

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi industri makanan dan minuman di Indonesia sempat mengalami penurunan di saat pandemi tahun lalu. Terdapat 1600 restoran yang tutup sementara karena kebijakan pemerintah selama pandemi Covid-19 bahwa restoran tidak diperkenankan untuk menerima konsumen yang makan di tempat (CNN Indonesia, 2021). Adanya kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), pelaku bisnis pada industri makanan dan minuman kehilangan pendapatan yang sebagian besar diperoleh dari konsumen yang makan di tempat. Selain itu, pemilik harus tetap membayar biaya untuk sewa, karyawan, biaya listrik dan biaya pemeliharaan secara teratur (Fridayani *et al.*, 2021). Salah satu solusi untuk bertahan dalam keadaan ini yaitu melakukan transformasi melalui pendekatan digital. Dalam hal ini, perubahan ini dilakukan untuk memanfaatkan keberadaan teknologi digital sehingga dapat menjangkau target pasar yang lebih luas.

Salah satu artikel Kearney dengan judul “*Food for thought: evolution of food services in Asia*”, mengungkapkan terjadi penurunan pada pasar layanan makanan di Indonesia, India, dan Filipina sebesar 35% hingga 45%. Meski begitu, layanan pengiriman makanan *online* (*online food delivery service*) di Asia mengalami peningkatan sebesar lebih dari sepuluh persen (Pathak *et al.*, 2020). Dilansir dari *datareportal.com* mengenai penggunaan layanan pengiriman makanan online di Indonesia. Data menyebutkan bahwa pada bulan Februari 2022, terdapat 17,77 juta orang yang melakukan pemesanan makanan melalui platform *online*. Angka ini

meningkat sebesar 68,1% atau sekitar 7,2 juta orang dari tahun sebelumnya (Kemp, 2022). Meski begitu, keputusan dalam menggunakan *online food delivery service* juga sangat membantu pelaku bisnis dibidang kuliner, karena mampu menyediakan layanan *delivery* walaupun tidak ada tenaga kerja khusus yang bertugas untuk mengantar makanan (Laksmi D.R. dan Ekawati, 2021).

Biaya operasional yang tinggi dan sumber daya manusia yang tidak diimbangi dengan pemasukan omzet pelaku usaha kuliner serta tidak mampu bersaing kompetitif pada pasar digital menyebabkan banyaknya pelaku usaha kuliner yang tidak mampu bertahan di masa pandemi lalu. Oleh sebab itu dibutuhkan adanya inovasi untuk mempertahankan keberadaan usahanya. Salah satu terobosan baru dalam bisnis kuliner yaitu *cloud kitchen*. Dengan hambatan masuk yang minimum serta biaya modal rendah, *cloud kitchen* mampu menekan biaya operasional. (Beniwal dan Mathur, 2021). Pada dasarnya model ini menyediakan dapur besar yang untuk digunakan secara bersama (Upadhye dan Sathe, 2020).

Saat ini diperkirakan terdapat sekitar 70 cabang *cloud kitchen* di Indonesia yang dioperasikan oleh tujuh operator berbeda (Ma'ruf, 2022). Sejalan dengan penelitian Fridayani *et al.* di tahun 2021, yang menyatakan bahwa model *cloud kitchen* di Indonesia membutuhkan ekspansi yang lebih luas lagi ke setiap daerah, tidak hanya kota-kota besar, dengan harapan penerapan *cloud kitchen* seperti ini dapat dimanfaatkan oleh seluruh UMKM di Indonesia, sehingga dapat membantu perekonomian negara pasca pandemi. Sayangnya di Jawa Timur, khususnya di Surabaya, hanya ada beberapa *cloud kitchen* yang sudah beroperasi secara

profesional. Salah satu perusahaan yang mengusung model *cloud kitchen* di Kota Surabaya adalah Deligo Kitchens.

Dilansir dari detikFood, fenomena kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) berdampak pada harga ongkos kirim pada layanan *food delivery*. Adapun dalam melakukan pemesanan makanan secara *online*, terdapat biaya tambahan lainnya, seperti biaya aplikasi, biaya layanan restoran dan biaya parkir. Adanya fenomena tersebut, seringkali konsumen melakukan pemesanan hanya mengandalkan promo yang diberikan pihak *food aggregator* untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan. Berbagai hasil ulasan konsumen Deligo Kitchens yang didapatkan melalui *google maps*, menyatakan bahwa terdapat beberapa macam variasi menu makanan di resto ini yang sebanding dengan harganya. Namun, sebagian konsumen mengeluhkan mengenai pelayanannya yang lama, adanya biaya tambahan seperti biaya parkir yang dibebankan kepada konsumen, dan lokasinya yang terlalu jauh dari lokasi konsumen sehingga menyebabkan penurunan kualitas makanan karena terlalu lama di jalan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Irawati pada tahun 2022 yang menemukan bahwa ongkos kirim merupakan salah satu hal yang mempengaruhi minat beli konsumen. Diketahui bahwa terdapat pengaruh biaya ongkos kirim terhadap minat beli konsumen khususnya generasi milenial pada *Online Food Delivery Service*. Selain biaya ongkos kirim, ada beberapa aspek lain yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memesan makanan *online*, seperti variasi makanan, kualitas makanan baik dari segi tampilan maupun rasa, dan efektivitas pengiriman (Kulshreshtha & Sharma, 2022). Agar dapat menekan biaya ongkos kirim

konsumen serta menjaga kualitas makanan, Deligo Kitchens diharapkan mampu untuk menjangkau berbagai lokasi konsumen di Kota Surabaya.

Lokasi usaha merupakan investasi yang paling mahal karena dapat berpengaruh terhadap keputusan konsumen dalam melakukan pembelian (Armeliyani, 2018). Dengan kata lain, menentukan sebuah lokasi menyerap sumber daya perusahaan yang paling banyak, seperti biaya sewa, dan biaya renovasi yang harus dikeluarkan perusahaan hingga perusahaan siap untuk beroperasi. Sebagai salah satu perusahaan yang menerapkan konsep *cloud kitchen* di Kota Surabaya, Deligo Kitchens didirikan dengan tujuan membantu *tenant* atau pengusaha kuliner dalam hal efisiensi biaya (seperti biaya riset pasar, renovasi, sewa bangunan, aktivitas operasional, dan tenaga kerja) ketika *tenant* ingin melakukan ekspansi bisnisnya pada pasar yang lebih luas. Agar tujuan tersebut dapat direalisasikan, tentu Deligo Kitchens harus melakukan riset terlebih dahulu terhadap lokasi dan kondisi pasar potensial sehingga nantinya hasil riset tersebut diharapkan mampu menjadi solusi ekspansi bagi para *tenant*.

Pada kenyataannya, terdapat dua lokasi cabang Deligo Kitchens yang memiliki permasalahan pada penjualan ruang dapurnya. *Chief Executive Officer* (CEO) dan *Chief Operating Officer* (COO) Deligo Kitchens sebagai pihak yang berkepentingan dalam pemilihan lokasi perusahaan menyimpulkan bahwa selisih tersebut mengindikasikan adanya kesalahan pemilihan lokasi. Adapun berikut perbandingan antara jumlah target perusahaan dan jumlah penjualan ruang dapur hingga saat ini (aktual *tenant*) Deligo Kitchens disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Perbandingan Jumlah Target dan Aktual *Tenant* Deligo Kitchens per Agustus 2022

No.	Lokasi	Jumlah Target <i>Tenant</i>	Jumlah Aktual <i>Tenant</i>	Persentase
1.	Deligo Kitchens Tenggilis	20	19	95%
2.	Deligo Kitchens Manyar	17	12	71%
3.	Deligo Kitchens Ketabang	15	8	53%

Sumber: Data Perusahaan

Pada Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat perbandingan jumlah target perusahaan dan penjualan ruang dapur saat ini (aktual *tenant*) pada tiap lokasi cabang Deligo Kitchens yang telah beroperasi selama enam bulan. Adapun menurut pihak Deligo Kitchens, proyeksi target yang ingin dicapai perusahaannya pada lokasi yang sudah beroperasi selama minimal enam bulan yaitu sebesar 80% ruang dapur dapat terpenuhi. Lokasi pertama Deligo Kitchens Tenggilis memiliki 20 ruang dapur dan selama enam bulan beroperasi, sebanyak 19 ruang dapur telah terpenuhi atau sebesar 95% dari kapasitas ruang dapur pada Deligo Kitchens Tenggilis dapat terpenuhi. Sedangkan pada lokasi Deligo Kitchens Manyar memiliki persentase sebesar 71% dan persentase sebesar 53% pada lokasi Deligo Kitchens Ketabang. Data ini mengindikasikan bahwa pada pemilihan lokasi Deligo Kitchens Manyar dan Ketabang belum terlalu efektif untuk memenuhi target yang ingin dicapai.

CEO Deligo Kitchens mengungkapkan bahwa ada beberapa alasan mengapa *tenant* tidak melakukan ekspansi di cabang Ketabang tersebut meskipun sebelumnya sudah diberi tawaran namun tetap menolak untuk bergabung, yaitu

(1)*Tenant* sudah memiliki cabang sendiri di lokasi tersebut, (2)Beberapa *tenant* juga sudah bergabung dengan perusahaan *cloud kitchen* lainnya, dan (3)Beberapa *tenant* sudah pernah bergabung dengan perusahaan *cloud kitchen* lainnya, namun memiliki tingkat penjualan produk yang rendah sehingga merasa bahwa lokasi tersebut bukan pasar yang tepat.

Berdasarkan wawancara dengan CEO, hasil evaluasi kinerja Deligo Kitchens menemukan tiga permasalahan yang menjadi penyebab penjualan ruang dapur Deligo Kitchens Ketabang tidak mencapai target perusahaan, yaitu kondisi lokasi tidak mendukung, ketersediaan jenis layanan yang berbeda, dan banyaknya pesaing di sekitar lingkungan. Adapun upaya yang dapat dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut, seperti (1)Menentukan strategi lokasi yang tepat, (2)Meninjau ulang terhadap jenis layanan pada cabang tersebut, dan (3)Menentukan strategi keunggulan bersaing.

Terkait keputusan strategi lokasi, Deligo Kitchens memutuskan untuk mempertahankan lokasi yang ada sekarang untuk sementara waktu namun tetap menambahkan cabang di lain tempat. Keputusan pemilihan lokasi pada tren *cloud kitchen* ini menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti karena salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan proses bisnis pada Deligo Kitchens yaitu ketepatan pemilihan lokasi. Meskipun Deligo Kitchens telah mengidentifikasi alternatif lokasi selanjutnya, namun adanya resiko kesalahan pemilihan lokasi dapat terjadi lagi karena kurangnya referensi terkait metode yang dapat digunakan dalam menentukan lokasi yang tepat.

Penelitian ini akan menggunakan dua metode yang dapat digunakan untuk melakukan pembobotan faktor atau kriteria. Metode yang pertama yaitu *Factor-Rating Method*. Metode ini memperhatikan aspek-aspek penting dalam pemilihan lokasi yang berdasarkan pada bobot dan derajat kepentingan pada tiap faktor, dapat berupa faktor kualitatif maupun kuantitatif sebagai pertimbangan dalam pemilihan lokasi.

Dengan beberapa pertimbangan dalam memilih lokasi Deligo Kitchens, *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) digunakan sebagai metode pemilihan mengingat kemampuannya untuk menyelesaikan permasalahan dari beberapa alternatif serta kemampuan metode ini untuk membuat keputusan pilihan jika proses seleksi dilakukan oleh lebih dari satu pengambil keputusan (Artana, 2008).

Salah satu metode pengambilan keputusan berdasarkan penilaian kriteria-kriteria yang dianggap penting terhadap suatu permasalahan sehingga dapat diambil alternatif keputusan dari setiap kriteria yaitu metode *Fuzzy-Analytical Hierarchy Process* (Zeferino *et al.*, 2019). Metode ini digunakan karena merupakan pendekatan terorganisir yang dapat digunakan untuk pemilihan alternatif serta pemecahan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hierarki kriteria, pihak yang berkepentingan, dan hasil dengan menarik berbagai pertimbangan sebagai bobot atau prioritas dengan menggunakan konsep teori himpunan fuzzy. Penggunaan metode F-AHP dianggap lebih baik dalam mendeskripsikan keputusan yang samar-samar daripada AHP (Singh *et al.*, 2020). Apabila dibandingkan dengan metode *Analytical Network Process* (ANP) yang mempresentasikan tingkat kepentingan dengan mempertimbangkan saling berkaitan dan adanya hubungan

timbang balik antar kriteria yang ada, sedangkan dalam penelitian ini, tidak ada hubungan timbal balik atau *feedback* antara kriteria yang satu dengan yang lain, maka dari itu penggunaan metode AHP dirasa lebih cocok.

Oleh sebab itu, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian terkait pemilihan lokasi *cloud kitchen* karena belum adanya model pemilihan lokasi yang dapat digunakan Deligo Kitchens dalam membandingkan faktor atau kriteria lokasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Topik penelitian ini menarik untuk dibahas karena topik yang membahas mengenai pemilihan lokasi *cloud kitchen* belum terlalu banyak sehingga penelitian ini diharapkan mampu menunjukkan unsur kebaruan. Penelitian ini juga merupakan salah satu upaya peneliti dalam membantu dan mendukung keputusan pihak Deligo Kitchens sehingga dapat menentukan lokasi serta mendirikan bangunan operasionalnya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, mengetahui perkembangan *cloud kitchen* pada industri makanan dan minuman *online* di Indonesia juga menjadi alasan peneliti mempelajari topik ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana identifikasi faktor dari alternatif lokasi yang sesuai dengan perusahaan Deligo Kitchens?
2. Bagaimana usulan lokasi baru yang terbaik bagi Deligo Kitchens dengan menggunakan metode *factor-rating* dan *Fuzzy-Analytical Hierarchy Process* (F-AHP)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi faktor dan alternatif lokasi yang sesuai dengan perusahaan Deligo Kitchens.
2. Untuk memberikan usulan lokasi baru yang terbaik bagi Deligo Kitchens dengan menggunakan metode *factor-rating* dan *Fuzzy-Analytical Hierarchy Process* (F-AHP).

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kegunaan untuk banyak pihak:

1. Bagi Penulis/Mahasiswa

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai sarana untuk mengimplementasikan ilmu yang telah didapat selama masa kuliah dengan melakukan penelitian ini sehingga dapat menambah wawasan di bidang manajemen, khususnya manajemen operasi.

2. Bagi Deligo Kitchens

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu membantu Deligo Kitchens menentukan lokasi yang tepat sehingga mendapatkan pandangan yang lebih jauh dalam mengembangkan bisnisnya.

3. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi untuk peneliti yang akan datang. Terutama pada penelitian berikutnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dalam penyusunan penelitian ini berdasarkan permasalahan Deligo Kitchens, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi pihak internal perusahaan, pembaca, serta peneliti di masa yang akan datang, dan juga sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai landasan teori yang akan menjadi dasar dan acuan pada penelitian ini. Terdapat juga penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sehingga peneliti mampu merumuskan kerangka berpikir penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode yang akan digunakan dalam penelitian seperti sumber data, batasan penelitian, pengumpulan data, teknik analisis data, dan tahapan-tahpaan yang akan dijadikan sebagai pedoman dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan kondisi terkini dari Deligo Kitchens terhadap lokasi *cloud kitchen* nantinya. Hasil penelitian berupa identifikasi faktor serta memberikan usulan lokasi terbaik berdasarkan metode analisis yang diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, yang selanjutnya diberikan saran atau usulan kepada manajemen perusahaan untuk memilih lokasi yang strategis.