



Implementasi *Benchmarking* Tingkatkan Daya Saing dengan Memetakan Keunggulan Industri Lain

Mohamad Afrizal Miradji^{1*}, Dwi Helena Yulastari², Ratu Aimartasia³, Jea Nur Fitriana⁴

¹⁻⁴ Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana, Indonesia

Alamat: Jl. Dukuh Menanggal XII, Dukuh Menanggal, Kec. Gayungan, Surabaya 60234, Indonesia

Korespondensi penulis: afrizal@unipasby.ac.id*

Abstract. *Inter industry benchmarking has become an important strategy for companies to improve their competitiveness by mapping the advantages of other sectors. This research addresses the implementation of benchmarking as a transformative tool that allows companies to learn from best practices beyond the traditional boundaries of their industry. With a qualitative descriptive approach, this research explores the latest literature as well as real case studies of Indonesian companies such as PT. Astra International, Bank Mandiri, and Garuda Indonesia. The implementation of benchmarking in the three mentioned companies shows a positive impact in the form of increased operational efficiency, innovation in products or services, and customer satisfaction. This study also highlights the challenges in implementing inter industry benchmarking, including internal resistance, resource limitations, and contextual adaptation difficulties. Key success factors such as management commitment, cross-functional collaboration, and the use of modern technology are determinants of the success of this process. Inter industry benchmarking not only improves efficiency but also creates added value for customers and strengthens the company's position in the global market.*

Keywords: *Benchmarking, Competitiveness, Industry.*

Abstrak. Benchmarking antar industri telah menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing mereka dengan memetakan keunggulan sektor lain. Penelitian ini membahas penerapan benchmarking sebagai alat transformasional yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dari praktik terbaik di luar batasan tradisional industri mereka. Dengan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini mengeksplorasi literatur terbaru serta studi kasus nyata dari perusahaan-perusahaan Indonesia seperti PT. Astra International, Bank Mandiri, dan Garuda Indonesia. Penerapan benchmarking di ketiga perusahaan yang disebutkan menunjukkan dampak positif di bidang peningkatan efisiensi operasional, inovasi dalam produk atau layanan, dan kepuasan pelanggan. Studi ini juga menyoroti tantangan dalam menerapkan benchmarking antar industri, termasuk resistensi internal, keterbatasan sumber daya, dan kesulitan penyesuaian konteks. Faktor kunci keberhasilan seperti komitmen manajemen, kolaborasi lintas fungsi, dan penggunaan teknologi modern adalah penentu keberhasilan proses ini. Benchmarking antar industri tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan memperkuat posisi perusahaan di pasar global.

Kata kunci: Benchmarking, Daya Saing, Industri.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang berkembang pesat, pesaing bisnis semakin intens. Tidak hanya mereka menghadapi pesaing dalam industri yang sama, tetapi Perusahaan juga harus siap menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh inovasi baru yang muncul dari sektor lain. Misalnya, teknologi yang awalnya dikembangkan untuk kebutuhan militer kini banyak digunakan di industri otomotif, seperti system GPS pada kendaraan. Ini menunjukkan bahwa solusi terbaik untuk meningkatkan daya saing sering kali tidak hanya berasal dari dalam industri itu sendiri, tetapi juga dari luar industri tersebut.

Kinerja organisasi atau praktik bisnis dengan standar terbaik yang ada di industri lain. Tujuan utamanya adalah untuk mempelajari bagaimana Perusahaan-perusahaan terkemuka di sektor lain beroperasi dan secara adaptif menerapkannya dalam konteks internal perusahaan sendiri. Dengan demikian, benchmarking antar industri bukan tentang meniru apa yang dilakukan orang lain, tetapi juga tentang menciptakan nilai tambah melalui inovasi berdasarkan pembelajaran

Menurut data dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) pada tahun 2023, lebih dari 60% Perusahaan besar di Indonesia telah mulai menerapkan konsep benchmarking sebagai bagian dari strategi pengembangan bisnis mereka. Namun, masih banyak Perusahaan yang kesulitan memahami bagaimana cara menerapkan benchmarking antar industri secara efektif. Ini karena proses ini melibatkan lebih dari sekadar membandingkan data, ini juga memerlukan kemampuan untuk menyesuaikan budaya kerja, menggunakan teknologi yang tepat, dan membangun kolaborasi antar fungsi yang kuat.

Salah satu alasan mengapa benchmarking antar industri sangat penting adalah kemampuannya untuk menciptakan inovasi baru. Banyak Perusahaan telah berhasil menemukan Solusi untuk masalah yang telah lama ada setelah mempelajari operasi Perusahaan di industri lain. Misalnya, Perusahaan ritel modern seperti Tokopedia dan Shopee telah mengadopsi model logistic dari industry teknologi infomasi untuk mempercepat pengiriman produk kepada pelanggan. Demikian juga halnya, Perusahaan otomotif seperti Tesla telah mengintegrasikan teknologi dari industri elektronik konsumen untuk menciptakan kendaraan listrik yang lebih canggih.

Selain itu, benchmarking juga membantu Perusahaan mengidentifikasi area yang perlu perbaikan tanpa harus menginvestasikan banyak sumber daya dalam melakukan eksperimen. Dengan mempelajari praktik terbaik di industri lain, Perusahaan dapat langsung focus pada penerapan Solusi yang telah terbukti efektif. Dengan kata lain, benchmarking antar industry bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga alat transformasi yang dapat membawa perubahan signifikan pada kinerja perusahaan.

Di Indonesia, beberapa Perusahaan telah menunjukkan keberhasilan dalam penerapan benchmarking antar industry. Misalnya, PT, Astra Internasional mempelajari system logistic e-commerce untuk mempercepat distribusi kendaraan, Bank Mandiri mengadopsi model layanan pelanggan telekomunikasi untuk meningkatkan transaksi digital, dan Garuda Indonesia mempelajari strategi personalisasi dari industri pariwisata untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Kasus-kasus ini menunjukkan bahwa benchmarking antar industri dapat

memberikan manfaat nyata bagi Perusahaan, baik dalam hal efisiensi operasional maupun dalam menciptakan daya saing bagi pelanggan,

Namun, meskipun memiliki potensi besar, penerapan benchmarking antar industri juga menciptakan tantangan tersendiri. Beberapa hambatan yang sering ditemui termasuk kurangnya pemahaman tentang praktik terbaik dari industri lain, kepuasan karyawan terhadap perubahan, serta kesulitan dalam mengadaptasi Solusi ke konteks bisnis lokal. Oleh karena itu, penting bagi Perusahaan untuk memahami Langkah-langkah konkret yang dapat mereka ambil untuk menerapkan benchmarking secara efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana benchmarking antar industri dapat meningkatkan daya saing Perusahaan di Indonesia. Melalui analisis literatur terbaru, studi kasus nyata Perusahaan-perusahaan Indonesia, serta rekomendasi praktis, penelitian ini akan menjelaskan Langkah-langkah yang dapat diambil untuk menerapkan benchmarking secara efektif. Selain itu, penelitian ini juga akan membahas tantangan yang mungkin muncul selama proses implementasi dan menawarkan solusi untuk mengatasinya. Dengan memahami prinsip-prinsip benchmarking antar industri, perusahaan diharapkan lebih siap menghadapi dinamika pasar yang terus berkembang dan menciptakan daya saing yang berkelanjutan untuk bisnis mereka (Miradji et al., n.d.).

2. KAJIAN TEORITIS

Di dalam dunia bisnis era sekarang ini, Perusahaan selalu dituntut agar dapat berinovasi secara berkelanjutan untuk tetap bisa kompetitif dengan menggunakan salah satu pendekatan yang bisa mendapat perhatian luas. Salah satu contohnya adalah benchmarking antar industri, benchmarking sendiri merupakan konsep yang mengacu pada proses sistematis dengan membandingkan antara praktik terbaik dari berbagai perusahaan lain di luar dari sektor yang sama, tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja internal perusahaan dan menciptakan nilai tambah.

Benchmarking sendiri secara teoretis berasal dari pendekatan manajemen mutu dan berbagai pengembangan kinerja organisasi. Menurut Camp (2024) Benchmarking bukan hanya sekedar membandingkan angka atau indikator, tetapi juga merupakan upaya terstruktur agar dapat mengidentifikasi praktik unggul yang mungkin dapat diadaptasi dalam konteks organisasi sendiri. Di dalam bencharking antar industri, yang menjadi fokus fokus utama merupakan learning from others dan mengambil pelajaran dari industri yang berbeda dan memiliki keunggulan masing- masing, lalu menyesuaikan dengan kebutuhan internal yang dibutuhkan perusahaan.

Di dalam perspektif lain keunggulan bersaing Benchmarking sangat berperan penting dalam usaha mendorong efisiensi, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Porter (1985) menyebutkan dalam teorinya mengenai keunggulan kompetitif dan menyatakan bahwa keunggulan bisa dicapai melalui difrensasi dan kepemimpinan biaya. Benchmarking dapat mendukung kedua strategi tersebut melalui pencarian cara baru agar dapat mengurangi biaya dan menambah nilai yang didapat bagi konsumen berdasarkan inspirasi dari luar sektor industri yang sama.

Benchmarking antar industri saling berkaitan erat dengan teori difusi inovasi (Rogers, 2003) yang menjelaskan bagaimana inovasi itu sendiri menyebar di antara organisasi. Pada saat perusahaan mengadopsi model logistik dari beberapa e-commerce atau strategi layanan dari industri perhotelan, yang sejatinya mereka sedang mengikuti proses difusi tersebut. Adaptasi yang dilakukan merupakan contoh adaptasi lintas industri yang harus memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap kontes yang berkaitan seperti budaya, teknologi, serta struktur organisasi yang terlibat.

Beberapa faktor yang dapat dikatakan sebagai kunci keberhasilan benchmarking antar industri mencakup komitmen yang dipegang manajemen puncak, kolaborasi yang kompak antar fungsi, kesiapan teknologi, dan keterbukaan budaya organisasi terhadap perubahan, tanpa faktor-faktor tersebut benchmarking akan berpotensi gagal karena adanya kesulitan dalam mengintegrasikan temuan yang diperoleh dari adaptasi industri lain secara efektif.

Tapi, dibalik potensinya yang begitu besar, benchmarking antar industri juga memiliki potensi tantangan, salah satu contohnya adalah resistensi internal karyawan yang susah untuk berubah, selain itu keterbatasan dari sumber daya dalam menerapkan perubahan, dan kompleksitas saat menyesuaikan praktik yang diambil dari industri lain ke dalam realitas internal organisasi. Maka dari itu, implementasi strategi ini menuntut pendekatan secara adaptif, inkulsif, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, benchmarking antar industri secara teoritis merupakan pendekatan strategis dan mampu mengintegritaskan prinsip-prinsip pembelajaran organisasi, inovasi terbuka, dan pengembangan yang berkelanjutan guna meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

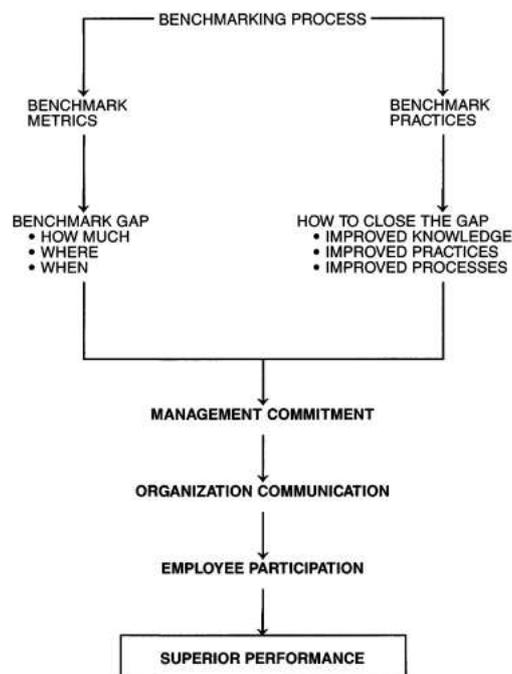
3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk memberikan perspektif mendetail tentang penerapan benchmarking antar industri di Indonesia sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing bisnis. Pendekatan ini dipilih karena tidak memerlukan eksperimen atau survei lapangan, melainkan lebih fokus pada pengumpulan dan studi informasi atau literatur kontemporer, seperti jurnal ilmiah, buku, dan artikel internet.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Benchmarking dalam Implementasi

Benchmarking antar industri memerlukan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa proses tersebut efektif dan relevan dalam konteks bisnis perusahaan. Gambar berikut menunjukkan langkah-langkah utama dalam proses benchmarking:



Gambar 1. *Benchmarking Process*

(Sumber: (Camp, 2024))

Gambar ini menggambarkan tahap-tahap utama dalam pelaksanaan benchmarking, yaitu:

- **Benchmark Metrics:** pilih indikator spesifik (misalnya, efisiensi operasional, waktu pengiriman, kepuasan pelanggan) untuk mengukur kinerja.
- **Benchmark Gap:** analisis perbedaan antara kinerja saat ini dan target ideal. Fokus pada tiga hal: how much (seberapa besar perbedaannya), where (di mana masalah terjadi), dan when (kapan masalah tersebut muncul).

- **Benchmark Practices:** pelajari praktik terbaik dari perusahaan-perusahaan terkemuka, seperti teknologi baru atau sistem manajemen yang efektif.
- **How To Close The Gap:** ambil langkah konkret untuk menutup kesenjangan melalui: improved knowledge (meningkatkan pemahaman karyawan tentang inovasi baru), improved practices (menerapkan praktik terbaik dari perusahaan lain), dan improved processes (mengoptimalkan proses internal lebih efisien).
- **Management Commitment:** usahakan bahwa manajemen menyediakan sumber daya dan panduan untuk mendukung proses benchmarking.
- **Organization Communication:** bagikan hasil benchmarking dan rencana perbaikan kepada semua staf agar semua orang memahami tujuannya.
- **Employee Participation:** dorong partisipasi aktif karyawan dalam proses perbaikan untuk meningkatkan kinerja (R et al., n.d.).
- **Superior Performance:** tujuan utamanya adalah mencapai kinerja yang lebih baik, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan.

Pentingnya Benchmarking Antar Industri dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan

Salah satu tujuan utama dari penerapan benchmarking antar industri adalah untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Tanpa inovasi antar industri, perusahaan mungkin kesulitan untuk tetap relevan di tengah dinamika pasar yang semakin kompleks. Berikut adalah beberapa alasan mengapa benchmarking antar industri sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan:

- **Mendeteksi Peluang Inovasi Baru:** benchmarking antar industri membantu perusahaan mengidentifikasi ide-ide segar dari sektor lain yang dapat diadaptasi ke proses bisnis mereka. Misalnya, Bank Mandiri belajar dari Telkomsel untuk meningkatkan pengalaman pelanggan melalui digitalisasi layanan. Melalui identifikasi awal peluang inovasi, perusahaan dapat mengambil tindakan segera untuk meningkatkan kinerja mereka dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.
- **Memastikan Efisiensi Operasional:** selain fokus pada inovasi produk, benchmarking juga membantu perusahaan memastikan efisiensi dalam operasi sehari-hari mereka. Proses penelitian yang dilakukan oleh tim benchmarking akan memeriksa setiap langkah kerja dan sistem yang ada, memastikan bahwa biaya yang tidak perlu dapat diminimalkan. Misalnya, PT. Astra International berhasil mengurangi waktu

pengiriman kendaraan sebesar 40% setelah menerapkan sistem logistik e-commerce modern seperti, Tokopedia(Astra, n.d.).

- **Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan:** salah satu tujuan utama dari transparansi dalam inovasi adalah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan. Konsumen yang merasakan perubahan positif dalam layanan atau produk perusahaan akan lebih royal dan cenderung merekomendasikannya kepada orang lain. Misalnya, Garuda Indonesia berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 25% setelah mempelajari strategi personalisasi dari AccorHotels(Chaudhuri et al., n.d.).
- **Mengurangi Risiko Persaingan:** perusahaan yang tidak terlibat dalam benchmarking antar industri berisiko tertinggal dari pesaing yang lebih inovatif. Dengan menggunakan teknik benchmarking, perusahaan dapat menghindari risiko krisis dengan memastikan bahwa semua aspek bisnis diaudit dan diverifikasi secara berkala. Ini juga membantu melindungi reputasi perusahaan di mata pelanggan dan regulator.
- **Meningkatkan Sistem Internal:** penerapan benchmarking sering kali melibatkan evaluasi menyeluruh terhadap sistem internal perusahaan. Melalui analisis benchmarking, perusahaan dapat menemukan kelemahan dalam struktur organisasi atau proses kerja yang memungkinkan terjadinya ketidaksesuaian. Setelah mengidentifikasi kelemahan-kelemahan tersebut, perusahaan dapat memperbaiki sistem dan prosedur untuk menghindari masalah serupa di masa mendatang.

Implementasi Benchmarking Antar Industri di Perusahaan Indonesia

Studi kasus berbagai perusahaan Indonesia menunjukkan bagaimana benchmarking antar industri dapat secara signifikan meningkatkan daya saing, seperti:

- PT. Astra Internasional, salah satu produsen mobil terbesar di Indonesia, berhasil menerapkan benchmarking antar industri dengan mempelajari sistem logistik platform e-commerce seperti Tokopedia. Melalui analisis benchmarking, Astra mengidentifikasi celah dalam rantai distribusi kendaraanya dan mengadopsi model Just-In-Time (JIT), serta teknologi pengiriman cepat yang digunakan oleh perusahaan e-commerce. Langkah yang diambil meliputi:
 - Identifikasi Benchmark Metrics, mengukur waktu pengiriman kendaraan ke dealer regional.
 - Pengumpulan Benchmark Practices, dengan mempelajari sistem logistik Tokopedia, yang dikenal karena efisiensinya dalam pengiriman produk.

- How To Close The Gap, menerapkan sistem otomatisasi gudang dan integrasikan teknologi canggih untuk mempercepat distribusi.
- Management Commitment, Dewan Direksi Astra memberikan dukungan penuh terhadap proyek ini, termasuk alokasi anggaran dan sumber daya manusia.
- Organization Communication, semua divisi termasuk tim logistik, TI, dan pemasaran, terlibat dalam pelaksanaan program.
- Employee Participation, karyawan tingkat operasional menerima pelatihan untuk menggunakan teknologi baru dan bekerja dalam kolaborasi antar fungsi.
- Bank Mandiri, salah satu bank terbesar di Indonesia, juga berhasil menerapkan benchmarking antar industri dengan belajar dari Telkomsel, operator telekomunikasi terkemuka. Dalam upaya untuk meningkatkan layanan pelanggan, Bank Mandiri mengembangkan model personalisasi dan digitalisasi Telkomsel. Langkah yang diambil meliputi:
 - Identifikasi Benchmark Metrics, mengukur jumlah transaksi digital dan tingkat kepuasan pelanggan.
 - Pengumpulan Benchmark Practices, dengan mempelajari strategi Telkomsel dalam menyediakan layanan pelanggan yang responsif dan inovatif.
 - How To Close The Gap, mengembangkan aplikasi perbankan seluler yang lebih responsif dan tambahan fitur personalisasi berdasarkan perilaku pelanggan.
 - Management Commitment, Dewan Direksi Bank Mandiri mendukung transformasi digital, termasuk investasi dalam teknologi dan sumber daya manusia.
 - Organization Communication, semua divisi termasuk TI, pemasaran, dan layanan pelanggan, bekerja sama untuk memastikan implementasi yang lancar.
 - Employee Participation, karyawan dilatih untuk menggunakan teknologi baru dan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.
- Garuda Indonesia, maskapai penerbangan nasional, telah berhasil menerapkan benchmarking antar industri dengan mempelajari strategi personalisasi dari AccorHotels, sebuah perusahaan hotel internasional. Dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, Garuda mengembangkan model loyalitas yang mirip dengan program AccorPlus. Langkah yang diambil termasuk:
 - Identifikasi Benchmark Metrics, tingkat kepuasan pelanggan.

- Pengumpulan Benchmark Practices, dengan mempelajari strategi AccorHotels dalam menyediakan pengalaman eksklusif dan personal bagi pelanggan.
- How To Close The Gap, mengembangkan program loyalitas baru yang lebih memenuhi kebutuhan pelanggan, seperti penawaran khusus untuk wisatawan.
- Management Commitment, Dewan Direksi Garuda mendukung proyek ini, termasuk alokasi anggaran untuk pengembangan program.

Faktor-Faktor Kunci Sukses Benchmarking Antar Industri

Berdasarkan studi kasus sebelumnya, faktor-faktor kunci untuk keberhasilan implementasi benchmarking antar industri meliputi:

- Komitmen manajemen, dukungan penuh dari para pemimpin perusahaan sangat penting untuk menjaga momen pelaksanaan.
- Kolaborasi Antar Fungsi, kerja sama antar departemen memastikan bahwa adaptasi praktik terbaik dapat dilakukan secara komprehensif.
- Dukungan Teknologi, penggunaan teknologi modern seperti analisis big data sangat membantu dalam optimalisasi proses.
- Pelatihan Karyawan, menyesuaikan budaya kerja dan meningkatkan keterampilan karyawan adalah kunci memastikan implementasi yang sukses.
- Memetakan Benchmark Practices yang Tepat, mengidentifikasi metrik yang relevan dan spesifik membantu perusahaan fokus pada area yang benar-benar perlu perbaikan (Komariyah, n.d.).

Tantangan dalam Menerapkan Benchmarking Antar Industri

Meskipun benchmarking antar industri memiliki potensi besar ada beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan:

- Perlawanan Internal, beberapa karyawan atau manajer mungkin tidak menerima perubahan yang berasal dari luar industri.
- Keterbatasan Sumber Daya, menerapkan benchmarking memerlukan investasi waktu, usaha, dan uang, yang dapat menjadi hambatan bagi perusahaan dengan sumber daya terbatas.
- Adaptasi Kontekstual, praktik terbaik dari industri lain tidak selalu dapat diterapkan langsung tanpa modifikasi, sehingga adaptasi yang tepat diperlukan untuk menyesuaikan dengan kondisi internal perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

. Perbandingan antara industri memiliki potensi besar untuk meningkatkan daya saing perusahaan melalui efisiensi biaya, penciptaan profitabilitas, dan peningkatan loyalitas pelanggan. Dengan memetakan keunggulan industri lain, Perusahaan dapat mengidentifikasi celah inovasi yang belum sepenuhnya dikembangkan. Oleh karena itu, benchmarking antar industri bukan hanya alat evaluasi tetapi juga alat transformasi yang membawa perubahan signifikan pada kinerja bisnis. Secara sistematis, Perusahaan dapat lebih siap menghadapi dinamika pasar yang terus berkembang dan menciptakan daya saing yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.

Optimalisasi benchmarking antar industri sangat bergantung pada ketersediaan informasi yang relevan dan akurat dari sektor lain. Jika data atau praktik terbaik yang dipelajari tidak lengkap atau sulit untuk dikembangkan, proses penerapan perbaikan mungkin akan terhambat. Implementasi benchmarking yang efektif memerlukan karyawan dengan kemampuan analitis tinggi dan sumber daya teknologi untuk mendukungnya.

Pengembangan yang dilakukan oleh pesaing secara terstruktur dan melibatkan teknologi canggih dapat sangat sulit untuk ditiru, bahkan dengan menggunakan benchmarking yang matang. Pihak yang berhasil menciptakan inovasi tentu akan berusaha melindungi strategi mereka, sehingga proses pemetaan dan adaptasi dapat menjadi kompleks dan memerlukan lebih banyak waktu. Selain itu, perlawanan tim internal atau budaya organisasi yang tertutup juga dapat menjadi hambatan bagi implementasi hasil benchmarking yang optimal.

Strategi benchmarking antar industri harus dievaluasi dan diperbarui secara berkala sesuai dengan perkembangan tren pasar dan inovasi baru dari sektor lain. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan dan efektif dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis yang selalu berubah. Dengan pendekatan ini, Perusahaan dapat lebih siap untuk mengidentifikasi peluang perbaikan dan mengadaptasi praktik terbaik dari industri lain untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kepuasan pelanggan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmed, P. K., & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation management: Context, strategies, systems and processes*. Harlow: Pearson Education.
- Anisah, A. (2024). Evaluasi benchmarking sebagai strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(2), 19–34. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i2.5466>

- Aritonang, L. R. (2005). *Benchmarking: Konsep dan aplikasinya dalam manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Astra. (n.d.). *Shaping the future through sustainable growth PT Astra International Tbk*.
- Camp, R. (2024). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. <https://doi.org/10.4324/9781003578871>
- Chaudhuri, R., Hv, V., & Pouillet, J.-M. (n.d.). *Capturing the investment-banking opportunity in ASEAN*.
- Hidayat, A. (2017). Penerapan benchmarking antar industri sebagai strategi peningkatan daya saing UMKM. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 115–126.
- Komariyah, Y. (n.d.). *Benchmarking for best practices untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik: Sebagai alternatif tradisi “kunjungan” pejabat legislatif dan eksekutif*.
- Miradji, M. A., Hang Dano, G., Wulandari, D., Dyah Safitri, A., Dwi Amalia, F., Studi Akuntansi, P., & Ekonomi dan Bisnis, F. (n.d.). *Pengaruh likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan size terhadap audit delay pada perusahaan yang terdaftar di BEI*.
- Paulus, M. (2013). Analisa pengaruh penggunaan benchmarking terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 39–49.
- Prabowo, H., & Santosa, D. (2019). *Benchmarking model sebagai strategi peningkatan efisiensi operasional: Studi pada industri makanan*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi*, 10(1), 65–74.
- R, A. R., Rizaldy Rachman, A., & Paramu, H. (n.d.). *The effect of transformational leadership, interpersonal communication and organizational commitment on employee performance of the Situbondo Regency government*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(2), 110–121. <https://doi.org/10.25139/ekt.v8i2>
- Rangkuti, F. (2017). *Teknik membedah kasus bisnis: Analisis SWOT, balanced scorecard, dan benchmarking*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, D. A., & Kurniawan, T. (2018). Adaptasi strategi layanan dari industri perhotelan ke sektor layanan publik: Studi benchmarking. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 6(1), 22–31.
- Sulistiyawan, E., Iskandar, Y., Istikhoroh, S., Lasiyono, U., Yudha Alam, W., Afrizal Miradji, M., Prasetyo, A., Studi Manajemen Program Magister, P., Ekonomi dan Bisnis, F., & PGRI Adi Buana Surabaya, U. (n.d.). *EKOBIS ABDIMAS optimalisasi marketing strategik dalam meningkatkan keuntungan UMKM di Desa Gedangan Sidoarjo*, 5(2), 2024.