

ANALISIS BENCHMARKING POSISI FRANCHISE COFFEE SHOP X TERHADAP FRANCHISE COFFEE SHOP Y DI JATINANGOR

BENCHMARKING ANALYSIS OF FRANCHISE COFFEE SHOP X POSITION TO FRANCHISE COFFEE SHOP Y IN JATINANGOR

Juwita Rahma Putri

Universitas Padjadjaran

E-mail: juwitarahmaputri10@gmail.com

Lucyana Trimo

Universitas Padjadjaran

E-mail: lucy.trimo@gmail.com

ABSTRAK

Coffee shop X dan coffee shop Y Jatinangor merupakan sebuah coffee shop dalam bentuk franchise. Berdasarkan brand, coffee shop X lebih terkenal dibandingkan brand coffee shop Y. Harapan berdasarkan brand penjualan coffee shop X lebih unggul dibandingkan coffee shop Y, tetapi pada kenyataannya justru sebaliknya, sehingga munculah gap. Diperlukan penelitian untuk melihat posisi coffee shop X jatinangor terhadap coffee shop Y Jatinangor yang dinilai oleh konsumen dengan analisis benchmarking. Desain dalam penelitian ini ialah kualitatif dengan teknik studi kasus. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis benchmarking yang dipadukan dengan Quality of Deployment (QFD). Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi coffee shop X Jatinangor dinilai terdapat empat atribut persyaratan pelanggan dan empat atribut persyaratan teknik yang berada dibawah coffee shop Y Jatinangor dan perlu untuk ditingkatkan lagi.

Kata Kunci: Posisi, Franchise, Coffee shop, Benchmarking

ABSTRACT

X coffee shop and Y coffee shop are a franchise coffee shop that is located in Jatinangor. Based on the brand, X coffee shop is more famous compared to the Y coffee shop. It is expected that the sale of X coffee shop is higher by seeing the fame of it, but in fact Y coffee shop has higher sale than X coffee shop and there has been a gap between expectations and reality. Research is needed to see the position of X coffee shop Jatinangor on Y coffee shop Jatinangor which is valued by consumers with benchmarking analysis. The design used in this study is qualitative with case study thecnique. The data analysis method in this study uses a descriptive qualitative method with benchmarking analysis and combined with Quality of Deployment (QFD). The result of the analysis showed that the position of the X coffee shop Jatinangor was assessed as having four attributes of customer



*Dan Strategi
Jurnal Perilaku
Dan Strategi
Bisnis* *Vol.8 No.1, 2020*

Vol.8 No.1, 2020

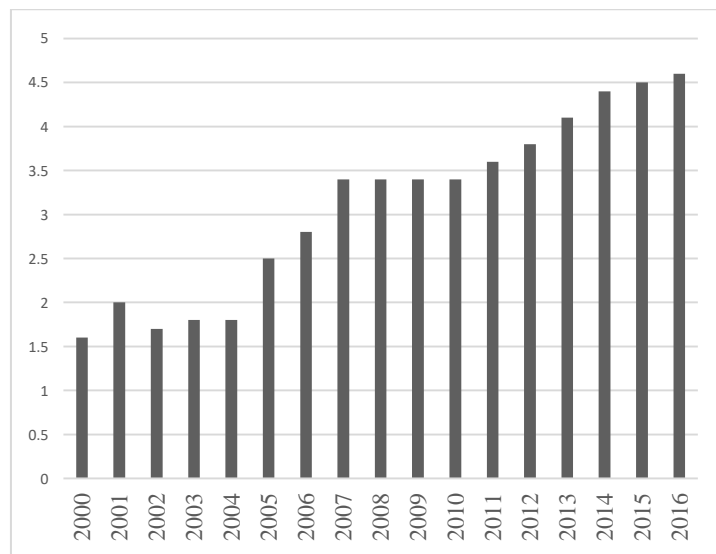
Hal. 1 - 15

requirements and four attributes of technical requirements which were under the Y coffee shop Jatinangor and needed to be further improved.

Keywords: Position, Franchise, Coffee shop, Benchmarking

PENDAHULUAN

Budaya minum kopi di Indonesi sudah ada sejak zaman Belanda. Menurut seorang budayawan H. Drs. K. Ng. Agus Sunyoto menyatakan bahwa kopi bukanlah minuman asli Indonesia dan kebiasaan minum kopi pun baru muncul setelah VOC yang membawa biji kopi ke Indonesia, sehingga kebiasaan minum kopi baru ada sejak zaman Belanda. Minuman kopi kini semakin berkembang, baik dari varian rasa, cara penyeduhan dan bahkan menjadi kesempatan untuk dijadikan bisnis bagi sebagian orang. Bisnis yang kini telah marak dan menjamur dimana-mana ialah bisnis *coffee shop* atau kedai-kedai kopi kecil. Semakin berkembangnya inovasi, kini kehadiran *coffee shop* telah mengubah gaya hidup masyarakat dalam menikmati minuman kopi. Menikmati minuman kopi kini tidak lagi megenal umur maupun gender karna baik laki-laki maupun perempuan kini sama-sama memiliki ketertarikan dalam menikmati kopi terlebih kaum muda yang senang berkumpul atau pergi ke *coffee shop* sebagai tempat mencari inspirasi. Menikmati minuman kopi kini bukan sekedar untuk menghilangkan kantuk, tapi sebagai gaya hidup dimana *coffee shop* menjadi tempat berkumpul yang amat diminati (Kasali, 2010). Berdasarkan data *International Coffee Organizaion (ICO)* tahun 2017 menunjukkan bahwa konsumsi kopi Indonesia pada periode 2000-2016 mengalami tren kenaikan. Pada tahun 2000, konsumsi kopi Indonesia baru mencapai 1,68 juta bags (bungkus) 60 kg, namun pada 2016 telah mencapai 4,6 juta, bags 60 kg atau melonjak lebih dari 174 persen. Bahkan sejak 2011, konsumsi kopi selalu mengalami pertumbuhan hingga 2016.



Gambar 1. Konsumsi Kopi Indonesia 2000-2016
 Sumber: *International Coffee Organization (ICO)*, 2017

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa konsumsi kopi di Indonesia terus mengalami peningkatan, sehingga kini *coffee shop* banyak hadir di berbagai tempat dan merupakan usaha bisnis yang banyak di geluti oleh kaum muda yang baru memulai bisnis. Naiknya tren bisnis *coffee shop* artinya naik pula pesaing-pesaing lain yang berbisnis dibidang yang sama. Suatu bisnis *coffee shop* yang telah memiliki *brand* dan terkenal sehingga memiliki konsumen yang loyal tentunya akan membuka cabang baru di tempat baru. Hal tersebut dapat pula membuka kesempatan bagi seseorang apabila ingin membuka suatu usaha bisnis di tempat tertentu dengan menggunakan nama *brand* yang sudah ada dalam artian terdapat

sistem dan perjanjian antara pemberi hak usaha (*franchisor*) dan yang diberi hak (*franchisee*) yang disebut sebagai sistem *franchise*.

Jatinangor merupakan suatu kawasan perguruan tinggi dimana berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor : 583/SK-PIK/1989 Jatinangor telah ditetapkan sebagai kawasan pendidikan tinggi. Hadirnya universitas di Jatinangor memberikan efek positif terhadap perekonomian warga sekitar karena dinilai memberi kesempatan dalam membuka usaha contohnya seperti di bidang makanan dan tempat tinggal. Hal tersebut tidak hanya di pandang oleh warga setempat, banyak pendatang yang juga berfikir bahwa kawasan Jatinangor dapat dijadikan tempat usahanya, seperti di bidang makanan dan minuman. Banyak usaha bisnis makanan dan minuman di Jatinangor, tetapi untuk beberapa orang memulai bisnis dari awal dengan *brand* sendiri dianggap cukup sulit, untuk itu usaha bisnis dalam bentuk *franchise* menjadi salah satu pilihan seperti salah satunya usaha bisnis *franchise coffee shop X* dan *Y* yang berada di Jatinangor.

Coffee Shop X merupakan sebuah brand minuman kopi yang sudah banyak dikenal orang dan banyak membuka cabang dimana-mana, salah satunya di Jatinangor. *Brand coffee shop X* telah *booming* melalui media sosial seperti Instagram. Berdasarkan info hasil wawancara terhadap pemilik *franchise coffee shop X* Jatinangor bahwa *Coffee shop X* Jatinangor memiliki target penjualan yaitu 130 cup/hari, tetapi pada kenyataannya target tersebut tidak tercapai karena penjualan perhari rata-rata hanya 110-120 cup/hari. *Coffee Shop Y* Jatinangor secara tidak langsung merupakan pesaing *coffee shop X* karena bergerak dibidang usaha minuman kopi yang sejenis dalam bentuk *franchise*. *Brand coffee shop Y* sendiri terbilang masih cukup baru dan belum banyak orang tahu. Berdasarkan info hasil wawancara terhadap pemilik *franchise coffee shop Y* Jatinangor target penjualan *coffee shop Y* ialah 130 cup/hari dan pada kenyataannya *coffee shop Y* dapat menjual lebih dengan penjualan rata-rata 130-150 cup/hari. Alasan pemilik *franchise coffee shop X* dan *Y* membuka usaha di Jatinangor karena melihat kawasan Jatinangor yang cukup strategis dimana terdapat universitas dan mahasiswa merupakan target pasarnya.

Berdasarkan *brand* dan ketenaran, harapannya *coffee shop X* Jatinangor lebih unggul penjualannya dibandingkan dengan *coffee shop Y* Jatinangor karena *brand coffee shop Y* merupakan usaha bisnis minuman kopi yang belum banyak membuka cabang dan *brand* nya tidak se *booming coffee shop X*. Pada kenyataannya, berdasarkan fenomena yang terjadi justru sebaliknya, *coffee shop Y* Jatinangor lebih unggul penjualannya dibandingkan *coffee shop X* Jatinangor maka terjadi *gap* antara harapan dan kenyataan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti bagaimana posisi *coffee shop X* Jatinangor terhadap pembanding *coffee shop Y* Jatinangor yang dijadikan acuan berdasarkan penilaian konsumen dengan analisis *benchmarking*, yang mana *Benchmarking* adalah suatu proses pengukuran secara berkesinambungan dan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan yang terbaik di proses bisnis tersebut, untuk mendapatkan suatu informasi yang dianggap dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan peningkatan proses bisnis (Andersen dan Pettersen, 1996).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Jatinangor, Kabupaten Sumedang. Pemilihan lokasi penelitian di Jatinangor ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa *coffee shop X* dan *Y* sama-sama suatu bisnis dalam bentuk *franchise* dan baru membuka cabang di Jatinangor pada Maret 2019.

Desain yang digunakan untuk penelitian ini adalah desain kualitatif, dan teknik penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Pengertian penelitian kualitatif menurut Sukmadinata (2009) bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan sebuah fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan individu maupun kelompok. Menurut Moleong (2007), studi kasus peristiwanya hanya satu unit

kasus, dapat berupa kesatuan sosial tertentu, seseorang, satu keluarga, suatu kelompok atau organisasi dalam suatu masyarakat, suatu komunitas tertentu dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan penelitian ini adalah dengan cara observasi atau pengamatan langsung, wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka.

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan metode *benchmarking* yang dipadukan dengan *Quality of Deployment (QFD)*. Menurut Sukmadinata (2009), penelitian dengan teknik deskriptif yaitu bertujuan untuk menggambarkan secara teliti dan rinci akan ciri-ciri sesuatu, menentukan frekuensi terjadinya sesuatu, serta prosedur penelitian ini harus mengikuti ketentuan yang baku. Penelitian deskriptif tidak bertujuan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk menemukan teori dan kenyataan di lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari hasil wawancara, observasi langsung di lapangan, dan kuesioner terhadap 30 konsumen dari *coffee shop X* dan *Y* Jatinangor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Umum Responden

konsumen yang dipilih untuk mengisi kuesioner penelitian ini ialah konsumen yang sudah pernah berkunjung dan membeli dari kedua produk *coffee shop X* dan *Y* di Jatinangor. Jumlah konsumen untuk mengisi kuesioner ini adalah 30 konsumen untuk kedua *brand* tersebut. Tujuan penyebaran kuesioner ini agar konsumen dapat memberikan pendapat berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya mengenai penilaian terhadap *franchise coffee shop X* dan *Y* di Jatinangor.

Karakteristik umum konsumen pada penelitian ini terdiri atas variabel-variabel demografis, yakni usia, jenis kelamin, status pendidikan/pekerjaan, tingkat pendapatan, frekuensi kunjungan perbulan, *brand* yang lebih diketahui dan keputusan pembelian.

Penyusunan Persyaratan Pelanggan (*What*)

Berdasarkan sebaran kuesioner terhadap 30 konsumen dapat diketahui harapan bagi pelanggan terhadap *coffee shop* yang meliputi dari aspek produk, proses produksi dan proses penyajian. Hasil sebaran kuesioner selanjutnya dianalisis dengan menggunakan tabulasi deskriptif yang berupa tabel frekuensi. Berdasarkan tabel frekuensi tersebut dapat diketahui atribut harapan pelanggan yang paling penting bagi konsumen kopi secara umum berdasarkan suara terbanyak (modus). Selanjutnya, dapat diketahui harapan pelanggan terhadap atribut yang menjadi prioritas pelanggan dengan cara pembobotan. Pembobotan (bobot konversi) didapatkan setelah diperoleh nilai indeks. Nilai indeks paling tinggi merupakan atribut harapan pelanggan yang paling penting diperhatikan, sehingga bobot konversi nilainya lebih besar. Bobot konversi ini lah yang dimasukkan pada perhitungan matriks *House of Quality (HOQ)*.

Tabel 1. Tingkat Kepentingan Harapan Pelanggan Terhadap *Coffee Shop*

No	Atribut	Tingkat Kepentingan
1.	Rasa yang enak/rasa khas	5
2.	Ukuran minuman	4
3.	Harga minuman	5
4.	Variasi menu	5
5.	Macam-macam jenis kopi	3
6.	Sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/ Keramahan pekerja	5
7.	Kenyamanan Tempat	5
8.	Lahan Parkir	5

Dari hasil peningkatan tersebut akan diidentifikasi harapan pelanggan, hal ini berguna untuk mendefinisikan spesifikasi harapan pelanggan dan mengukur atribut yang menjadi

prioritas dengan cara pembobotan. Menurut Muspitawati (2003) perhitungan dilakukan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$(N1 \times 1) + (N2 \times 2) + (N3 \times 3) + (N4 \times 4) + (N5 \times 5)$$

Keterangan:

N1 : Jumlah responden dengan jawaban "sangat tidak penting"

N2 : Jumlah responden dengan jawaban "tidak penting"

N3 : Jumlah responden dengan jawaban "cukup"

N4 : Jumlah responden dengan jawaban "penting"

N5 : Jumlah responden dengan jawaban "sangat penting"

Total nilai yang diperoleh kemudian dibagi dengan jumlah interval kelas yaitu lima, sehingga diperoleh nilai indeks, rangking dan bobot konversi.

Tabel 2. Tingkat Prioritas Kepentingan Konsumen Kopi terhadap *Coffee Shop*

No	Atribut	Jumlah Nilai	Nilai Indeks	Rangking	Bobot Konversi
1.	Rasa yang enak/rasa khas	142	28,4	1	8
2.	Ukuran minuman	118	23,6	7	2
3.	Harga minuman	133	26,6	4	5
4.	Variasi menu	125	25	6	3
5.	Macam-macam jenis kopi	104	20,8	8	1
6.	Sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/ Keramahan pekerja	136	27,2	3	6
7.	Kenyamanan Tempat	141	28,2	2	7
8.	Lahan Parkir	131	26,2	5	4

Penyusunan Persyaratan Teknik (*How*)

Persyaratan teknik ini diharapkan dapat menjawab hal-hal yang diinginkan oleh konsumen yang terdapat pada persyaratan pelanggan karena persyaratan teknik dapat mempengaruhi satu atau lebih persyaratan pelanggan. Persyaratan teknik diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap pemilik *coffee shop* di Jatinangor diluar dari *coffee shop X* maupun *Y*, dengan tujuan agar poin-poin pada persyaratan teknik diambil secara general yang wajib dimiliki bagi usaha bisnis *coffee shop*. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh beberapa atribut untuk menyusun persyaratan teknik, yaitu:

1. Penentuan Lokasi
2. Penentuan Target Pasar dan Penjualan
3. Pembagian *job description*
4. Mesin kopi
5. Pengawasan terhadap pekerja
6. *Training* pekerja
7. Kebersihan dan kenyamanan tempat
8. Penyimpanan bahan baku
9. Perawatan peralatan
10. Inovasi dari Tempat Sebelumnya

Pengembangan Matriks Hubungan Antara Persyaratan Pelanggan (*What*) dengan Persyaratan Teknik (*How*)

Hal selanjutnya yang dilakukan setelah semua persyaratan pelanggan (*what*) dan persyaratan teknik (*how*) selesai ditentukan ialah mengembangkan matriks hubungan antara kedua persyaratan tersebut. Setiap poin-poin persyaratan teknik dapat mempengaruhi lebih dari satu persyaratan dan sebaliknya serta diberikan notasi yang memiliki nilai berbeda-beda.

Persyaratan Teknik (<i>How</i>)	penentuan lokasi									
	pembagian job description									
Persyaratan Pelanggan (<i>What</i>)	penentuan target penjualan									
	Mesin Kopi	●								
	Pengawasan terhadap pekerja									
	training pekerja	Δ								
	kebersihan dan kenyamanan	●								
	Penyimpanan baku									
	perawatan peralatan									
	inovasi dari tempat sebelumnya									
Rasa yang enak/khas										
Ukuran Minuman										
Harga Minuman										
Variasi Menu										
Macam-macam biji kopi										
Sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/ keramahan pekerja		●	○							
Kenyamanan tempat	●	●					●	●	●	
Lahan parkir	●		○							○

Gambar 2. Matriks Hubungan Antara Persyaratan Pelanggan (*what*) dengan Persyaratan Teknik (*how*) *coffe shop X* Jatinangor

Keterangan:

- : Menunjukkan hubungan kuat antara kedua persyaratan, bernilai 9
 - : Menunjukkan hubungan sedang antara kedua persyaratan, bernilai 3
 - Δ : Menunjukkan hubungan lemah antara kedua persyaratan, bernilai 1
- Kotak kosong menunjukkan tidak ada hubungan antar kedua persyaratan, bernilai 0

Pengembangan Matriks Hubungan antar Persyaratan Teknik (*How*)

Langkah berikutnya ialah berfokus pada persyaratan teknik yang berada pada atap rumah dengan membuat matriks korelasi atau melihat hubungan antar persyaratan teknik itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemilik *franchise coffee shop X* Jatinangor, maka diketahui hubungan antar keterkaitan persyaratan teknik pada bisnis *coffee shop*.

Tabel 3. Hubungan antar Keterkaitan Persyaratan Teknik pada *Franchise Coffee Shop X* Jatinangor

Penentuan lokasi	Pembagian job description	Tidak ada kaitan
	penentuan target pasar dan penjualan	++ = lokasi sangat menentukan target pasar yang akan dibidik dan perhitungan target penjualan
	Mesin Kopi	Tidak ada kaitan
	Pengawasan terhadap pekerja Training pekerja kebersihan dan kenyamanan	Tidak ada kaitan Tidak ada kaitan ++ = penentuan lokasi sangat menentukan kenyamanan dan kebersihan
Pembagian job description	Penyimpanan bahan baku	Tidak ada kaitan
	perawatan peralatan	Tidak ada kaitan
	inovasi dari tempat sebelumnya	+ = inovasi yang baru dapat diterapkan melihat dari lokasi tempat usaha tetapi tidak dapat merubah ketetapan konsep dari pusat
	penentuan target penjualan	Tidak ada kaitan
Penentuan target penjualan	Mesin Kopi	Tidak ada kaitan
	Pengawasan terhadap pekerja	+ = pengawasan terhadap pekerja dilakukan langsung oleh pemilik <i>franchise</i> yang sekaligus menjadi <i>supervisor</i>
Training pekerja	Training pekerja	++ = pekerja yang bertanggung jawab melayani konsumen wajib di

	kebersihan dan kenyamanan	<i>training</i> oleh orang pusat + = kebersihan dan kenyamanan merupakan tanggung jawab seluruh pekerja, tidak ada pembagian <i>job description</i> khusus
	Penyimpanan bahan baku	+ = penyimpanan bahan baku merupakan tanggung jawab karyawan yang bertugas dihari tersebut
	perawatan peralatan	+ = perawatan peralatan merupakan tanggung jawab seluruh pekerja
	inovasi dari tempat sebelumnya	Tidak ada kaitan
	Mesin Kopi	Tidak ada kaitan
	Pengawasan terhadap pekerja	Tidak ada kaitan
	<i>Training</i> pekerja	Tidak ada kaitan
	kebersihan dan kenyamanan	++ = kenyamanan dan kebersihan tempat sangat diperhatikan berdasarkan target pasar yang dibidik melihat dari karakteristik konsumen
Penentuan target pasar dan penjualan	Penyimpanan bahan baku	Tidak ada kaitan
	perawatan peralatan	Tidak ada kaitan
	inovasi dari tempat sebelumnya	Tidak ada kaitan
	Pengawasan terhadap pekerja	Tidak ada kaitan
	<i>Training</i> pekerja	++ = pekerja wajib di <i>training</i> oleh pusat agar mengetahui cara penggunaan mesin kopi dan meracik minuman
Mesin Kopi	kebersihan dan kenyamanan	Tidak ada kaitan
	Penyimpanan bahan baku	Tidak ada kaitan
	perawatan peralatan	++ = perawatan mesin kopi dengan baik mempengaruhi kondisi dan umur mesin kopi
	inovasi dari tempat sebelumnya	Tidak ada kaitan
	<i>Training</i> pekerja	++ = pekerja yang sudah di <i>training</i> tetap diawasi oleh <i>supervisor</i>
Pengawasan terhadap pekerja	kebersihan dan kenyamanan	+ = kebersihan dan kenyamanan tempat selalu diperhatikan
	Penyimpanan bahan baku	++ = penyimpanan bahan baku selalu dicatat setiap penggunaanya
	perawatan peralatan	++ = pemilik <i>franchise</i> sekaligus <i>supervisor</i> mengawasi setiap pegawai dalam menggunakan alat-alat agar dengan baik supaya alat tersebut terawat
	inovasi dari tempat sebelumnya	Tidak ada kaitan
<i>Training</i> pekerja	kebersihan dan kenyamanan	+ = pemberian <i>training</i> kepada pekerja agar ketika sedang membuat produk selalu memperhatikan kebersihan
	Penyimpanan bahan baku	Tidak ada kaitan

	perawatan peralatan inovasi dari tempat sebelumnya	Tidak ada kaitan Tidak ada kaitan
Kebersihan dan kenyamanan	Penyimpanan bahan baku	++ = tempat yang bersih akan menjaga bahan baku yang disimpan tetap terjaga kualitasnya
	perawatan peralatan	++ = tempat yang bersih sekaligus dapat menjaga semua peralatan yang ada
	inovasi dari tempat sebelumnya	+ = menambah inovasi dengan memanfaatkan <i>space</i> ruang yang ada seperti tempat duduk yang nyaman
Penyimpanan bahan baku	perawatan peralatan	Tidak ada kaitan
	Inovasi dari tempat sebelumnya	Tidak ada kaitan
Perawatan peralatan	inovasi dari tempat sebelumnya	Tidak ada kaitan

Keterangan:

- ++ = Hubungan positif kuat, bernilai +9
- + = Hubungan positif lemah, bernilai +3
- __ = Hubungan negatif lemah, bernilai 3
- = Hubungan negatif kuat, bernilai -9

Kinerja Benchmarking

Penilaian kinerja *benchmarking* dengan menggunakan *Quality Function Deployment (QFD)* pada penelitian ini meliputi tiga aspek, yaitu aspek produk, proses produksi, dan proses penyajian. Hasil penilaian didapatkan berdasarkan jawaban modus pada kuesioner terhadap 30 konsumen *coffee shop X dan Y* di Jatinangor. Selanjutnya untuk mendapatkan jawaban yang lebih akurat, maka dilakukan *deep interview* terhadap tiga informan penyuka kopi dan gemar berkunjung ke berbagai *coffee shop*. Tiga informan tersebut dianggap sudah cukup karena jawaban yang diperlukan sudah jenuh dan mewakili. Kinerja *benchmarking* pada matriks *House of Quality (HOQ)* digambarkan oleh evaluasi persaingan dan evaluasi teknik.

Aspek Produk

Aspek produk yang akan diteliti ialah menerjemahkan keinginan para pelanggan kedalam bentuk ketentuan kualitas produk yang diharapkan. Poin aspek produk yang dinilai meliputi atribut rasa enak/khas, ukuran minuman, harga minuman, dan variasi menu.

Rasa Enak/Khas

Atribut rasa enak/khas konsumen menilai *Coffee Shop Y* Jatinangor lebih unggul, yakni dengan jawaban modus 66,7% menilai bahwa *Coffee Shop Y* memiliki nilai enak/khas diangka empat atau baik, sedangkan *Coffee shop X* Jatinangor dengan jawaban modus 43,3% dinilai berada di angka tiga atau cukup. Selanjutnya, berdasarkan hasil *deep interview* kepada tiga informan kunci menyatakan jika untuk cita rasa minuman kopi lebih ke *coffee shop Y* Jatinangor karena rasa kopinya benar-benar berasa, sedangkan untuk *coffee shop X* Jatinangor cita rasanya kurang menunjukkan rasa kopi itu sendiri karena terlalu manis.

Ukuran/Cup Minuman

Konsumen menilai untuk ukuran minuman *Coffee Shop X* Jatinangor dinilai lebih baik di dibandingkan *Coffee Shop Y* dengan jawaban modus 40% menilai pada angka empat atau baik. Penilaian untuk ukuran pada *Coffee Shop Y* Jatinangor berdasarkan jawaban modus 43,3% berada di angka tiga atau cukup. Selanjutnya, berdasarkan hasil *deep interview* kepada tiga informan kunci menyatakan jika ukuran/cup minuman sebenarnya *coffee shop X* dan *Y* di Jatinangor sama, hanya saja isi dari minumannya. Jika dibandingkan isi minuman *coffee shop X* Jatinangor lebih banyak atau hampir *full* tapi *coffee shop Y* Jatinangor jauh lebih sedikit.

Harga Minuman

Konsumen menilai dari segi harga *Coffee Shop X* Jatinangor lebih unggul dibandingkan *Coffee Shop Y* Jatinangor, dengan anggapan bahwa harga produk *Coffee Shop X* termasuk murah dibandingkan *Coffee Shop Y*. Mayoritas konsumen 63,3% menilai diangka empat atau baik dan untuk *Coffee Shop Y* dengan jawaban modus sebanyak 46,7% konsumen menilai diangka tiga atau cukup. Selanjutnya, berdasarkan hasil *deep interview* kepada tiga informan kunci menyatakan jika dari segi harga lebih murah *coffee shop X* dibandingkan *coffee shop Y* Jatinangor. Harga *coffee shop X* Jatinangor dimulai dari Rp15.000 sedangkan *coffee shop Y* Jatinangor Rp 18.000 untuk menu minuman kopi yang paling standar

Variasi Menu

Konsumen menilai dari segi variasi menu di *Coffee Shop Y* Jatinangor lebih menarik dan lebih unggul di dibandingkan *Coffee Shop X* Jatinangor dengan 50% konsumen menilai di angka lima atau sangat baik, sedangkan *Coffee Shop X* Jatinangor sebanyak 60% dinilai cukup atau berada di angka tiga. Selanjutnya, berdasarkan hasil *deep interview* kepada tiga informan kunci menyatakan jika variasi menu diantara keduanya sebenarnya tidak jauh berbeda, namun untuk *coffee shop Y* Jatinangor memang lebih banyak variannya, selain itu nilai *plus coffee shop Y* Jatinangor dapat memesan *by request* sedangkan di *coffee shop X* Jatinangor tidak bisa.

Aspek Proses Produksi

Aspek proses produksi pada penelitian ini hanya menekankan pada satu poin, yaitu macam-macam biji kopi. Alasan mengapa hanya satu poin saja karena biji kopi merupakan awal proses untuk menjadi sebuah produk minuman kopi. Konsumen menunjukkan penilaian yang sama antara *Coffee Shop X* Jatinangor dan *Coffee Shop Y* Jatinangor yaitu diangka tiga atau cukup dengan jawaban modus 63,3% menilai *Coffee Shop X* Jatinangor di angka tiga, sedangkan dengan jawaban modus 60% menilai *Coffee Shop Y* Jatinangor di angka tiga.

Aspek Proses Penyajian

Aspek proses penyajian pada penelitian ini menitik beratkan pada bagaimana pelayanan serta kenyamanan yang ada di *coffee shop X* dan *coffee shop Y* di Jatinangor, dengan atribut yang menjadi penilaiannya ialah sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/ keramahan pekerja, kenyamanan tempat, dan lahan parkir.

Sikap dan Kemampuan Pramusaji Berkomunikasi/Keramahan Pekerja

Konsumen menilai sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/keramahan pekerja *Coffee Shop Y* Jatinangor lebih baik dibandingkan *Coffee Shop X* Jatinangor dilihat dari jawaban modus 46,7% konsumen menilai *Coffee Shop Y* Jatinangor di tingkat sangat baik atau di angka lima, sedangkan *Coffee Shop X* Jatinangor dengan jawaban modus 46,7% konsumen menilai di angka tiga atau cukup. Selanjutnya, berdasarkan hasil *deep interview* kepada tiga informan kunci menyatakan jika *coffee shop Y* Jatinangor sangat menciptakan komunikasi keakraban, seperti tidak ada *gap* antar konsumen dengan pekerjanya, sehingga menciptakan kenyamanan ketika membeli. Ketika membeli di *coffee*

shop X Jatinangor komunikasi keakraban tidak dimunculkan hanya seperti konsumen memesan kemudian di proses oleh pekerja lalu selesai.

Kenyamanan Tempat

Konsumen menilai kenyamanan tempat *Coffee Shop Y* Jatinangor lebih baik dibandingkan *Coffee Shop X* Jatinangor dilihat dari jawaban modus sebanyak 50% konsumen menilai *Coffee Shop Y* Jatinangor di tingkat sangat baik atau di angka lima, sedangkan *Coffee Shop X* Jatinangor dengan jawaban modus 50% konsumen menilai di angka tiga atau cukup. Selanjutnya, berdasarkan hasil *deep interview* kepada tiga informan kunci menyatakan jika untuk kenyamanan tempat di *coffee shop X* Jatinangor masih kurang apabila ingin *dine in* karena tempatnya terbuka, sehingga terdengar kebisingan kendaraan dan juga debu yang masuk. Selain itu jam operasional yang tutupnya terlalu cepat yakni jam 20.00. Berbeda dengan *coffee shop X* Jatinangor, *coffee shop Y* Jatinangor menghadirkan suasana nyaman dengan jam operasional lebih lama dan ditambah fasilitas *free wifi*.

Lahan Parkir

Konsumen menilai lahan parkir *Coffee Shop X* Jatinangor lebih baik dibandingkan *Coffee Shop Y* Jatinangor dilihat dari jawaban modus 46,7% konsumen menilai *Coffee Shop X* Jatinangor di tingkat baik atau di angka empat, sedangkan *Coffee Shop Y* Jatinangor dengan jawaban modus 53,3% konsumen menilai di angka tiga atau cukup. Selanjutnya, berdasarkan hasil *deep interview* kepada tiga informan kunci menyatakan jika nilai *plus* untuk *coffee shop X* Jatinangor karena menyediakan lahan parkir untuk konsumen, sedangkan *coffee shop Y* Jatinangor tidak menyediakan lahan parkir, sehingga banyak konsumen kesulitan untuk parkir hingga terkadang harus parkir di toko depan *coffee shop Y* Jatinangor.

Berikut hasil kinerja *benchmarking* terhadap 30 konsumen dengan atribut harapan pelanggan antara *franchise coffee shop X* dan *coffee shop Y* di Jatinangor sebelum dilakukan *benchmarking*.

Tabel 4. Penilaian Atribut Harapan Pelanggan terhadap *franchise coffee shop X* dan *Y* di Jatinangor Sebelum di *Benchmarking*

No	Atribut	Evaluasi Persaingan				
		X : <i>Coffee Shop X</i> Y : <i>Coffee Shop Y</i>				
		1	2	3	4	5
1.	Rasa yang enak/khas			X	Y	
2.	Ukuran Cup Minuman			Y	X	
3.	Harga Minuman			Y	X	
4.	Variasi Menu			X		Y
5.	Macam-Macam Biji Kopi			X	Y	
6.	Sikap dan Kemampuan Pramusaji Berkounikasi/Keramahan Pekerja			X		Y
7.	Kenyamanan Tempat			X		Y
8.	Lahan Parkir			Y	X	

Meninjau Langkah-Langkah yang Telah Dilaksanakan

Langkah selanjutnya ialah pengecekan. Pengecekan ini dilakukan dengan menggabungkan keseluruhan data kedalam diagram *House of Quality* (HOQ). Pengecekan ini dilakukan untuk melihat posisi *coffee shop X* Jatinangor terhadap *coffee shop Y* Jatinangor sebelum di lakukan *benchmarking*. Pada tahap ini juga menghitung bobot kepentingan berdasarkan pentingnya persyaratan pelanggan dengan persyaratan teknik yang dilihat melalui korelasi, dengan artian bobot kepentingan dapat diperoleh dengan cara mengalikan nilai bobot persyaratan pelanggan dengan nilai bobot dari persyaratan teknik.

Hasil tersebut nantinya akan diperoleh persyaratan teknik dari yang paling penting sampai tingkat kepentingannya yang terkecil. Dalam Afiffey (2008) perhitungan dilakukan menggunakan rumus sebagai berikut:

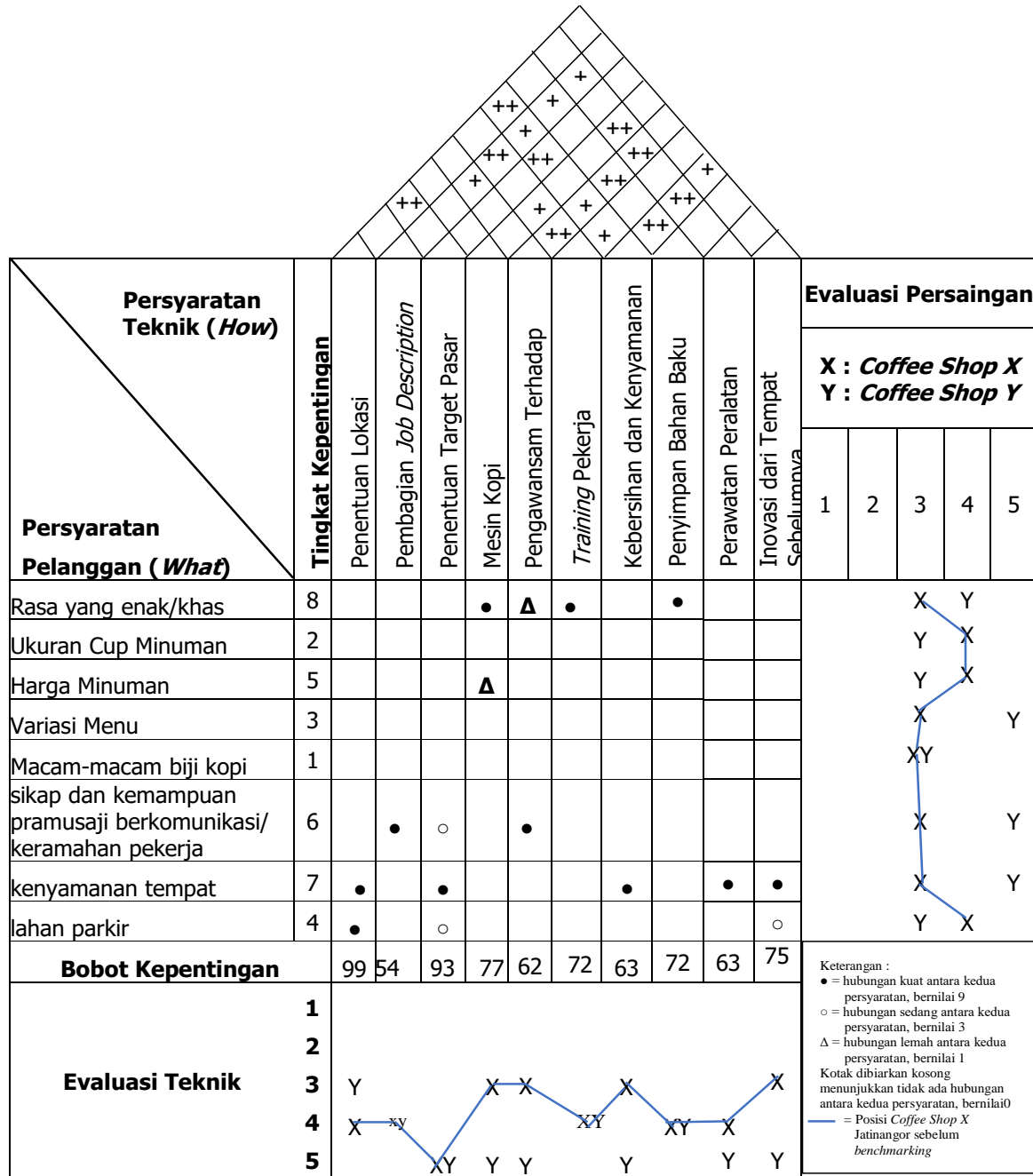
$$BK = \sum_{i=1}^n X_i Y_i$$

Keterangan:

BK = Bobot Kepentingan

X_i = Bobot konversi kebutuhan pelanggan

Y_i = Bobot korelasi persyaratan teknik



Gambar 3. House of Quality (HOQ) Franchise Coffee Shop X Jatiningor Sebelum dilakukan Benchmarking

Pada Gambar 3 di bagian sayap kanan HOQ atau kolom evaluasi persaingan dapat dilihat posisi coffee shop X Jatiningor dibandingkan coffee shop Y Jatiningor berdasarkan hasil penilaian terhadap 30 konsumen. Atribut yang posisinya dinilai lebih rendah merupakan atribut yang paling utama untuk ditingkatkan, diantaranya rasa yang enak/khas, variasi menu, sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/keramahan pekerja, dan kenyamanan tempat. Sedangkan untuk atribut yang tetap harus dipertahankan dan merupakan keunggulan coffee shop X Jatiningor ialah ukuran minuman, harga minuman, dan lahan parkir.

Keseluruhan data yang ditampilkan merupakan hasil penelitian terhadap coffee shop X Jatiningor, sedangkan hasil penelitian di coffee shop Y Jatiningor tidak ditampilkan

melainkan hanya sebagai data acuan karena penelitian ini berfokus pada *coffee shop X* Jatinangor. Pada kolom evaluasi teknik merupakan hasil penilaian penulis setelah melakukan *interview* terhadap pemilik *franchise coffee shop X* dan *coffee shop Y* di Jatinangor serta survei langsung ke lokasi. Atribut pada persyaratan teknik yang paling penting untuk ditingkatkan ialah mesin kopi, pengawasan terhadap pekerja, kebersihan dan kenyamanan, serta inovasi dari tempat sebelumnya. Atribut yang tetap harus dipertahankan ialah penentuan lokasi, pembagian *job description*, penentuan target pasar, *training* pekerja, kebersihan dan kenyamanan, penyimpanan bahan baku, dan perawatan peralatan.

Menentukan Besarnya *Gap*, Menganalisa dan Menginterpretasikan Data Kinerja serta Menentukan Posisi yang Diharapkan

Aspek Produk

Aspek produk menitik beratkan pada rasa enak/khas, ukuran minuman, harga minuman, dan variasi menu. Atribut ukuran cup minuman dan harga minuman tidak perlu ditingkatkan lagi untuk *coffee shop X* Jatinangor karena hal tersebut sudah merupakan ketetapan mutlak dari untuk *coffee shop X* pusat selain itu kedua atribut ini terbilang sesuai dengan target pasarnya atau dengan kata lain harga yang dibayarkan sesuai dengan ukuran yang didapat dan tidak terlalu mahal. Untuk *coffee shop X* Jatinangor mengikuti resep yang diciptakan oleh *coffee shop X* pusat, akan tetapi tidak menutup kemungkinan apabila untuk *coffee shop X* Jatinangor menginovasikan racikannya berdasarkan *request* konsumen ketika membeli, sehingga konsumen mendapatkan rasa enak yang diinginkannya. Kelemahan untuk *coffee shop X* Jatinangor berdasarkan pendapat konsumen bahwa rasa minuman kopi yang terbilang cukup manis, sehingga kurang menyajikan untuk ukuran minuman kopi.

Variasi menu yang ada di untuk *coffee shop X* Jatinangor berdasarkan sebaran terhadap konsumen menilai masih kurang apabila dibandingkan dengan *coffee shop Y* Jatinangor. Evaluasi untuk atribut variasi menu ini ditunjukkan untuk *coffee shop X* pusat karena pada dasarnya pengeluaran variasi menu merupakan ketentuan langsung dari untuk *coffee shop X* pusat sehingga *franchise* hanya mengikuti. *Coffee shop X* Jatinangor diharapkan mendapat nilai empat untuk rasa enak/khas dan variasi menu setelah dibandingkan dengan untuk *coffee shop Y* Jatinangor.

Aspek Proses Produksi

Aspek proses produksi pada penelitian ini hanya menekankan pada satu poin, yaitu macam-macam biji kopi. Alasan mengapa hanya satu poin saja karena biji kopi merupakan awal proses untuk menjadi sebuah produk minuman kopi. Macam-macam biji kopi yang digunakan baik *coffee shop X* dan *coffee shop Y* di Jatinangor sama, yakni biji kopi robusta dan arabika. Biji kopi sendiri merupakan bahan baku utama yang wajib dikirim langsung dari pusat dan tidak bisa mencari *supplier* untuk membelinya sendiri. Bahan dasar biji kopi *coffee shop X* Jatinangor dinilai juga sudah cukup baik sama halnya dengan *coffee shop Y* Jatinangor, untuk itu tidak perlu ada yang ditingkatkan lagi karena pada umumnya *coffee shop* yang ada dengan skala usaha sama juga memakai jenis biji kopi yang sama.

Proses Penyajian

coffee shop X Jatinangor dinilai dalam sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/keramahan pekerja di angka tiga atau cukup dan jauh dibandingkan *coffee shop Y* Jatinangor yang di nilai lima atau sangat baik. Hal tersebut dikarenakan konsumen menilai bahwa karyawan *coffee shop X* Jatinangor masih kurang ramah terhadap konsumen dan juga kurang adanya interaksi untuk menciptakan keakraban antar pekerja dan konsumen seperti pada *coffee shop Y* Jatinangor. Setelah dibandingkan dengan *coffee shop Y* Jatinangor diharapkan *coffee shop X* Jatinangor pada atribut ini dapat memiliki kinerja yang sama dengan *coffee shop Y* Jatinangor yaitu dengan nilai lima.

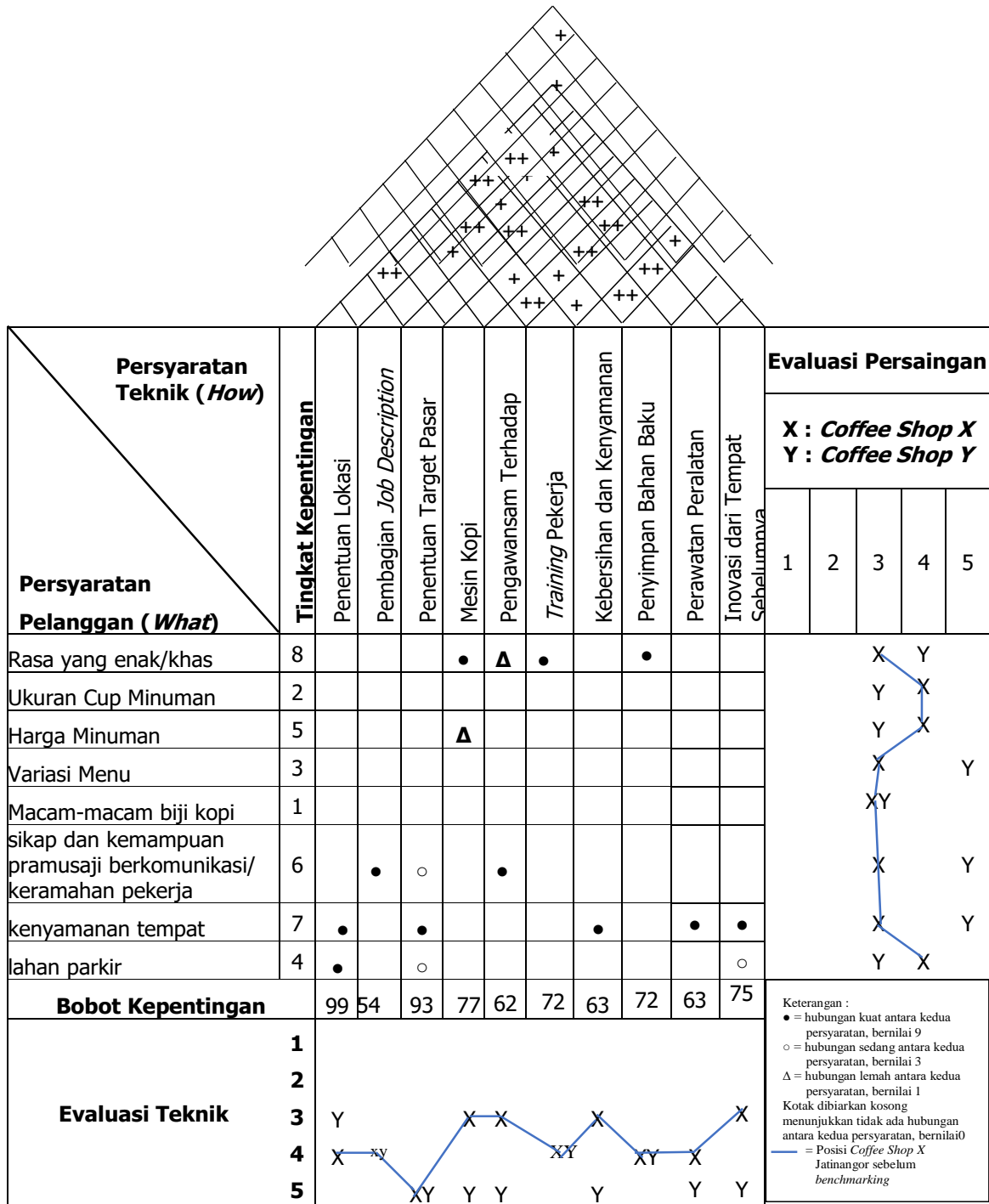
coffee shop X Jatinangor dinilai kurang dalam aspek kenyamanan tempat dibandingkan coffee shop Y Jatinangor. Konsumen menilai bahwa jika membeli produk coffee shop X Jatinagor tidak bisa sambil bersantai-santai lama disana karena ruangan yang terbuka dan kebisingan kendaraan menyebabkan ketidaknyamanan serta jam operasional tutup yang terlalu cepat, yakni jam 20.00 WIB. selain itu juga, di coffee shop X Jatinangor tidak memberikan fasilitas seperti free wifi. Konsep desain untuk coffee shop X Jatinangor merupakan ketetapan dari pusat, akan tetapi coffee shop X Jatinangor dapat memanfaatkan lahan lebih yang dimilikinya untuk membuat suatu inovasi agar menciptakan kenyamanan dan tidak lupa menambahkan free wifi serta menambah jam operasional lebih lama seperti coffee shop Y Jatinangor karena rata-rata coffee shop yang ada di Jatinangor buka sampai jam 23.00 WIB yang dilengkapi dengan free wifi. Setelah dibandingkan dengan coffee shop Y Jatinangor, diharapkan coffee shop X Jatinangor pada atribut ini dapat memiliki kinerja yang sama dengan coffee shop Y Jatinangor yaitu dengan nilai empat.

coffee shop X Jatinangor memiliki keunggulan pada atribut lahan parkir dibandingkan dengan coffee shop Y Jatinangor. Konsumen menilai jika ingin pergi ke coffee shop X Jatinangor dengan menggunakan kendaraan tidak sulit untuk parkir karena sudah ada lahan parkir yang tersedia dan dibantu juga dengan adanya petugas parkir. Pada atribut ini diharapkan coffee shop X Jatinangor dapat terus mempertahankan keunggulan ini sehingga tetap pada penilaian di angka empat.

Berikut hasil kinerja benchmarking pada aspek produk, proses produksi, dan proses penyajian harapan pelanggan antara franchise coffee shop X dan coffee shop Y di Jatinangor setelah dilakukan benchmarking dan posisi yang diharapkan franchise coffee shop X Jatinangor setelah dilakukan benchmarking

Tabel 5. Posisi Coffee Shop X Jatinangor setelah dilakukan Benchmarking

No	Atribut	Evaluasi Persaingan				
		X': Coffee Shop X setelah benchmarking				
		Y: Coffee Shop Y				
		1	2	3	4	5
1.	Rasa yang enak/khas			X	YX'	
2.	Ukuran Minuman			Y	X	
3.	Harga Minuman			Y	X	
4.	Variasi Menu			X	X'	Y
5.	Macam-Macam Biji Kopi			XY		
6.	Sikap dan Kemampuan Pramusaji Berkounikasi/Keramahan Pekerja			X		YX'
7.	Kenyamanan Tempat			X	X'	Y
8.	Lahan Parkir			Y	X	



Gambar 4. House of Quality (HOQ) Franchise Coffee Shop X Jatininggor Setelah dilakukan Benchmarking

KESIMPULAN

Posisi coffee shop X Jatininggor ketika dibandingkan dengan coffee shop Y Jatininggor berdasarkan penilaian terhadap 30 konsumen, terdapat empat atribut persyaratan pelanggan yang paling penting untuk ditingkatkan, yakni rasa yang enak/khas, variasi menu, sikap dan kemampuan pramusaji berkomunikasi/keramahan pekerja, serta kenyamanan tempat. Atribut pada persyaratan teknik yang paling penting untuk

ditingkatkan ialah *upgrade* mesin kopi, pengawasan terhadap pekerja, kebersihan dan kenyamanan, serta inovasi dari tempat sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Andersen, B., Pettersen, P. G. 1996. *The Benchmarking Handboo*. London : Chapman and Hall

Aprilia, Annisa., 2017, Tradisi Minum Kopi di Indonesia Ternyata Muncul Setelah Belanda Membawa Biji Kopi. diakses melalui <https://www.google.com/amp/s/lifestyle.okezone.com/amp/2017/08/25/406/1763407/okezone-week-end-tradisi-minum-kopi-di-indonesia-ternyata-muncul-setelah-belanda-membawa-biji-kopi>

BAPPEDA Kabupaten Sumedang. 2009. Laporan Akhir Studi Kelayakan Kawasan Jatiningor Sebagai Kawasan Perkotaan.

International Coffee Orgniztion (ICO). 2017. Konsumsi Kopi Indonesia 2000- 2016. Diakses pada <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/07/03/berapa-konsumsi-kopi-indonesia>

Kasali, Rhenald., (2010), *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, dan Positioning*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Moleong, Lexy J., (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Muspitawati, Heti., 2003, *Kajian Strategi Peningkatan Kualitas Produk Industri Sayuran Segar (Studi Kasus di PT Saung Mirwan, Ciawi, Bogor)*, Skripsi. Fakultas Teknologi pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Sukmadinata, N.S., (2009), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Afiffey, Zulka., (2008), *Analisis Benchmarking Bisnis Kompetitif Steak (Studi Kasus Obonk Steak and Ribs di Bogor, Jawa Barat)*, Skripsi. Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.