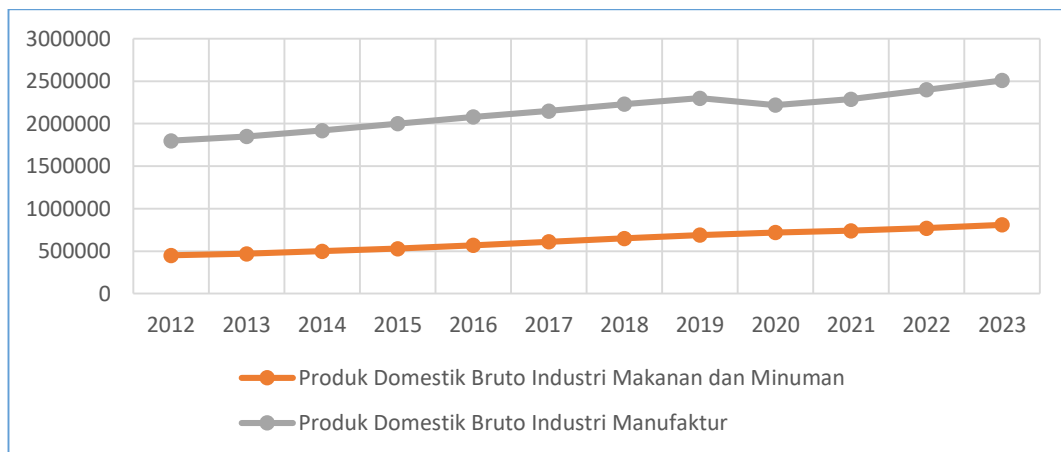


BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Menurut Badan Pusat Statistik (2024), pertumbuhan ekonomi Indonesia saat ini banyak didorong oleh meningkatnya konsumsi rumah tangga, salah satunya tercermin dari pesatnya perkembangan usaha di sektor penyediaan makanan dan minuman. Kenaikan pendapatan masyarakat serta bertambahnya jumlah kelas menengah turut mendorong peningkatan pengeluaran untuk kebutuhan konsumsi makanan dan minuman. Selain itu, perubahan gaya hidup masyarakat yang cenderung memiliki waktu terbatas untuk memasak atau menurunnya minat dalam memasak sendiri, turut memicu lonjakan permintaan terhadap layanan penyediaan makanan dan minuman.

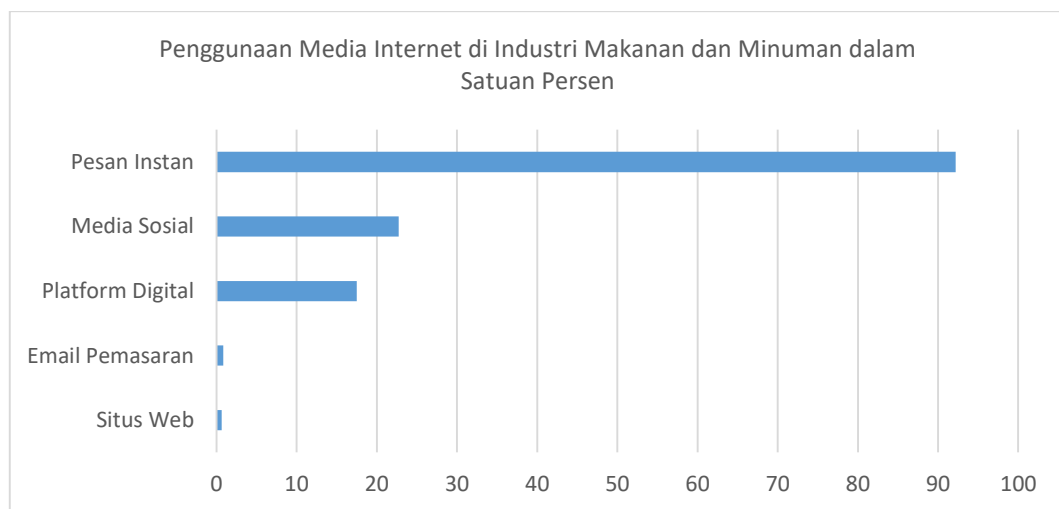


Gambar I.1 Grafik Kontribusi Subsektor Industri

Sumber: Badan Pusat Statistik 2024

Grafik tersebut menunjukkan bahwa subsektor industri makanan dan minuman terus mengalami peningkatan kontribusi serta memiliki pola pertumbuhan yang positif dalam satuan juta. Perkembangan sektor ini juga berjalan seiring dengan pertumbuhan PDB sektor manufaktur, sehingga dapat disimpulkan bahwa industri makanan dan minuman berkontribusi secara positif terhadap kinerja PDB manufaktur. Hal ini menunjukkan bahwa preferensi masyarakat terhadap industri *Food and Beverages* (F&B) semakin menjadi prioritas dalam gaya hidup konsumen Indonesia saat ini.

Salah satu faktor penting yang mendorong perubahan ini adalah pesatnya perkembangan era digital. Saat ini, perkembangan era digital berlangsung sangat pesat, di mana teknologi dan akses internet menjadi bagian penting yang mudah dijangkau dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan, komunikasi, transportasi, hingga sektor bisnis. Usaha di bidang penyediaan makanan dan minuman juga memanfaatkan kemajuan teknologi dan internet dalam mengembangkan usahanya. Berkembangnya berbagai aplikasi layanan antar juga turut mendorong peningkatan minat masyarakat dalam mengonsumsi makanan siap saji. Di tengah era digital, pelaku usaha di sektor makanan dan minuman memanfaatkan media sosial dan *platform* daring sebagai sarana promosi, menampilkan ulasan pelanggan yang positif, serta memperbanyak konten visual makanan guna menarik perhatian konsumen. Berikut ini merupakan ilustrasi jenis media internet yang dimanfaatkan oleh pelaku usaha di sektor penyediaan makanan dan minuman berdasarkan Badan Pusat Statistik 2024.



Gambar I.2 Ilustrasi Jenis Media Internet yang Digunakan Pelaku Usaha

Sumber: Badan Pusat Statistik 2024

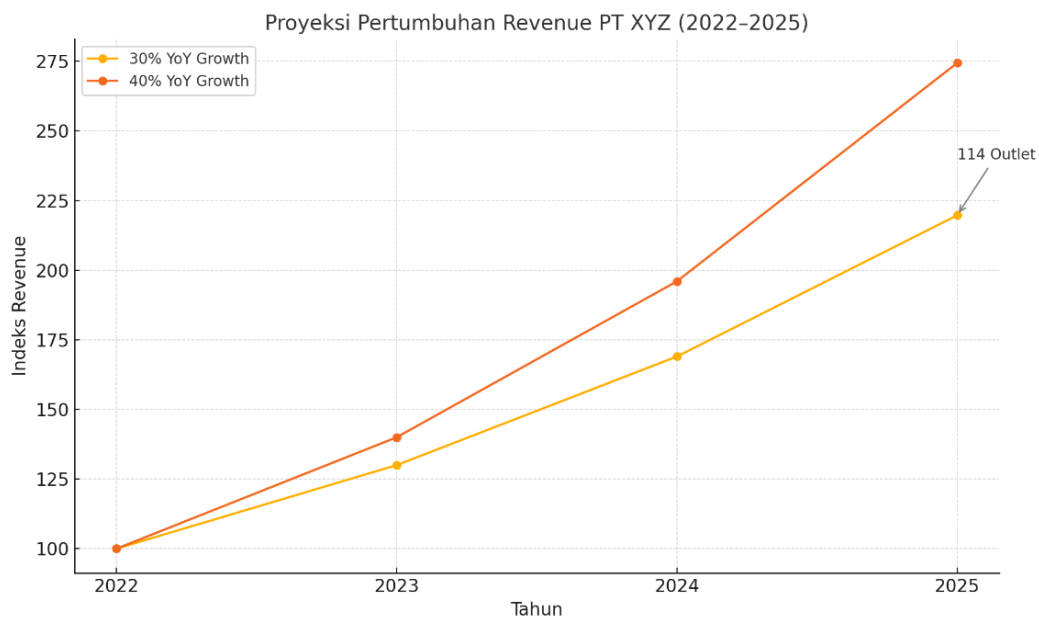
Gambar di atas menunjukkan lima media internet yang digunakan oleh pelaku usaha penyediaan makanan dan minuman dalam menjalankan kegiatan usahanya. Media yang paling dominan digunakan adalah pesan instan, dengan persentase penggunaan mencapai 92,21%. Aplikasi seperti GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood menjadi sarana utama untuk berkomunikasi langsung dengan pelanggan, menerima pesanan, serta memberikan informasi produk. Selanjutnya,

media sosial menempati posisi kedua dengan 22,72%, di mana pelaku usaha memanfaatkannya untuk membangun *branding*, menampilkan konten visual menarik, serta menjangkau pasar yang lebih luas. *Marketplace* atau *platform* digital seperti Tokopedia dan Shopee juga menjadi pilihan dengan tingkat penggunaan sebesar 17,51% karena dapat mempermudah proses transaksi dan distribusi produk. Sementara itu, penggunaan email pemasaran masih relatif rendah, yaitu 0,85%. Situs web menjadi media yang paling sedikit digunakan, hanya sebesar 0,63%, yang menunjukkan bahwa pelaku usaha makanan dan minuman masih cenderung belum memaksimalkan penggunaan *website* sebagai media promosi atau informasi resmi. Data ini menunjukkan bahwa media yang bersifat langsung dan interaktif lebih diminati oleh pelaku usaha dalam industri ini dibandingkan media yang bersifat formal dan satu arah.

PT XYZ adalah perusahaan *food and beverage* yang menggunakan konsep *cloud kitchen* atau dapur bersama. Didirikan pada tahun 2019, PT XYZ beroperasi tanpa layanan makan di tempat, melainkan fokus pada penyediaan makanan melalui sistem *take away* dan layanan *delivery* melalui *platform online*, seperti GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood. Model bisnis ini memungkinkan PT XYZ untuk menjangkau pelanggan secara luas dengan tren peningkatan permintaan terhadap makanan cepat saji dan pesan antar di suatu wilayah.

Keunikan PT XYZ terletak pada strategi *multi-brand* dalam satu dapur. Perusahaan ini mengembangkan dan mengelola berbagai merek kuliner yang menasar segmen pasar berbeda, seperti kuliner Jepang, Korea, serta kuliner tradisional Indonesia. Dengan begitu, PT XYZ dapat memaksimalkan utilisasi dapur dan sumber daya, sekaligus memberikan variasi pilihan menu kepada konsumen hanya dalam satu kali pemesanan.

Sebagai salah satu pionir *cloud kitchen* di Indonesia, PT XYZ telah berkembang pesat dengan membuka lebih dari 100 *outlet* di berbagai wilayah. Pertumbuhan ini mencerminkan tingginya potensi model bisnis *cloud kitchen* di era digital saat ini, sekaligus menunjukkan kapabilitas PT XYZ dalam berinovasi dan menyesuaikan diri dengan dinamika industri makanan dan minuman.



Gambar I.3 Proyeksi Pertumbuhan Revenue PT XYZ (2022-2025)

Sumber: Data Internal PT XYZ

Berdasarkan data internal dari PT XYZ, grafik tersebut menunjukkan bahwa pendapatan mengalami pertumbuhan dari tahun 2022 hingga 2025 yang selaras dengan ekspansi *outlet* menjadi 114 cabang. Namun, peningkatan finansial tersebut belum diimbangi dengan persepsi konsumen di ranah digital.

Salah satu indikator penting yang mencerminkan persepsi konsumen terhadap *brand* adalah *rating* dan ulasan pelanggan di *platform digital*, seperti GoFood. Menurut pihak internal PT XYZ, GoFood sendiri dinilai sebagai *platform* pemesanan *online* yang paling ramai pelanggan bagi PT XYZ. Tabel I.1 merupakan informasi terkait jumlah rata-rata *rating* dari *brand* yang dimiliki oleh PT XYZ pada *platform* GoFood di *Outlet* Kota Bandung per tanggal 21 Juli 2025.

Tabel I.1 Jumlah Rata – Rata *Rating Brand* PT XYZ di Kota Bandung

<i>Brand</i>	Jumlah Rata-Rata <i>Rating</i> berdasarkan <i>Platform Online</i> di <i>Outlet</i> Kota Bandung	Tahun Rilis
<i>Brand A</i>	4,8	2021
<i>Brand B</i>	4,6	2019
<i>Brand C</i>	4,6	2021
<i>Brand D</i>	4,7	2020
<i>Brand E</i>	4,7	2023

<i>Brand</i>	Jumlah Rata-Rata <i>Rating</i> berdasarkan <i>Platform Online</i> di <i>Outlet Kota Bandung</i>	Tahun Rilis
<i>Brand F</i>	4,8	2023
<i>Brand G</i>	4,2	2019
<i>Brand H</i>	4,6	2023
<i>Brand I</i>	4,6	2024
<i>Brand J</i>	4,6	2025
<i>Brand K</i>	4,6	2024
<i>Brand L</i>	4,5	2024
<i>Brand M</i>	4,6	2024
<i>Brand N</i>	4,5	2024

Berdasarkan data dari *platform* pemesanan *online*, peneliti mengamati bahwa *brand-brand* yang dikelola oleh PT XYZ di Kota Bandung menunjukkan tingkat penilaian yang tidak seragam, walaupun seluruhnya beroperasi di bawah satu manajemen *cloud kitchen*. Dari 14 *brand* yang dianalisis, *rating* rata-rata bervariasi antara 4,2 hingga 4,8, dengan dua *brand* yang mencapai nilai tertinggi, yaitu 4,8, sementara satu *brand* tercatat memiliki *rating* paling rendah 4,2. Ketidakkonsistenan ini menjadi indikasi bahwa meskipun sistem operasional berada dalam satu naungan dapur, terdapat perbedaan kualitas dalam pelayanan, produk, maupun manajemen operasional antar *brand* yang berdampak pada persepsi konsumen.

Namun, ketidakkonsistenan ini tidak hanya terjadi pada tingkat *brand* secara keseluruhan, tetapi juga terlihat di tingkat *outlet*. Meskipun satu *brand* memiliki rata-rata *rating* yang tergolong tinggi, ternyata tidak semua *outlet* dari *brand* tersebut menunjukkan performa yang sama. Beberapa *outlet* mendapat penilaian sangat tinggi hingga menyentuh angka 5,0, sementara *outlet* lain dari *brand* yang sama hanya meraih *rating* di bawah 4,0. Hal ini juga menunjukkan bahwa tantangannya bukan hanya menjaga reputasi antar *brand*, tetapi juga bagaimana memastikan konsistensi kualitas di setiap operasional *outlet*. Berikut merupakan data rata-rata *rating outlet* dari berbagai *brand* yang beroperasi di Kota Bandung.

Tabel I.2 Ulasan dan *Rating* Outlet PT XYZ di Kota Bandung

Lokasi Outlet	Brand dengan Rating Terendah	Brand dengan Rating Tertinggi	Rata-Rata Penilaian tiap Brand	Rata-Rata Jumlah Ulasan tiap Brand	Ringkasan Ulasan
Buah Batu	4,6	5,0	4,3	2.000+	- Ulasan positif: rasa yang enak, porsi yang sesuai dengan harga - Ulasan negatif: kostumer menunggu terlalu lama, terdapat <i>item</i> yang kosong, ada <i>item</i> yang tidak matang, terdapat <i>item</i> yang basi, terdapat <i>item</i> yang terlalu asin, kualitas yang kurang baik
Dipati Ukur	4,0	5,0	4,5	1.000+	
Cimahi	4,0	5,0	4,5	1.000+	
Andir	3,4	5,0	4,2	100+	
Kopo	4,7	5,0	4,8	2.000+	

Pada Tabel I.2 dapat dilihat bahwa *outlet* PT XYZ yang berada di Kota Bandung memiliki penilaian yang bervariasi dan tidak seragam per tanggal 21 Juli 2025. Jika dilihat dari hasil ulasan, cukup banyak permasalahan terkait ketidakkonsistenan kualitas suatu *item* seperti perbedaan rasa maupun waktu tunggu yang lama. Ketidakseragaman *rating* tersebut juga tidak selaras dengan visi dan misi PT XYZ, yaitu menjadi bagian dari kehidupan masyarakat global sehari-hari dengan misi menghadirkan kebahagiaan di tiap momen makan dan minum masyarakat yang dimana hal ini malah berbanding terbalik.

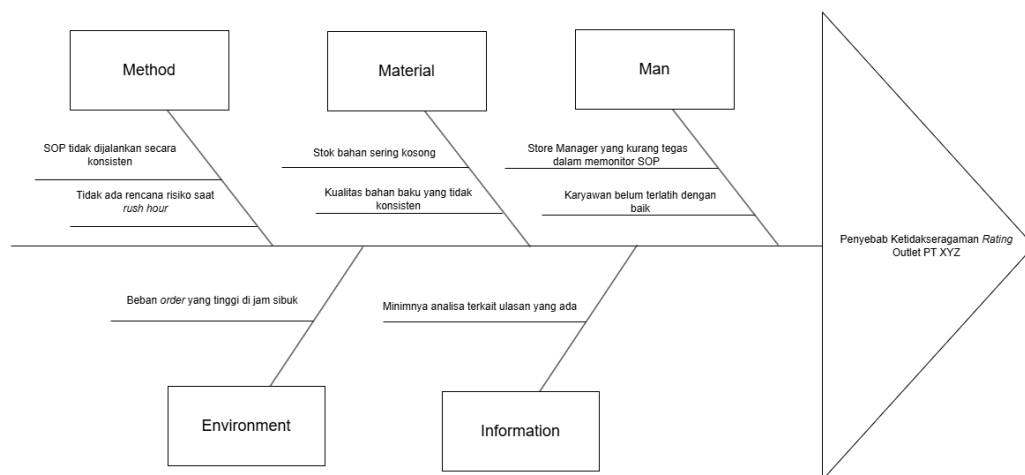
Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak internal, salah satu konsekuensi yang paling fatal dari rendahnya *rating* dan ulasan negatif pelanggan adalah tutupnya beberapa *outlet* PT XYZ. Penutupan *outlet* ini tidak lepas dari menurunnya minat pelanggan yang dipengaruhi oleh pengalaman konsumen yang buruk, seperti makanan yang tidak konsisten dan pelayanan yang kurang optimal yang dilihat dari *platform*

online. Berikut merupakan data terkait *outlet* PT XYZ yang tutup karena ulasan dan *rating* yang buruk di beberapa *platform* pemesanan online.

Tabel I. 3 *Outlet* PT XYZ yang Tutup

<i>Outlet</i> yang Tutup	Rata-Rata Penilaian tiap <i>Brand</i>	Tahun Ditutupnya <i>Outlet</i>
<i>Outlet</i> A	4,2	2022
<i>Outlet</i> B	3,8	2023
<i>Outlet</i> C	4,1	2023

Ketidakseragaman *rating* antar *outlet* merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi. Oleh karena itu, dilakukan visualisasi menggunakan diagram *cause and effect* atau *fishbone* diagram untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan penyebab ketidakseragaman *rating* ke dalam beberapa kategori.



Gambar I.4 *Fishbone* Diagram

Beberapa faktor yang menyebabkan ketidakseragaman *rating* diantaranya adalah:

1. *Method* (Metode)

- 1) Salah satu penyebab utama ketidakseragaman *rating outlet* adalah ketidakkonsistenan dalam penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP). Meskipun perusahaan telah menetapkan SOP sebagai acuan kerja

di setiap *outlet*, kenyataannya implementasi di lapangan sering kali tidak berjalan seragam.

- 2) Tidak adanya mitigasi risiko atau strategi penanganan beban kerja yang tinggi saat *rush hour*, sehingga pelayanan menjadi lambat dan pelanggan terganggu.

2. *Material* (Bahan Baku)

- 1) Stok bahan yang kosong mengakibatkan *outlet* tidak dapat menyajikan menu tertentu, yang berdampak langsung pada pengalaman pelanggan dan berisiko menurunkan penilaian *outlet*.
- 2) Perbedaan kualitas bahan baku ini menyebabkan hasil akhir makanan bervariasi antar *outlet* meskipun menggunakan SOP yang sama.

3. *Man* (Sumber Daya Manusia)

- 1) Beberapa store manager cenderung longgar dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan SOP harian di *outlet* sehingga standar operasional, seperti *food safety*, pengecekan stok, dan kebersihan, tidak dilakukan secara konsisten.
- 2) Beberapa *outlet* memiliki karyawan baru atau karyawan tetap yang belum terbiasa terkait operasional, pelayanan, dan pengendalian kualitas.

4. *Environment* (Lingkungan Pasar)

- 1) Pada jam-jam sibuk seperti makan siang, volume pesanan meningkat yang memicu terjadinya keterlambatan penyajian, penurunan kualitas makanan karena terburu-buru, menurunnya kualitas pelayanan terhadap konsumen dan memicu adanya keluhan di *platform* digital.

5. *Information* (Informasi)

- 1) Tidak adanya proses analisis rutin menyebabkan keluhan yang sama terus berulang, seperti makanan dingin, pelayanan lambat, atau pesanan tidak sesuai sehingga berdampak pada menurunnya kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta memperburuk *rating outlet*.

Meskipun ketidakseragaman *rating* yang diperoleh dari faktor-faktor tersebut secara *revenue* sejauh ini belum berdampak, namun hingga saat ini PT XYZ belum mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam kesuksesan suatu *outlet* untuk mendapatkan *rating* yang baik sehingga tidak menutup kemungkinan apabila permasalahan *rating* ini tidak diatasi dengan baik akan menimbulkan peluang hilangnya loyalitas dan kepercayaan pelanggan sehingga berpengaruh pada penutupan *outlet*. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka PT XYZ harus mengetahui aspek atau kegiatan apa saja yang harus dicapai dalam menjaga kinerja *outlet* yang berdampak pada *rating* yang didapatkan pada *platform online*. Hal tersebut dilakukan dengan menentukan *Critical Success Factor Outlet* melalui studi literatur dari berbagai jurnal untuk mendapatkan kriteria yang sesuai dari berbagai ahli untuk mengetahui indikator apa saja yang digunakan sebagai tolok ukur *Performance Index* suatu *outlet* dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* untuk menyamaratakan kinerja tiap *outlet*.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah ditetapkan sebagai berikut:

1. Apa saja kriteria berdasarkan *Critical Success Factor* yang akan digunakan sebagai *performance indicator* dalam pengukuran kinerja *outlet* PT XYZ yang memengaruhi *rating* di *platform online*?
2. Bagaimana bobot-bobot *key performance indicator* dari hasil analisis *Critical Success Factor*?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Adapun tujuan dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kriteria berdasarkan *Critical Success Factor* yang akan digunakan sebagai *performance indicator* dalam pengukuran kinerja *outlet* PT XYZ yang memengaruhi *rating* di *platform online*.
2. Mengetahui bobot-bobot *key performance indicator* dari hasil analisis *Critical Success Factor*.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat menambah literatur dan referensi ilmiah terkait *Critical Success Factor outlet* pada bisnis makanan dan minuman.
2. Sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja dan evaluasi *outlet* selanjutnya.

I.5 Batasan dan Asumsi Tugas Akhir

Adapun batasan dan asumsi dari tugas akhir ini:

1. Batasan
 - a) Penelitian ini hanya dilakukan sampai tahap penentuan bobot untuk KPI, bukan untuk menentukan target dan capaian dari KPI.
2. Asumsi
 - a) Jumlah spesifik *revenue* tiap tahunnya
 - b) Data ulasan pelanggan di Kota Bandung dianggap mencerminkan kepuasan konsumen secara umum
 - c) Responden yang terlibat memiliki pengetahuan yang memadai terkait operasional *outlet* di PT XYZ
 - d) Responden memberikan penilaian secara objektif dan konsisten

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas permasalahan yang terjadi pada objek penelitian dalam tugas akhir. Permasalahan tersebut divisualisasikan menggunakan diagram *fishbone* sebagaimana ditampilkan dalam latar belakang. Berdasarkan identifikasi akar masalah, peneliti merumuskan masalah, menetapkan tujuan dan manfaat tugas akhir, asumsi dan batasan, serta menyusun sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II Landasan Teori

Bab ini menguraikan studi literatur yang mendukung penelitian tugas akhir dalam menyelesaikan permasalahan yang diangkat. Pembahasan mencakup tinjauan pustaka mengenai metode yang diterapkan untuk mengatasi masalah serta alasan pemilihan pendekatan tersebut.

BAB III Metode Penyelesaian Masalah

Bab ini memuat sistematika perancangan yang tujuannya adalah menjelaskan metode yang diterapkan dalam menyelesaikan permasalahan pada proyek kajian dan merancang langkah-langkah hingga mencapai hasil yang diharapkan.

BAB IV Penyelesaian Permasalahan

Bab ini menjelaskan secara teknis serta menyajikan hasil dari pengumpulan dan pengolahan data menggunakan metode yang diterapkan untuk menyelesaikan masalah dalam proyek penelitian ini.

BAB V Validasi, Analisis Hasil, dan Implikasi

Bab ini menganalisis dan mengevaluasi hasil rancangan dari bab sebelumnya, dengan tujuan memastikan kesesuaian rancangan dengan spesifikasi yang ditetapkan. Selain itu, bab ini juga bertujuan memperoleh masukan dari pemangku kepentingan di PT XYZ terkait rancangan yang telah dibuat.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari analisis data pada bab sebelumnya yang diharapkan mampu menjawab rumusan masalah penelitian. Selain itu, bab ini juga memberikan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya agar dapat terus disempurnakan dalam kajian terkait.