sebelum memulai perbandingan dengan organisasi lain, penting bagi Anda untuk mengetahui fungsi dan proses organisasi Anda sendiri; kinerja lapisan dasar memberikan titik terhadap upaya peningkatan yang dapat diukur.

*3.1.2) Identify other organizations that have similar processes*

Misalnya jika seseorang tertarik untuk meningkatkan penanganan dalam perawatan kecanduan dia akan mencoba untuk mengidentifikasi bidang lain yang juga memiliki tantangan yang sama. Ini termasuk kontrol lalu lintas udara, perpindahan telepon seluler antar menara, pemindahan pasien dari ruang operasi ke ruang pemulihan.

*3.1.3) Identify organizations that are leaders in these areas*

Dalam metode ini, carilah yang terbaik di organisasi mana pun dan di negara mana pun. Berkonsultasilah dengan pelanggan, pemasok, analis keuangan, asosiasi perdagangan, dan majalah untuk menentukan organisasi mana yang layak dipelajari.

*3.1.4) Survei organisasi untuk ukuran dan latihan*

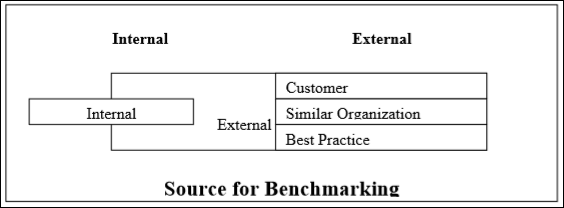
Organisasi menargetkan proses tertentu menggunakan survei langkah-langkah dan praktik yang digunakan untuk mengidentifikasi alternatif proses dan memimpin organisasi. Survei biasanya disamarkan untuk melindungi data rahasia oleh asosiasi dan konsultan netral.

*3.1.5) Memilih benchmarks yang tepat*

Kinerja organisasi apa pun dipengaruhi oleh industri dan kondisi ekonomi yang mungkin tidak ada hubungannya dengan apakah organisasi memiliki implementasi perbaikan berkelanjutan yang efektif. Benchmarking melayani tujuan menyesuaikan kinerja organisasi untuk industri yang relevan dan pengaruh ekonomi.

*3.1.6) Menentukan sumber benchmarking*

Ada dua sumber utama dari benchmarking internal dan eksternal. Sumber internal adalah persyaratan karyawan dan sumber eksternal berasal dari pelanggan, organisasi serupa, dan praktik terbaik seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah:



*3.1.7) Mengunjungi organisasi terbaik untuk mengidentifikasi praktik-praktik unggul*

Organisasi biasanya setuju untuk saling bertukar informasi yang bermanfaat bagi semua pihak dalam kelompok benchmarking dan berbagi hasil dalam grup.

*3.1.8) Menerapkan praktik-praktik bisnis baru yang ditingkatkan*

Mengambil praktik terdepan dan mengembangkan rencana implementasi yang termasuk identifikasi peluang khusus, pendanaan proyek dan menjual ide kepada organisasi untuk tujuan mendapatkan nilai yang ditunjukkan dari proses.

*3.2 Memperkirakan waktu dan usaha untuk proses benchmarking*

Perkiraan waktu dan upaya untuk tahap perbaikan dasar organisasi ditunjukkan dalam bagan di bawah ini.



Organisasi dimulai dengan kinerjanya saat ini. Ini adalah dasar. Melalui pelaksanaan perbaikan terus-menerus, organisasi bergerak menuju perbaikan. Ketika organisasi melembagakan perbaikan terus menerus, ia berkembang menjadi kompetitif, terbaik di kelasnya, dan kelas dunia. Dengan bantuan benchmarking, peningkatan berkelanjutan ini dapat direncanakan dan diterapkan untuk memenuhi tujuan spesifik organisasi. Peningkatan pembandingan (benchmarking) ini ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



**4. Jenis-jenis Benchmarking**

Ada beberapa jenis benchmarking yang berbeda di mana organisasi dapat terlibat. Mereka mungkin datang dalam berbagai bentuk dan nama yang berbeda tergantung pada perspektif individu. Dalam setiap kasus, jenis benchmarking yang dipilih tergantung pada ukuran yang diperlukan dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Benchmarking mengidentifikasi yang berikut sebagai jenis benchmarking utama:

4.1. Benchmarking Internal

Hal ini dicapai dengan pembentukan organisasi praktik yang baik - luas melalui perbandingan kegiatan internal atau operasi. Pendorong utama adalah berbagi praktik yang baik dalam kegiatan lintas sektoral, misalnya, dengan melakukan perbaikan proses. Benchmarking internal melibatkan mencari mitra dari dalam organisasi yang sama, misalnya, dari unit bisnis yang berlokasi di berbagai bidang.

Keuntungan utama benchmarking internal adalah bahwa akses ke data dan informasi sensitif lebih mudah, data terstandarisasi sering tersedia; dan, biasanya lebih sedikit waktu dan sumber daya dibutuhkan. Mungkin ada lebih sedikit hambatan untuk implementasi karena praktik mungkin relatif mudah ditransfer di seluruh organisasi yang sama. Namun, inovasi nyata mungkin kurang dan kinerja terbaik di kelas lebih mungkin ditemukan melalui benchmarking internal. Benchmarking internal terjadi antara unit atau sub-unit dari organisasi yang sama untuk meningkatkan kinerja.

Ini adalah perbandingan antara operasi serupa dalam organisasi milik sendiri. Hal ini dicapai dengan membangun praktik yang baik di seluruh organisasi melalui perbandingan kegiatan internal atau operasi. Pendorong utama adalah berbagi praktik yang baik dalam kegiatan lintas sektor, misalnya, dengan melakukan perbaikan proses.

4.2. Benchmarking pesaing

Jenis benchmarking ini melihat pesaing dan memeriksa prosesnya. Ini mencari lembaga lain yang berkinerja lebih baik daripada kinerja organisasi. Ketika proses ini ditemukan, kinerja pesaing dibandingkan dengan organisasi yang berada di area yang sama.

4.3. Benchmarking fungsional

Jenis benchmarking ini melihat aktivitas di luar atau di dalam yang secara fungsional tepat untuk proses yang sedang ditinjau.

4.4. Benchmarking generik

Jenis benchmarking ini melihat aktivitas di luar atau di dalam yang secara umum sama dengan yang sedang ditinjau. Ini melibatkan kemitraan organisasi yang diambil dari berbagai sektor yang ingin meningkatkan beberapa kegiatan atau proses tertentu

4.5. Benchmarking stratejik

Digunakan di mana organisasi berusaha meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dengan berfokus pada strategi atau proses khusus. Pendorong utama adalah peningkatan arah dan tujuan strategis organisasi dan benchmarking akan dilakukan dalam konteks pengembangan strategi bisnis inti.

Benchmarking stratejik digunakan ketika organisasi berusaha meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dengan memeriksa strategi jangka panjang dan pendekatan umum yang memungkinkan para pemain berkinerja tinggi untuk berhasil. Ini melibatkan mempertimbangkan aspek-aspek tingkat tinggi seperti kompetensi inti, mengembangkan produk dan layanan baru; mengubah keseimbangan kegiatan; dan meningkatkan kemampuan untuk menghadapi perubahan di lingkungan latar belakang.

Perubahan yang dihasilkan dari jenis benchmarking ini mungkin sulit diterapkan dan manfaatnya mungkin membutuhkan waktu lama untuk terwujud. Pendorong utama adalah peningkatan organisasi arah strategis dan tujuan dan benchmarking akan melaksanakan dalam konteks perkembangan strategi bisnis transportasi inti.

4.6. Benchmarking kinerja

Suatu proses di mana organisasi menggunakan ukuran kinerja untuk membandingkan diri mereka dengan organisasi serupa. Benchmarking kinerja digunakan ketika organisasi mempertimbangkan posisi mereka terkait dengan karakteristik kinerja dari produk dan layanan utama. Mitra pembanding diambil dari sektor yang sama.

Namun, di dunia komersial, adalah hal biasa bagi organisasi untuk melakukan benchmarking jenis ini melalui asosiasi perdagangan atau pihak ketiga untuk melindungi kerahasiaan. Suatu proses di mana organisasi menggunakan ukuran kinerja untuk membandingkan diri mereka dengan organisasi serupa. Benchmarking menggunakan pendekatan ini juga dapat dilakukan dalam suatu organisasi dengan membandingkan kinerja unit bisnis individu.

7. Benchmarking proses

Pendekatan ini berfokus pada proses atau operasi tertentu. Proses Benchmarking digunakan ketika fokusnya adalah pada peningkatan proses dan operasi kritis tertentu. Mitra pembanding dicari dari organisasi praktik terbaik yang melakukan pekerjaan serupa atau memberikan layanan serupa.

Benchmarking proses selalu melibatkan pembuatan peta proses untuk memfasilitasi perbandingan dan analisis. Jenis benchmarking ini dapat menghasilkan manfaat dalam jangka pendek.

8. Benchmarking eksternal

Jenis benchmarking ini dapat memungkinkan perbandingan fungsi organisasi dan proses kunci terhadap organisasi praktik yang baik. Penggerak utama dapat berupa pencarian untuk peningkatan atau peluang terobosan dalam proses bisnis. Benchmarking Eksternal melibatkan mencari organisasi luar yang dikenal terbaik di kelasnya.

Benchmarking eksternal memberikan peluang untuk belajar dari mereka yang berada di ujung tombak, meskipun harus diingat bahwa tidak semua solusi praktik terbaik dapat ditransfer ke orang lain. Selain itu, benchmarking jenis ini dapat mengambil lebih banyak waktu dan sumber daya untuk memastikan komparabilitas data dan informasi, kredibilitas temuan dan pengembangan rekomendasi yang sehat.

Pembelajaran eksternal juga sering lebih lambat karena sindrom "tidak ditemukan di sini". Benchmarking eksternal berusaha untuk membandingkan perusahaan dengan organisasi dengan karakteristik yang sama atau sangat mirip. Mitra pembanding mungkin merupakan pesaing langsung atau perusahaan yang beroperasi di segmen pasar lainnya. Karakteristik utama dari benchmarking eksternal adalah tingkat komparabilitas yang tinggi antara organisasi atau produk yang menjadi acuan.

9. Benchmarking internasional

Benchmarking dapat dilakukan secara internasional maupun nasional. International Benchmarking digunakan ketika mitra dicari dari negara lain karena praktisi terbaik berlokasi di tempat lain di dunia atau ada terlalu sedikit mitra penunjuk dalam negara yang sama untuk menghasilkan hasil yang valid.

Globalisasi dan kemajuan teknologi informasi meningkatkan peluang untuk proyek-proyek internasional. Namun, ini dapat mengambil lebih banyak waktu dan sumber daya untuk mengatur dan menerapkan dan hasilnya mungkin memerlukan analisis yang cermat karena perbedaan nasional. Sudah ada perkembangan penting dalam benchmarking internasional. Beberapa wilayah pemerintah telah memulai atau sedang mempersiapkan upaya benchmarking mereka sendiri dan berbagai utilitas publik dalam patokan.

**Kapan Benchmarking?**

*Di mana ada 8 jawaban negatif seperti:*

1. Apakah Quality Management System (QMS) perusahaan dikembangkan, didokumentasikan, dan diterapkan dengan benar - tidak.
2. Apakah ada sistem untuk mengalokasikan sumber daya yang tepat dan menemukan untuk pelaksanaan yang efektif dari QMS - tidak.
3. Area kekuatan besar perusahaan diukur - tidak.
4. Area kelemahan besar perusahaan diukur - tidak.
5. Peluang besar perusahaan diukur - tidak.
6. Apakah ancaman untuk kelangsungan hidupnya diukur - tidak.
7. Kebutuhan pelanggan dinilai dan diperbaiki - tidak.
8. Aplikasi KSF (Key Success Factor) merupakan fokus utama - tidak.

*Area umum dari Benchmarking*

Strategi operasional:

* Manajemen persediaan
* Kontrol persediaan

Manajemen marketing

* Tingkat layanan pelanggan
* Pembelian
* Penagihan
* Praktik-praktik pembelian

Upaya atau proses peningkatan kualitas

* Pengelolaan dewan kualitas
* Efektifitas peralatan secara keseluruhan dll.

Praktik Human Resources

* Pencarian bakat
* Pelatihan dan pengembangan
* Manajemen kompensasi dll.

Manajemen rantai pasok

* Pergudangan dan distribusi
* Transportasi

Ada (7) tujuh jenis Benchmarking:

* Benchmarking kinerja atau operasional
* Benchmarking proses atau fungsional
* Benchmarking strategis
* Benchmarking fungsional
* Benchmarking internal
* Benchmarking eksternal
* Benchmarking internasional

**4. Kritik terhadap Benchmarking**

Seperti halnya konsep baru ada orang-orang yang mendukung ide dan mereka yang menentang atau mengkritiknya. Benchmarking tidak boleh digunakan seperti cara untuk menetapkan tujuan. Mereka yang bertanggung jawab untuk memenuhi tujuan tertentu harus memahami semua proses yang diperlukan untuk membuat tujuan menjadi kenyataan. Salah satu kritik dari benchmarking adalah bahwa hal itu dapat dianggap sebagai memata-matai persaingan. Ini bukan kebenaran. Benchmarking tidak memata-matai persaingan tetapi mengikuti apa yang mereka dan seluruh industri lakukan. Di Jepang, benchmarking adalah bagian dari deskripsi pekerjaan manajer mereka. Ini adalah salah satu cara agar orang Jepang mampu mengikuti dan melampaui yang lain dalam industri seperti mobil, sepeda motor, elektronik, dll.

Kritik lain tentang benchmarking adalah bahwa itu adalah meniru. Inilah yang banyak yang berpikir bahwa benchmarking itu. Mereka merasa bahwa mereka yang patokan tidak mengembangkan ide mereka sendiri. Meniru atau mengkopi dan benchmarking tidak sama. Meniru mengarah pada kreativitas yang berkurang dan ide-ide yang basi. Benchmarking tidak seharusnya menggantikan manajer yang membawa wawasan dan strategi asli ke dalam organisasi. Meskipun peniruan adalah perangkap mudah bagi manajer untuk jatuh, penting bagi manajer untuk menyadari bahwa benchmarking tidak akan pernah menjadi alasan bagi manajer untuk berhenti menjadi kreatif dan inovatif.

Beberapa organisasi tidak menggunakan benchmarking karena mereka merasa bahwa jika tidak rusak, jangan perbaiki. Ketika sebuah perusahaan berjalan dengan baik secara finansial, mereka memiliki kecenderungan untuk menolak perubahan dan tidak mengkhawatirkan pesaing. Banyak organisasi yang menghindar dari benchmarking karena mereka tidak mengerti apa itu benchmarking dan mereka merasa bahwa mereka tidak memiliki apa pun untuk diperoleh.

**5. Keuntungan dan Kerugian Benchmarking**

**5.1 Keuntungan**

Keuntungan dari benchmarking bukan untuk membandingkan angka-angka kunci tetapi untuk membandingkan bagaimana tugas-tugas dilakukan. Ada banyak keuntungan dari benchmarking seperti: belajar dari pengalaman & praktik orang lain. Ini memungkinkan pemeriksaan proses saat ini dan membantu perubahan & peningkatan. Juga, benchmarking memberikan kesempatan untuk mempelajari & mengukur pesaing untuk keperluan proses atau peningkatan kualitas produk. Benchmarking sering terbukti sangat berhasil ketika membandingkan proses. Meskipun, itu membantu organisasi untuk tetap dalam bisnis dengan kinerja tinggi dan menyenangkan pelanggan dari organisasi.

Perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) menerapkan benchmarking untuk meningkatkan peluang untuk menjadi pemimpin kelas dunia dan berbagi praktik terbaik antara mitra benchmarking. Selain itu, mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan sering menyediakan momentum yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan dan melibatkan untuk melihat secara detail bagaimana organisasi lain melakukan proses yang sama atau serupa.

Akhirnya, keunggulan terpenting dari benchmarking adalah kemampuan untuk digunakan bagi semua orang dan dapat diterapkan pada (hampir) setiap perusahaan, organisasi swasta apa pun, organisasi publik apa pun dan hal ini sebagian besar dilakukan oleh perusahaan besar.

**5.2 Kerugian**

Keuntungan dari benchmarking terbatas dan organisasi dapat menghilangkan sejumlah kerugian untuk mendapatkan manfaat dari benchmarking. Ada beberapa kerugian dari benchmarking seperti: benchmarking yang didefinisikan dengan buruk dapat menyebabkan usaha yang sia-sia dan hasil yang tidak berarti. Benchmarking yang salah akan mempengaruhi hasil dari peningkatan yang diperlukan dan apa yang terbaik untuk orang lain mungkin tidak cocok untuk yang lain. Beberapa organisasi memiliki keengganan untuk membagikan informasi. Akhirnya, benchmarking tidak dapat mengubah semua peningkatan yang diperlukan sekaligus.

**6. Penutup**

Benchmarking ini menjadi lebih umum digunakan dan itu adalah cara yang lebih efisien untuk melakukan perbaikan. Manajer dapat menghilangkan perbaikan proses *trial and error*. Benchmarking mempercepat kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan. Benchmarking memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan secara signifikan. Jika setiap organisasi memiliki lingkungan yang sangat baik dan keterampilan manajemen kualitas total maka setiap perusahaan akan memiliki standar kelas dunia. Benchmarking tidak hanya membuat perubahan dan perbaikan demi melakukan perubahan, benchmarking adalah tentang menambah nilai. Tidak ada organisasi yang harus membuat perubahan pada produk, proses, atau organisasinya jika perubahan itu tidak membawa manfaat.

Meskipun, organisasi harus menggunakan benchmarking dengan hati-hati, itu bisa informatif dan menumbuhkan semangat keterbukaan dan kerja sama dari pesaing tidak langsung. Itu tidak cukup untuk mengukur biaya kegiatan dan mengidentifikasi praktik terbaik. Ketika organisasi melihat benchmarking, mereka harus melihat semua aspek bisnis, produknya, dan prosesnya. Sangat penting bagi organisasi untuk fokus pada apa pun yang akan memengaruhi kinerja dan kualitasnya. Terakhir, benchmarking tidak akan berfungsi kecuali Anda mengenal diri sendiri.

**7. Daftar Pustaka**

1. Bruce T. Barkley and James H. Saylor (2001), Customer – driven (Project Management.
2. Nick Griffin (2006), Benchmarks and Benchmarking.
3. Margarita Isoraite (2004), Benchmarking Methodology in Transport Sector.
4. Brussels (2007), European Benchmarking Initiative (EBI) in Higher Education Background, definitions and approaches of benchmarking.
5. http://www.qualityamerica.com.
6. Carrie Penman (2007), Benchmarking to Maximizing the Benefit of Hotline Data.
7. Margarita Isoraite (2005), Benchmarking Needs in Lithuanian Transport Analysis.
8. Bjorn Andersen (2008), An Overview of Existing Approaches and Tools for Performance (Assessment and Benchmarking).
9. Vassilios C. Kelessidis (2002), Benchmarking Theory and State-of-the-Art.
10. Terry Pilcher (2004), Company Benchmarking for Competitive Advantage.
11. http://www.dti.gov.uk/quality/benchmarking.
12. Neil Jones (2004), Benchmarking Training Article.
13. Zubir Azhar and Normah Omar (2008), Organisational Benchmarking
14. http://www.accompli.com.uk.
15. Michael Spendolini1 (1992) The Benchmarking Book.
16. ECRI & ISMP under contract to the Pennsylvania Patient Safety Authority (2004),
17. Understanding the Benchmarking Process. http:// www.bhpinfosolutions.co.uk.
18. M.Govindarajan and S.Natarajan (2004), Principle of Management.
19. P.N.Mukherjee (2008), Total Quality Management.