

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Gambaran Umum**

##### **1.1.1 Profil Perusahaan**

Sagala *Group* adalah perusahaan yang bergerak dibidang kuliner sejak tahun 2018 dengan mengusung konsep *multi-brand virtual kitchen* dan memiliki kantor pusat di Jalan Cihapit No.17 Bandung. Berawal dari usaha rumahan milik orang tua pemilik, Sagala berusaha menciptakan makanan dan minuman yang menjadi favorit konsumen. Merek pertama yang diluncurkan oleh Sagala adalah Ayam Bang Dava. Sagala *Group* terus berkembang hingga mampu meluncurkan merek-merek lainnya seperti Bronson Wings, Kajjoo, Katanya Bento, Nasi Telur Babak Belur, Sagala Kitchen, Nasi Goreng RiuH Rasa, dan Gyuban. Secara konsisten, sejak tahun 2019 Sagala menjadi kelompok kuliner nomor satu di wilayah Jawa Barat. Saat ini Sagala sudah tersebar di berbagai kota besar dengan memiliki 25 cabang, 16 cabang di Bandung, 8 cabang di Jakarta, dan 1 cabang di Cirebon (Sagala, 2022). Sagala *Group* memiliki logo perusahaan seperti pada gambar 1.1.



**Gambar 1.1**

**Logo Sagala Group**

*Sumber: [www.eatsagala.id](http://www.eatsagala.id)*

##### **1.1.2 Merek Makanan dan Minuman Sagala Group**

Setiap cabang dari Sagala di kota manapun akan selalu terdiri dari merek-

merek makanan dan minuman yang sama. Merek dagang tersebut merupakan hasil dari pengembangan yang dilakukan oleh Sagala. Terdapat delapan merek makanan dan minuman yang berada di bawah naungan Sagala *Group*, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Ayam Bang Dava
2. Nasi Kulit Besok Lagi (Nasi Telur Babak Belur)
3. Nasi Goreng Rihh Rasa
4. Bronson Wings
5. Kaijoo
6. Gyuban
7. Sagala Kitchen
8. Katanya Bento

Merek-merek di atas, jika konsumen ingin membeli salah satu produknya di *platform delivery online* seperti Go-Food, Grabfood, Eats by Traveloka, Kulina, dan Shopeefood dimana Sagala merupakan *merchant* dari *platform* tersebut. Konsumen dapat melihat pula menu-menu lain dari kedelapan merek di atas, sehingga selain Sagala memiliki akun sendiri yang terdiri dari delapan merek dagangnya, setiap merek dagang dari Sagala juga akan menampilkan menu-menu lain dari merek dagang Sagala *Group* yang lain (Sagala, 2022).

## **1.2 Latar Belakang**

Pandemi COVID-19 di Indonesia hingga saat ini berangsur membaik. Saat puncaknya di pertengahan 2020 hingga awal 2022, industri kuliner merupakan salah satu industri yang terdampak cukup besar. Banyak usaha kuliner yang terpaksa harus tutup karena tidak ada pemasukan, tidak mampu membayar biaya operasional, dan lain sebagainya. Hal tersebut juga dirasakan oleh pelaku usaha kuliner di Bandung. Berdasarkan hasil wawancaranya, Kepala Diskominfo Kota Bandung, Yayan Brilyana, mengatakan bahwa ada pelaku usaha kuliner yang penjualannya menurun drastis bahkan mengalami kerugian saat kasus pandemi COVID-19 masih tinggi. Saat ini penjualan

mereka berangsur membaik meskipun belum pulih secara sempurna, tetapi pendapatan mereka mengalami peningkatan (humaskotabandung, 2022).

Sandiaga Salahuddin Uno selaku Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI menyebutkan bahwa sebanyak 42% pendapatan negara disumbangkan oleh sektor ekonomi kreatif kuliner (Zhafira, 2021). Berdasarkan LPEM FEB UI dan UNDP Indonesia tahun 2020 juga menunjukkan bahwa 40% pelaku UMKM bergerak disektor kuliner (Yusra, 2022). Dalam lingkup yang lebih luas, industri kuliner merupakan salah satu sektor dengan pertumbuhan tercepat di Indonesia. Industri makanan dan minuman masih bisa tumbuh 0,22 persen pada 2019 saat pandemi Covid-19 (Hatammimi & Thahara, 2022). Saat pandemi, data yang dimiliki oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif menunjukkan sektor pariwisata mengalami penurunan devisa sebesar 80% dan lapangan kerja sebesar 7%. Namun, Sandiaga Uno mengatakan bahwa dalam mendongkrak pertumbuhan pariwisata dan ekonomi kreatif Indonesia, sektor kuliner memiliki peluang yang besar dengan cara terus berinovasi dan berkreasi menggunakan imajinasi yang semakin tidak terbatas (Zhafira, 2021). Salah satu bentuk inovasi yang dapat dilakukan dalam menghadapi kondisi pasca pandemi ini adalah mengganti model bisnis kuliner, khususnya untuk makanan tradisional menjadi *cloud kitchen* / *virtual kitchen* / *ghost kitchen* (Rheny, 2022). Yusra (2022) menyebutkan bahwa *startup* berperan sebagai pengaktif industri kuliner sehingga *startup* menjadi salah satu faktor bertahannya industri kuliner.

Abudheen (2021) menyatakan bahwa model bisnis *cloud kitchen* / *virtual kitchen* / *ghost kitchen* sebenarnya sudah ada sejak lama. Konsep utamanya yaitu *co-working* dengan mengakomodasi banyak merek dari pemilik yang sama atau berbeda yang beroperasi di tempat yang sama. Di Indonesia sendiri, minat terhadap *virtual kitchen* sudah terlihat sejak tahun 2018. Tren menunjukkan bahwa *virtual kitchen* dengan cepat menjadi bagian penting dari pasar pengiriman makanan di Indonesia. Menurut Suhandoko (2022) perubahan gaya hidup konsumen yang semakin sering menggunakan jasa pesan antar juga merupakan sebuah peluang untuk para pengusaha

minuman dan makanan untuk beralih atau mengembangkan bisnisnya menjadi *virtual kitchen*. Berdasarkan laporan Maret 2021 oleh Savills Research, pasar *virtual kitchen* di nusantara berada pada lintasan pertumbuhan. Milenial juga mempercepat pertumbuhan ini. Generasi baru anak muda ini sudah akrab dan bergantung pada pengiriman sesuai permintaan karena sifat mereka yang paham teknologi dan gaya hidup yang sibuk di kota-kota besar maupun pedesaan. Pelopor teknologi di bidang ini adalah Grabkitchen dari Grab dan Dapur Bersama dari Gojek (Abudheen, 2021).

Abudheen (2021) menambahkan bahwa, seiring pertumbuhan industri, daftar perusahaan yang memasuki sektor tersebut juga meningkat. Savills memperkirakan tujuh operator di Jakarta sendiri mengoperasikan 70 cabang *virtual kitchen* yang terdiri dari lebih dari 500 kitchen pod. Nama-nama tersebut antara lain Yummy Corp., Hangry, Everplate, Kita Kitchen, Telepot Co-Kitchen, dan Eatsii.

Momentum Works mencatat bahwa ukuran pasar pengiriman makanan online di Asia Tenggara hampir tiga kali lipat dari US\$4,3 miliar pada 2019 menjadi US\$11,9 miliar pada 2020. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh pandemi COVID-19. Namun, Mario Suntanu, CEO dan salah satu pendiri Yummy Corp., percaya bahwa terlepas dari COVID-19, perilaku konsumen bergerak ke arah konsumsi yang signifikan melalui pengiriman makanan karena populasi yang semakin sibuk dan lalu lintas yang semakin buruk (Abudheen, 2021).

Pasar *virtual kitchen* akan meningkat pesat hingga tahun 2025. Pasar *virtual kitchen* global diperkirakan akan meningkat karena meningkatnya penetrasi *smartphone*, urbanisasi yang cepat, pertumbuhan populasi muda, pertumbuhan pengaruh media sosial, biaya dan investasi yang lebih rendah, dan peningkatan preferensi konsumen untuk pesanan digital. Pasar juga menghadapi beberapa tantangan seperti keamanan data dan masalah privasi, dan tidak adanya sentuhan manusia (ResearchandMarkets, 2021).

*Virtual kitchen* dapat membantu kondisi usaha kuliner khususnya saat kondisi pandemi dan pasca pandemi karena model bisnisnya yang sudah pasti

lebih hemat dari segi biaya operasional, SDM yang lebih ramping, serta praktis karena hanya menerima pesanan pesan antar maupun *take away* saja (Unilever, 2021). Kebanyakan orang menggunakan model bisnis ini karena produk yang dijualnya merupakan makanan-makanan tradisional yang tidak memerlukan keahlian khusus maupun lahan kerja yang luas, tetapi mereka ingin mengembangkan bisnisnya dan menjangkau lebih banyak konsumen dengan biaya yang minimum dan efisien. Peluang dari *virtual kitchen* ini menurut Mario Suntu, CEO dan salah satu pendiri Yummy Corp., yaitu produk yang laris di jalur pengiriman belum tentu sama dengan produk yang laku di mal dan pusat perbelanjaan, terutama jika dilihat dari bentuk dan harga. Artinya, saat mal buka, mungkin ada penyesuaian *share of wallet*, tetapi secara keseluruhan persinggungan konsumen tidak akan cukup besar (Abudheen, 2021).

Menurut Unilever (2021) dengan konsep hanya menerima *take away* dan atau pesan antar yang biasanya terhubung dengan aplikasi secara *online* akan memudahkan pelaku usaha untuk mengontrol produk baik dari segi kualitas, keuangan, dan operasional. Nicko Widjaja, CEO di BRI Ventures, percaya bahwa hanya 37 juta orang yang menggunakan layanan pesan-antar makanan, artinya masih banyak yang belum menggunakan layanan tersebut sehingga model ini sangat menarik untuk berkembang di Indonesia (Abudheen, 2021).

Jumlah penyedia makanan dan minuman di Indonesia berjumlah 11.001 unit. Tercatat ada 1.794 usaha di bidang kuliner di Provinsi Jawa Barat. Provinsi Jawa Barat memiliki populasi usaha kuliner terbesar kedua setelah Provinsi DKI Jakarta (Hatammimi & Thahara, 2022). Salah satu kota di Jawa Barat yang terkenal dengan wisata kulinernya adalah Bandung. Kota Bandung selain memiliki julukan kota kembang sering disebut juga kota kuliner. Keberagaman kuliner yang ada di Bandung merupakan salah satu daya tarik bagi warganya sendiri hingga wisatawan. Pada tahun 2015, Bandung sebagai ibu kota Jawa Barat tercatat sebagai anggota jaringan kota kreatif UNESCO. Bandung merupakan kota pionir dimana ekonomi kreatif tumbuh dan berkembang sebagai salah satu pilar utama perekonomian daerah. Majunya

ekonomi kreatif di Kota Bandung terutama karena peran masyarakat yang signifikan. Lebih spesifiknya, Bandung merupakan salah satu kota dengan daya tarik kuliner yang tinggi (Hatammimi & Andini, 2022). Menurut data Dinas Koperasi UMKM Kota Bandung (Diskopumkm) 1.533 dari 4.285 UMKM yang terdaftar bergerak di sektor kuliner. Pada tahun 2020 hingga akhir 2021, UMKM dan penjualan digital di Bandung meningkat pesat, ditunjukkan oleh Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Disdagin) Kota Bandung, Elly Walsiah, laju pertumbuhan ekonomi di Kota Bandung bergerak 3,5% (Ray, 2022). Mutiah (2021) menyebutkan bahwa UMKM kuliner di Bandung mengalami peningkatan sebesar 60% yang bergabung dengan Tokopedia Nyam di kuartal II/2021, dari kuartal sebelumnya berdasarkan survey Tokopedia. Menurut Aurellia (2022), Bandung dinobatkan menjadi salah satu kota terbaik di Asia dengan makanan tradisionalnya berdasarkan *Taste Atlas 2021*, laman yang berisikan ulasan dan artikel mengenai kuliner di dunia. Bandung mendapatkan nilai 4,39 dengan rata-rata setiap makanan tradisionalnya mendapatkan nilai di atas 4.

Hal tersebut merupakan sebuah bukti bahwa keberagaman kuliner yang dimiliki atau berasal dari Kota Bandung memang memiliki kualitas yang baik. Warga Kota Bandung hingga luar Kota Bandung yang menjalankan usaha dibidang kuliner khususnya UMKM melihat potensi dan peluang yang cukup tinggi di Bandung untuk membangun dan mengembangkan bisnisnya di Bandung. Salah satu bukti yang menunjukkan perkembangan kuliner di Bandung adalah saat ini sudah terdapat beberapa usaha *virtual kitchen* yang sedang tren di Indonesia bahkan luar negeri. Contoh *virtual kitchen* yang ada di Bandung adalah Hangry, Kitchen Hub, Grab Kitchen Bandung, Yummy Kitchen, dan yang akan peneliti kaji yaitu Sagala *Multi-Brand Virtual Kitchen*. Hal tersebut menguatkan pernyataan bahwa UMKM kuliner di Bandung terus berkembang hingga melakukan digitalisasi.

Menurut keterangan narasumber, Dzaky selaku *business analyst* Sagala menyebutkan bahwa sebagai salah satu pelaku usaha *virtual kitchen* melihat jangka panjang *virtual kitchen* sebagai bentuk efisiensi dari suatu operasional

*brand*, karena dengan *virtual kitchen* suatu *brand* akan membantu *brand* yang lainnya untuk berkembang. Hal tersebut dikarenakan secara bahan baku produksi disamaratakan. Tujuannya adalah meminimalisir *stock keeping unit* dan bahan mentah karena *blockers* pada *virtual kitchen* untuk penyimpanan terbatas.

Pandangan Sagala Group terhadap *virtual kitchen* secara jangka panjang didukung oleh pernyataan yang Unilever (2021), saat pembelian dilakukan secara *online* maka seluruh pencatatan akan terekam melalui sistem sehingga memudahkan untuk melakukan pencatatan atau perhitungan keuntungan yang diperoleh, meminimalisir adanya kesalahan dalam mencatat pesanan yang masuk, serta meminimalisir kemungkinan terdapat selisih dalam laporan keuangan. Sedangkan dari segi kualitas, model bisnis *virtual kitchen* ini biasanya produknya sudah diolah sehingga saat beroperasi seluruh produk sudah siap untuk dimasak. Hal tersebut tentunya menimbulkan efisiensi pada operasional di dapur serta lebih mudah mengontrol kualitas produk karena dengan proses masak yang dipersingkat namun telah dipersiapkan sebelumnya akan terbentuk standar dari produk itu sendiri.

Disamping itu, jika dilihat dari segi peluang dan ancaman dengan terus berkembangnya tren *virtual kitchen* Sagala harus memiliki strategi dari berbagai aspek. Kompetitor yang berat bagi Sagala adalah kompetitor yang memiliki *unique selling point* (USP). Seperti contohnya adalah Hangry, menurut Friendchised (n.d.), Hangry memiliki 3 USP yaitu *sustainable business*, *marketing support*, dan *quality control support*. Strategi atau aksi yang dilakukan oleh Sagala untuk menghadapinya yaitu mengoptimisasikan marketing di dunia digital khususnya di facebook, instagram, dan tiktok ads karena Sagala yakin hal tersebut dapat mengurangi ancaman yang ada. Optimalisasi pada pemasaran digital yang salah satunya adalah iklan di facebook ads, Sagala dapat membuat *buyer persona* yang mereka inginkan. Mulai dari jenis kelamin, usia, lokasi disesuaikan dengan target marketnya. Sedangkan di sisi peluang, nilai yang ditawarkan oleh Sagala bermula dari produknya yang mereka yakini produknya merupakan makanan yang sudah lumrah dinikmati oleh pasarnya atau biasa

disebut *comfort food*. Sehingga harapannya adalah pasar akan mengingat merek-merek Sagala saat ingin mengonsumsi makanan tersebut.

Dzaky menambahkan bahwa semua keputusan yang dilakukan oleh Sagala didasari oleh data yang telah mereka miliki. Data tersebut didapat dari hasil interaksi antara perusahaan dengan konsumen maupun mitra. Interaksi tersebut terjadi secara langsung maupun tidak langsung. Sehingga apa yang diberikan oleh Sagala memang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan mitra. Hal tersebut saat ini disebut juga *value co-creation*. *Value Co-Creation* merupakan kreasi bersama pemangku kepentingan sebagai jantung dari proses kewirausahaan yang menyatukan semua pemangku kepentingan melalui kolaborasi, pemberdayaan, dan partisipasi untuk mencapai tujuan bersama penciptaan nilai (Riad & Kaufmann, 2017). Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai *value co-creation* pada Sagala, peneliti menggunakan model *the DART (dialogue, access, risk assessment, transparency)*.

Melihat peluang, tren, serta kondisi *virtual kitchen* membuat Sagala memiliki banyak kesempatan untuk terus berkembang namun sekaligus ancaman dari pesaing-pesaing yang bermunculan. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “***Value Co-Creation: Studi Eksplorasi di Sagala Multi-Brand Virtual Kitchen***”.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Sebagai salah satu usaha *virtual kitchen*, Sagala memiliki kesempatan dan peluang yang sama dengan usaha *virtual kitchen* lainnya baik di Bandung maupun di Indonesia. Perkembangan yang ada di Sagala menunjukkan arah yang sejalan dengan perkembangan *virtual kitchen*. Hal tersebut bukan berarti Sagala aman dari ancaman yang ada di usaha *virtual kitchen*. Oleh karena itu peneliti ingin meningkatkan kinerja Sagala dalam membentuk nilai dari usahanya agar mampu bersaing dengan kompetitor yang semakin banyak dengan menggunakan model *The DART* agar Sagala mampu menciptakan nilai yang lebih baik dengan melibatkan pemangku kepentingannya.



Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis mengidentifikasi rumusan masalah dari Sagala Group, sebagai berikut:

1. Usaha *virtual kitchen* memiliki prospek yang baik.
2. Muncul kompetitor dengan *unique selling point* masing-masing.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana *value co-creation* pada Sagala Group?
2. Bagaimana evaluasi *value co-creation* pada Sagala Group menggunakan model *the DART*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut

1. Untuk mengetahui *value co-creation* pada Sagala Group.
2. Untuk mengetahui hasil evaluasi *value co-creation* pada Sagala Group.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan akademis.

Manfaat Praktis:

1. Manfaat bagi industri khususnya Sagala Group dapat mengetahui nilai-nilai yang dapat membangun perusahaan agar terus berkembang sejalan dengan kebutuhan konsumen.
2. Manfaat bagi masyarakat/konsumen yaitu dapat terlibat dengan Sagala dalam membangun nilai bersama sehingga tingkat kepuasan dapat meningkat.

Manfaat Akademis:

1. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti *value co-creation*.

2. Menambah wawasan untuk peneliti

### **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Untuk memudahkan pemahaman dan memudahkan penulisan penelitian ini, maka dibuat sistematika seperti berikut ini:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir

2. BAB II TINJAUAN PERPUSTAKAAN

Bab ini terdiri dari Teori-teori Terkait Penelitian dan Penelitian Terdahulu serta Kerangka Pemikiran

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari Jenis Penelitian, Operasional Variabel, Tahapan Penelitian, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, dan Teknik Analisis Data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.