

FAKTOR KEBERHASILAN KRITIS USAHA KULINER BERBASIS *CLOUD KITCHEN* DARI PERSPEKTIF PELAKU USAHA DAN KONSUMEN

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF CULINARY BUSINESS ON CLOUD KITCHEN FROM THE BUSINESS ACTORS' AND CONSUMERS' PERSPECTIVE

Christian Ryan Sugiarto^{*)}, Joey Prakarsa Lastiawan^{*)}, Erlinda Nusron Yunus^{*)¹}

^{*)}Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia

Abstract: *Cloud kitchen is a food service business system that does not serve dine-in orders and only focuses on serving delivery. This study aims to identify the characteristics, challenges, and critical success factors of cloud kitchen-based culinary businesses. Critical success factors will be analyzed from the point of view of cloud kitchen's tenants as well as from the consumer's point of view. The research method used is the mixed method. The research begins with a qualitative method, employing phenomenology approach. Characteristics found in the study were low cost, simpler operational activities, and unique branding. The challenges are dependency on the aggregator, profit margin, voice of customer, and branding. Meanwhile, the critical success factors identified in the study are sales promotion, food taste, brand reputation, online rating, packaging, and hygiene. Then, the research is continued by distributing questionnaires to determine the critical success factors from the consumer's perspective as the independent variable, repurchase intention as the dependent variable, and customer satisfaction as the intervening variable. The results showed a significant influence on repurchase intention of all critical success factors mediated by customer satisfaction. Critical success factors also affect repurchase intention directly except for the hygiene factor. Meanwhile, the importance of critical success factors according to the consumer's point of view from the most important factors are food taste, sales promotion, brand reputation, rating in applications, food hygiene, and product packaging.*

Keywords: *cloud kitchen, characteristics, challenges, CSF, Mix Method*

Abstrak: Cloud kitchen merupakan sebuah sistem bisnis jasa makanan yang tidak melayani pesanan makan di tempat/*dine-in* dan hanya berfokus pada melayani pesan-antar/*delivery*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi karakter, tantangan, dan *critical success factors* usaha kuliner berbasis cloud kitchen. *Critical success factors* akan dianalisis dari sudut pandang pelaku usaha kuliner yang menggunakan cloud kitchen dan juga sudut pandang konsumen. Metode penelitian yang digunakan adalah *mix method*. Penelitian diawali dengan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi untuk mengidentifikasi karakter, tantangan, dan juga *critical success factors* dari perspektif pelaku usaha. Karakteristik cloud kitchen yang teridentifikasi adalah biaya yang rendah, aktivitas operasional yang lebih sederhana, dan branding unik. Tantangan meliputi ketergantungan pada *aggregator*, *cost and profit margin*, *voice of customer* serta *branding*. *Critical success factors* yang teridentifikasi adalah promosi penjualan, cita rasa makanan, reputasi merek, rating di aplikasi, kemasan produk dan kebersihan makanan. Penelitian akan dilanjutkan dengan melakukan penyebaran kuesioner guna mengetahui *critical success factors* dari perspektif konsumen sebagai variabel independen, *repurchase intention* sebagai variabel dependen dan *customer satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara seluruh *critical success factors* yang dimediasi oleh *customer satisfaction* terhadap *repurchase intention*. *Critical success factors* juga memengaruhi *repurchase intention* secara langsung kecuali faktor kebersihan. Sedangkan tingkat kepentingan *critical success factors* menurut kacamata konsumen dari yang paling penting berturut-turut adalah cita rasa makanan, promosi penjualan, reputasi merek, *rating* di aplikasi, kebersihan makanan, dan kemasan produk.

Kata kunci: *cloud kitchen, karakteristik, tantangan, CSF, Mix Method*

Riwayat artikel:

Diterima
2 September 2022

Revisi
25 November 2022

Disetujui
13 Januari 2023

Tersedia online
31 Januari 2023

This is an open access
article under the CC BY
license([https://
creativecommons.org/
licenses/by/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/))



¹ Corresponding author:
Email: erl@ppm-manajemen.ac.id

PENDAHULUAN

Dewasa ini, industri makanan dan minuman merupakan industri primadona di tanah air dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 8,16% pada tahun 2015-2019 dan menjadi penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) Industri Non-Migas terbesar. Namun, kendati pertumbuhan positif, industri ini tidak luput dari dampak pandemi COVID-19; khususnya bagi pelaku usaha kuliner kecil dan menengah (Badan Pusat Statistik, 2020). Banyak dari pelaku usaha pada industri makanan dan minuman mengalami disrupsi bisnis, penurunan pendapatan bahkan krisis finansial yang disebabkan oleh pemberlakuan pembatasan sosial yang pada akhirnya mengganggu operasional usaha (Ezizwita & Sukma, 2020; Rosita, 2020). Sehingga, pelaku usaha tidak memiliki pilihan, selain untuk beradaptasi dan berinovasi guna mempertahankan eksistensi usaha yang mereka miliki.

Salah satu inovasi dari sektor kuliner yang sedang berkembang di tengah masyarakat luas adalah *cloud kitchen*. *Cloud kitchen*, atau yang juga dikenal sebagai *virtual kitchen/ghost kitchen*, merupakan sebuah sistem bisnis jasa makanan yang tidak melayani pesanan makan di tempat/*dine-in* dan hanya berfokus pada melayani pesan-antar/*delivery* (Machdar & Andreas, 2022). Konsep *cloud kitchen* sendiri pertama kali diperkenalkan oleh Rebel Foods pada tahun 2011 di India dan lebih lanjut berkembang di berbagai negara, termasuk Indonesia (Sitorus *et al.* 2021). Nyatanya, hingga saat ini, *cloud kitchen* di tanah air berkembang secara pesat serta telah hadir di berbagai kota besar seperti di wilayah Jabodetabek, Surabaya, Bandung dan Medan. Bahkan, menurut survei yang diadakan oleh Savills Research and Consultancy pada awal tahun 2021, terdapat setidaknya 70 *cloud kitchen* yang beroperasi di wilayah Jakarta dengan melibatkan lebih dari 500 merek dagang kuliner berbasis *cloud kitchen*. Angka dan cakupan geografis dari usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* ini diprediksi akan terus tumbuh secara signifikan pada tahun-tahun mendatang.

Pertumbuhan dan perkembangan usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* ini didorong dengan penetrasi internet yang meningkat, sistem logistik pengiriman makanan yang semakin canggih serta preferensi masyarakat Indonesia untuk memesan makanan siap saji melalui aplikasi pesan-antar makanan (Nielsen, 2019). Lebih lanjut, tidak dapat dipungkiri bahwa

pandemi COVID-19 telah menjadi momentum tepat untuk perkembangan bisnis kuliner berbasis *cloud kitchen* (Kulshreshtha & Sharma, 2022; Machdar & Andreas, 2022; Sherkar *et al.* 2021). Bisnis kuliner berbasis *cloud kitchen* dianggap sebagai sebuah solusi pemenuhan permintaan konsumen terhadap makanan siap saji melalui aplikasi online dan dianggap mampu memenuhi lanskap industri baru yang ditandai dengan karakteristik *Low-Mobility, Less-Crowd, Low-Touch* dan *Hygiene*.

Pertumbuhan dan perkembangan usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* ini diproyeksikan akan berlanjut bahkan setelah pandemi COVID-19. Bahkan, sebuah penelitian yang dilakukan oleh lembaga riset *Grand View Research* (2021) memproyeksikan CAGR pertumbuhan industri ini mencapai 12,4% dengan nilai pasar bernilai 139,37 miliar Dolar Amerika pada tahun 2018. Sementara, di Indonesia, CAGR industri ini diproyeksikan mencapai 20,7% per tahun hingga 2028 nanti dengan estimasi total pasarnya mencapai 2,8 triliun rupiah. Tidak perlu diragukan lagi bahwa usaha *cloud kitchen* memiliki prospek pertumbuhan yang menjanjikan, baik dalam pasar global maupun di tanah air.

Terlepas dari prospek pertumbuhan usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* yang menjanjikan, referensi penelitian mengenai bisnis model *cloud kitchen* masih sangat terbatas. Hingga saat ini, belum ada penelitian terdahulu yang meneliti faktor keberhasilan kritis dan tantangan dari bisnis kuliner berbasis *cloud kitchen* yang dapat menjadi referensi berguna bagi pelaku usaha maupun calon pelaku usaha di bidang ini. Padahal, identifikasi faktor keberhasilan kritis merupakan hal yang esensial bagi praktisi. Dengan mengetahui faktor keberhasilan kritis, pelaku usaha mendapatkan gambaran kepada pelaku usaha mengenai sejumlah faktor yang akan memastikan tingkat kompetitif sebuah bisnis terhadap kompetitor mereka, meraih pasar serta kesuksesan (Tadic & Boljevic, 2015). Kegagalan dalam mengidentifikasi faktor keberhasilan kritis dapat membuat upaya yang dilakukan sebuah bisnis menjadi tidak tepat sasaran dan kurang optimal. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk mengidentifikasi karakteristik, tantangan operasional dan faktor keberhasilan kritis dari kacamata pelaku usaha dengan pendekatan kualitatif fenomenologi kemudian faktor tersebut divalidasi dari kacamata konsumen dengan pendekatan kuantitatif; guna menutup *scarcity research* yang ada.

minim. Selain modal yang diperlukan relatif rendah, narasumber mengungkapkan bahwa biaya operasional dari usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* pun relatif lebih efisien jika dibandingkan dengan usaha kuliner konvensional.

“Betul banget, jauh banget *cost* yang di Cloud Kitchen lebih efisien” (Narasumber 1)

Narasumber menerangkan bahwa biaya operasional yang relatif lebih efisien dan rendah dikarenakan tenant *cloud kitchen* memiliki jumlah karyawan yang lebih sedikit. Fasilitas yang digunakan bersama maupun yang diberikan oleh pengelola *cloud kitchen* pun dapat menghemat biaya operasional yang perlu dikeluarkan oleh pelaku usaha kuliner berbasis *cloud kitchen*.

Karakteristik Operasional Usaha Kuliner Berbasis Cloud Kitchen

Selanjutnya, karakteristik operasional usaha kuliner berbasis *cloud kitchen*. Narasumber mengemukakan bahwa kegiatan perolehan bahan baku, proses produksi hingga sistem penyimpanan bahan makanan serta *forecasting* penjualan tenant *cloud kitchen* tidak jauh berbeda dengan usaha kuliner konvensional. Perbedaan hanya terletak pada proses distribusi produk ke konsumen akhir, dimana *cloud kitchen* hanya mengandalkan satu channel distribusi yaitu melalui aplikasi pesan antar makanan. Di lain sisi, terlepas dari aktivitas dapur, mengelola operasional dari bisnis berbasis *cloud kitchen* cenderung lebih sederhana dan mudah dibandingkan dengan mengelola operasional dari bisnis makanan konvensional. Hal ini dikarenakan *cloud kitchen* tidak memiliki area untuk makan di tempat sehingga pengelolaan operasional menjadi lebih mudah. Terlebih, mayoritas dari pemilik *cloud kitchen* pada saat ini telah menyediakan *runner* yang akan membantu pelaku usaha untuk mencatat pesanan, memberikan informasi pesanan kepada tenant dan juga mengantarkan produk yang sudah siap antar kepada kurir aplikasi pesan-antar.

“Kalau operasional itu positifnya ga lebih repot dan ga serepot itu, kita ga ngurusin ojek, ngurusin customer yang datang, ada customer service, ada runner, yaudah kita ga perlu hire orang banyak, lebih ke arah positif kalau ke operasional” (Narsum 5)

Maintenance/pemeliharaan gedung beserta fasilitas *cloud kitchen* pun merupakan tanggung jawab dari pemilik *cloud kitchen* tersebut sehingga memudahkan operasional dari tenant makanan yang ada. Ketersediaan listrik, wifi, gas dan air merupakan tanggung jawab dari pemilik *cloud kitchen* dimana hal tersebut dapat memangkas kompleksitas operasional usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* dan membuat pelaku usaha dapat lebih berfokus pada proses pembuatan produk makanan/minuman yang akan dijual.

Karakteristik Branding Usaha Kuliner Berbasis Cloud Kitchen

Karakter kuat lainnya yang muncul dari wawancara dengan narasumber adalah terkait *branding* dari usaha kuliner berbasis *cloud kitchen*. Berdasarkan pemaparan narasumber, karakteristik dari proses *branding* memiliki keunikan jika dibandingkan dengan usaha konvensional. Hal ini disebabkan oleh tenant *cloud kitchen* tidak memiliki tempat yang dapat diasosiasikan dengan merek dagang mereka serta tidak memiliki interaksi secara langsung dengan konsumen mereka, tidak seperti usaha kuliner konvensional.

“... branding harus kuat, yang pasti sih memang mengandalkan hanya aggregator aja jadi ketergantungan sama mereka, harus bener bener kita yang menampilkan diri di online” (Narasumber 7)

Hal ini menyebabkan pelaku usaha perlu kuat dalam melakukan membangun *branding* secara daring, dengan mengandalkan aplikasi pesan antar maupun dengan cara lainnya. Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Moyeenudin *et al.* (2020). Kesulitan dalam membangun *branding* ini memicu opini bahwa *cloud kitchen* merupakan bisnis model yang lebih tepat untuk dilakukan oleh pelaku usaha yang sudah memiliki *brand* besar, atau setidaknya telah memiliki satu tempat makan konvensional.

Tantangan Operasional Usaha Kuliner Berbasis Cloud Kitchen

Terdapat 3 tantangan operasional utama pada penggunaan *cloud kitchen* yang teridentifikasi pada penelitian ini; yaitu ketergantungan pada aggregator, *Cost* dan *Profit Margin*, *Voice of Customer*, dan juga tantangan dalam hal *branding*.

Ketergantungan dengan *Aggregator*

Salah satu tantangan dalam menjalankan usaha bisnis berbasis *cloud kitchen* adalah ketergantungan dengan *aggregator*. Seperti yang diketahui bersama, dalam melakukan bisnis usaha kuliner berbasis *cloud kitchen*, *food aggregator* adalah *channel* dominan yang mereka gunakan saat ini dan sedikit banyak menyebabkan ketergantungan terhadap perusahaan *aggregator*. Belum lagi, berdasarkan pengalaman narasumber, perusahaan *aggregator* saat ini sedikit banyak merubah bisnis mereka ke arah profitabilitas yang berdampak pada berkurangnya program promosi yang diberikan sehingga sulit juga menarik perhatian calon konsumen yang sudah dimanjakan dengan berbagai macam program promosi dari *aggregator*.

“...banyak lah yang ngepost Gojek kasih kita makanan 100 ribu tapi dia bayar 10 ribu, banyak orang yang biasa kayak gitu kan, sekarang ga ada lagi,...” (Narasumber 2)

Pelaku usaha memiliki kesulitan untuk dapat keluar dari ketergantungan ini karena *food aggregator* sudah memiliki pengguna yang banyak dan program promosinya tersendiri. Pelaku usaha bisnis makanan di *cloud kitchen* tidak boleh terlalu bergantung pada *aggregator* dan harus bisa menemukan cara kreatif dalam menjual dan memanfaatkan seluruh *channel* yang ada sehingga bisa menarik perhatian dan meningkatkan penjualan produk mereka.

Cost dan Profit Margin

Tantangan kedua yang dihadapi oleh para usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* adalah permasalahan harga bahan baku dan juga *charge* yang dikenakan oleh perusahaan *food aggregator* kepada tenant *cloud kitchen*. Adanya kenaikan bahan baku serta kebijakan para *food aggregator* membuat para narasumber harus mampu memutar otak agar bisa menyajikan makanan dengan harga yang sesuai dengan pasar mereka masing-masing dan juga di tengah konsumen makanan online yang semakin *price and promo sensitive*. Sehingga, harga yang ditawarkan menjadi lebih terjangkau di mata konsumen dan mampu menjadi pendapatan yang sesuai di sisi pelaku usaha kuliner berbasis *cloud kitchen*.

“...cost nya cukup tinggi yang mereka terapkan, kurang lebih basicnya aja adalah 20%, belum lagi kalau promo bisa 30% lebih.” (Narasumber 4)

Voice of Customer

Tantangan selanjutnya yang harus dihadapi oleh para narasumber sebagai pelaku usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* adalah mendapatkan *feedback* dari para konsumen terhadap produk mereka. Sistem *rating* yang diterapkan pada aplikasi *online food aggregator* memang menyediakan fasilitas bagi konsumen untuk memberikan *rating* dan ulasan mengenai makanan yang dipesan, namun para konsumen tak jarang memberikan *feedback* yang sifatnya ekstrem dan menjatuhkan. Hal ini membuat para pelaku usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* harus bisa sempurna dalam setiap makanan yang dikirimkan ke konsumen. Minimnya interaksi fisik juga menyulitkan para pengusaha kuliner berbasis *cloud kitchen* untuk mendapatkan *feedback* dari konsumen yang penting bagi mereka dalam mengembangkan kualitas layanan dan produk mereka.

“...tenant kan ga ketemu langsung sama konsumen. Karena biar bagaimanapun ya tenant harus mendengar *feedback* dari konsumen...” (Narasumber 6)

Tentunya, Mendapatkan *feedback* juga tidak bisa dianggap sepele karena sangat penting bagi pengembangan bisnis usaha kuliner di *cloud kitchen* untuk bisa berkembang. Bahkan penelitian dari Ersad & Jaolis (2022) dan Shah & Sunil (2021), bahwa *feedback* dari konsumen merupakan hal yang penting serta bisa meningkatkan kualitas layanan usaha makanan berbasis *cloud kitchen*. Serupa, penelitian yang dilakukan oleh Gill *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa identifikasi dan penerapan model *voice of customer* yang tepat dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan tingkat retensi konsumen. Untuk mendapatkan *feedback* dari pelanggan, dibutuhkan upaya lebih dari pihak pengusaha kuliner sehingga bisa melakukan pendekatan yang nyaman bagi pelanggan dan bisa mendapatkan *feedback* yang akurat.

Branding problem

Tantangan terakhir dan paling banyak dialami oleh seluruh narasumber selaku pelaku usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* adalah tantangan mengenai brand dan akses kepada *traffic* untuk mendapat perhatian calon konsumen,

“... kalau di Cloud Kitchen, kesulitannya adalah kita marketing pun benar-bener harus online gitu. Gimana caranya jadi orang-orang bisa membeli dari platform online karena kita ga bisa andelin traffic yang lewat. Itu jarang banget.” (Narasumber 3)

Oleh karena itu, sekali lagi pelaku usaha perlu memutar otak untuk memperkenalkan *brand* mereka kepada konsumen. Terutama, bagi *brand* baru yang beroperasi di *cloud kitchen* akan kesulitan mendapatkan perhatian dari calon konsumen dan juga harus punya *effort* yang jauh lebih besar pada bagian promosi *online* yang mana merupakan satu satunya *channel* promosi bagi usaha kuliner berbasis *cloud kitchen*.

Faktor Keberhasilan Kritis Usaha Kuliner Berbasis Cloud Kitchen

Penelitian ini dilanjutkan dengan mengidentifikasi faktor keberhasilan kritis usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* dari kacamata pelaku usaha. Faktor keberhasilan yang dimaksud adalah faktor atau elemen yang mempengaruhi organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, dalam hal ini adalah faktor keberhasilan usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* untuk bertahan dan mempertahankan konsumen yang ada. Terdapat setidaknya 6 faktor keberhasilan sukses usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* yang teridentifikasi dalam penelitian ini; yaitu promo penjualan, reputasi merek, cita rasa makanan, rating di aplikasi, kemasan produk dan kebersihan makanan.

Promosi Penjualan

Salah satu faktor kesuksesan kritis dalam usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* adalah ketersediaan promo potongan harganya. Seluruh narasumber mengkonfirmasi bahwa ketersediaan promo ini esensial bagi keberlangsungan bisnis mereka. Tanpa ketersediaan promosi, sebuah brand akan kesulitan untuk masuk ke dalam halaman rekomendasi aplikasi pesan antar. Bahkan, narasumber mengemukakan bahwa pengaruh promosi sangat kuat terhadap volume penjualan produk di bisnisnya. Dan oleh karena itu, bila sebuah usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* ingin bertahan, usaha tersebut harus menyediakan promo potongan harga maupun promo menarik lainnya yang dapat menarik konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan.

“promo kalo saya bilang sudah seperti oksigennya Cloud Kitchen, makanan online, tanpa promo potongan harga, sulit brand kita muncul di rekomendasi dan pasti konsumennya juga banyaknya cari yang promo...” (Narasumber 1)

Reputasi Merek

Faktor lainnya yang dipersepsikan sebagai faktor keberhasilan kritis tenant *cloud kitchen* adalah reputasi merek tenant itu sendiri. Narasumber berpendapat bahwa menjaga reputasi merek merupakan hal yang penting karena sebuah merek yang dipersepsikan buruk oleh konsumen akan membuat konsumen tersebut tidak mau melakukan pembelian ulang serta dapat berpotensi untuk penyebaran *word-of-mouth* yang negatif terhadap merek makanan/ minuman itu sendiri.

“...Karena reputasi brand itu penting. Punya reputasi bagus itu ibaratnya berlian, brand kita sparkling di tengah-tengah brand makanan yang segitu banyak di aplikasi online...” (Narasumber 6)

Cita Rasa Makanan

Faktor keberhasilan kritis selanjutnya adalah cita rasa makanan. Mayoritas narasumber berpendapat bahwa citra rasa makanan merupakan hal vital yang perlu dimiliki usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* agar dapat bertahan dan meraih kesuksesan. Narasumber berpendapat bahwa tanpa ada rasa makanan yang enak, maka bisnis akan kesulitan untuk mempertahankan konsumen yang ada. Hal ini dikarenakan bahwa makanan/ minuman yang dijual merupakan *core product* yang diberikan kepada konsumen yang ada.

“Semurah apapun kita, kalo makanan itu ga enak ya pasti konsumen ga akan kembali lagi...” (Narasumber 1)

Pelaku usaha kuliner pun perlu memastikan makanan/ minuman yang mereka tawarkan kepada konsumen sesuai dengan ekspektasi yang dimiliki oleh konsumen dan sesuai dengan visualisasi yang diberikan.

Rating di Aplikasi

Rating di aplikasi pun dikemukakan narasumber sebagai salah satu faktor keberhasilan kritis dalam usaha mereka. Sebanyak tiga narasumber mengemukakan bahwa penilaian pada aplikasi merupakan hal yang esensial dalam bisnis kuliner mereka karena penilaian/

rating tersebut mempengaruhi kepercayaan dan sikap konsumen kepada produk makanan dan minuman yang ditawarkan kepada konsumen.

“...review juga penting ya di aplikasi, istilahnya itu kaya casing usaha, review bagus, orang percaya, mau beli dan beli lagi. Sebaliknya rating jelek di aplikasi, orang bakal mikir 1000 kali sebelum beli produk makanan dan minuman di toko kita” (Narasumber 2)

Oleh karena itu, narasumber percaya bahwa rating pada aplikasi merupakan faktor yang dapat membantu bisnis mereka untuk mendapatkan kepercayaan konsumen dan meraih kesuksesan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryadiningrat *et al.* (2022) dimana penilaian pada aplikasi online mempengaruhi minat beli dari konsumen.

Kemasan Produk

Faktor keberhasilan kritis lainnya dari usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* adalah kemasan produk makanan dan minuman yang ditawarkan kepada konsumen. Narasumber percaya bahwa kemasan produk yang diberikan dapat menentukan impresi konsumen terhadap produk makanan dan minuman yang mereka beli. Oleh karena itu, merupakan hal yang esensial bagi pelaku usaha untuk memastikan bahwa kemasan produk yang diberikan kepada konsumen dapat memberikan impresi baik dan membantu bisnis meraih kesuksesan.

“... Makanan dengan packagingnya yang menarik supaya ketika mereka lihat, wah worth it nih my money.... Jadi ketika mereka sampe tuh, mereka sudah punya impresi, wah ini makanannya okay...” (Narasumber 3)

Kebersihan Makanan

Faktor keberhasilan kritis lainnya dari usaha berbasis *cloud kitchen* adalah kebersihan. Kebersihan yang dimaksud adalah kebersihan produk makanan/minuman yang dijual, kebersihan alat makan serta kebersihan *packaging* yang diberikan kepada konsumen. Ketiga aspek kebersihan tersebut dinilai menjadi sangat esensial bagi penilaian konsumen karena konsumen tidak dapat menilai kebersihan dapur *cloud kitchen* maupun karyawan yang membantu menyiapkan makanan. Sehingga, kebersihan makanan, packaging dan peralatan makan menjadi tolak ukur penilaian

kebersihan di mata konsumen dan juga merupakan faktor penting dalam mencapai kesuksesan bisnis yang dijalankan.

“Kebersihan tidak boleh ditoleransi sama sekali dan saya yakin konsumen sangat kritis terhadap kebersihan makanan...” (Narasumber 3)

Tahapan Kuantitatif

Critical success factors untuk usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* dari perspektif pelaku usaha adalah promosi penjualan, cita rasa makanan, reputasi merek, *rating* di aplikasi, kemasan produk, dan juga kebersihan makanan. Keenam *critical success factors* akan dijadikan sebagai variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *repurchase intention*, sementara variabel intervening dalam penelitian ini adalah *customer satisfaction*.

Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner dilakukan kepada 591 responden, namun hanya 498 responden yang menyatakan pernah membeli produk dari usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* dalam rentang waktu 6 bulan terakhir. Sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 498 (Tabel 1).

Responden yang berpartisipasi dalam mengisi kuesioner mayoritas adalah wanita dengan porsi 66% dari total responden. Usia responden yang dominan adalah 17-28 tahun yang merupakan 65,3% dari total responden. Sebesar 31,3% responden berdomisili di Bandung dan mayoritas responden yang berpartisipasi memiliki pendapatan di rentang Rp3.000.000 - Rp7.000.000 per bulan dengan porsi 39,4% dari total responden. Gambar 2 menunjukkan hubungan antar variabel dan merupakan kerangka dalam menjalankan metode kuantitatif. Berikut adalah hasil dari pengolahan data secara kuantitatif menggunakan *mediation analysis* (Tabel 2).

Adapun hipotesis yang dibangun pada penelitian ini berjumlah 13 hipotesis, yaitu H1: *Customer satisfaction* memediasi promosi penjualan terhadap *repurchase intention*, H2: Promosi penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention*, H3: *Customer satisfaction* memediasi reputasi merek terhadap *repurchase intention*, H4: Reputasi merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention*, H5: *Customer satisfaction* memediasi cita rasa

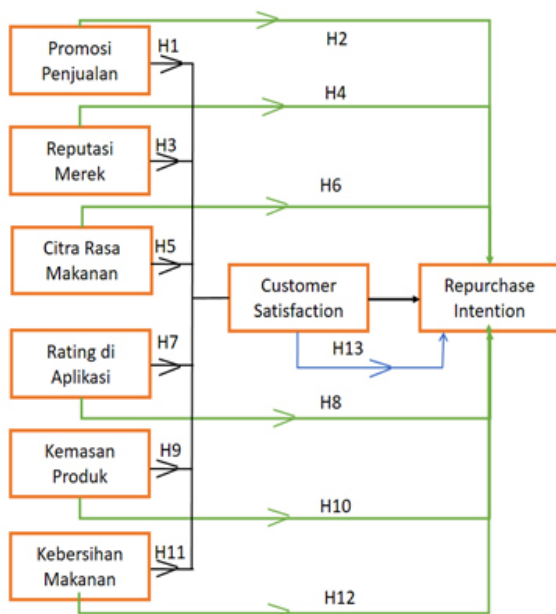
makanan terhadap *repurchase intention*, H6: Cita rasa makanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention*, H7: *Customer satisfaction* memediasi rating di aplikasi terhadap *repurchase intention*, H8: Rating di aplikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention*, H9: *Customer satisfaction* memediasi kemasan produk terhadap *repurchase intention*, H10: Kemasan

produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention*, H11: *Customer satisfaction* memediasi kebersihan makanan terhadap *repurchase intention*, H12: Kebersihan makanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention*, H13: *Customer satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention*.

Tabel 1. Demografi responden

Demografi	Kategori	N	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	169	33,9%
	Wanita	329	66,1%
	Total	498	100%
Usia	<17	13	2,6%
	17-28	325	65,3%
	29-38	115	23,1%
	39-48	28	5,6%
	>48	17	3,4%
	Total	498	100%
Domisili	Jakarta	90	18,1%
	Bogor	25	5%
	Depok	50	10%
	Tangerang	103	20,7%
	Bekasi	40	8,1%
	Bandung	156	31,3%

Demografi	Kategori	N	Persentase
Surabaya	Surabaya	20	4%
	Medan	11	2,2%
	Lampung	1	0,2%
	Bangka Belitung	1	0,2%
	Aceh	1	0,2%
	Total	1	0,2%
Pendapatan (Per Bulan)	<3.000.000	151	30,3%
	3.000.000-7.000.000	196	39,4%
	7.000.001-15.000.000	117	23,5%
	15.000.001-23.000.000	23	4,6%
	>23.000.000	11	2,2%
Total	498	100%	



Gambar 2. Kerangka penelitian metode kuantitatif

Tabel 2. Hasil Mediation Analysis

Direct Effects	Estimates	p-value
Total PR - Total RI	0,113	<0,001
Total RM - Total RI	0,061	0,006
Total CR - Total RI	0,129	<0,001
Total OR - Total RI	0,058	0,0011
Total PP - Total RI	0,067	0,003
Total K - Total RI	0,020	0,443
Indirect Effects		
Total PR - Total CS - Total RI	0,041	<0,001
Total RM - Total CS - Total RI	0,030	<0,001
Total CR - Total CS - Total RI	0,038	<0,001
Total OR - Total CS - Total RI	0,028	<0,001
Total PP - Total CS - Total RI	0,028	<0,001
Total K - Total CS - Total RI	0,026	0,004
Total Effects		
Total PR - Total RI	0,154	<0,001
Total RM - Total RI	0,091	<0,001
Total CR - Total RI	0,166	<0,001
Total OR - Total RI	0,087	<0,001
Total PP - Total RI	0,094	<0,001
Total K - Total RI	0,046	0,091

Faktor yang menjadi prioritas kedua bagi masyarakat adalah promosi. Para tenant *cloud kitchen* harus bisa memberikan promosi yang mampu menarik perhatian konsumen. Salah satu caranya adalah dengan melakukan *soft opening* untuk mengumpulkan antusiasme sebelum membuka *cloud kitchen*, dan dilanjutkan dengan *mix and match* promosi penjualan dari agregator dan juga promosi yang diberikan secara independen. Para tenant *cloud kitchen* bisa membuat *bundling* paket makanan yang harganya lebih murah atau program *buy 1 get 1* pada tanggal-tanggal tertentu. Tenant *cloud kitchen* juga bisa membuat menu spesial yang *limited* atau *seasonal* untuk semakin menarik antusiasme dari para calon konsumen.

Faktor prioritas ketiga dan keempat adalah reputasi merek dan *rating* di aplikasi. Seiring dengan terjaganya kualitas makanan dan program promosi penjualan yang menarik serta kreatif, para tenant *cloud kitchen* bisa mendapatkan reputasi merek dan *rating* di aplikasi yang baik. Tenant *cloud kitchen* harus bisa menemukan *competitive advantage* berdasarkan *value* yang mereka tawarkan ke konsumen itu sendiri. Salah satu caranya adalah dengan pengembangan menu yang kreatif dan baru. Hal ini membuat tenant *cloud kitchen* perlu menjadi inovator menu baru di radius 4 km agar menjadi viral serta menjadi *unique selling point* tersendiri di mana makanan dan promosi yang ditawarkan selalu baru dan unik.

Untuk faktor kebersihan dan juga kemasan produk, kedua faktor ini adalah faktor dasar yang melengkapi kualitas layanan tenant *cloud kitchen* kepada konsumen. Kemasan produk dari para tenant *cloud kitchen* juga harus mempermudah konsumen untuk memakan produk yang dibeli, kreatif, menarik, serta mampu menggambarkan identitas dari tenant *cloud kitchen*. Kemasan produk juga bisa menjadi salah satu media untuk melakukan *branding* atau membentuk persepsi konsumen mengenai produk yang dibeli.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini dirancang guna mencapai tujuan penelitian; yaitu untuk mengidentifikasi karakteristik usaha kuliner yang menggunakan *cloud kitchen* di Indonesia saat ini, mengidentifikasi pengalaman pelaku usaha dalam mengelola usaha kuliner berbasis *cloud*

kitchen dan untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan kritis dalam bisnis usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* (dari perspektif pelaku usaha dan perspektif konsumen). Terdapat tiga karakteristik usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* yaitu biaya yang rendah dari segi modal, risiko, dan operasional yang lebih efisien, operasional yang lebih sederhana, dan proses *branding* yang unik karena bisnis kuliner *cloud kitchen* tidak memiliki tempat fisik sebagai media promosi dan interaksi dengan konsumen juga minim.

Tantangan yang dihadapi oleh pengusaha kuliner berbasis *cloud kitchen* adalah adanya ketergantungan pada *aggregator* makanan yang juga menyediakan jasa pesan antar makanan *online*, biaya potongan yang diasosiasikan oleh para *aggregator* dirasa cukup memberatkan pengusaha, *voice of customer* yang sulit didapat karena minimnya interaksi dengan pelanggan sedangkan pengusaha kuliner berbasis *cloud kitchen* dituntut untuk sempurna dalam memasak dan menyajikan makanan agar *rating* makanan di aplikasi tetap tinggi, dan permasalahan *branding* serta akses kepada *traffic* yang sulit karena mengandalkan aktivitas di dunia maya untuk menarik perhatian konsumen.

Sementara itu, faktor keberhasilan kritis yang teridentifikasi dari kacamata pelaku usaha kuliner berbasis *cloud kitchen* adalah promosi penjualan, cita rasa makanan, reputasi merek, *rating* di aplikasi, kebersihan makanan dan kemasan produk. Keenam faktor keberhasilan ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *repurchase intention* dengan *customer satisfaction* sebagai variabel *intervening*. Adapun, urutan tingkat kepentingan faktor ini menurut kacamata konsumen dimulai dari yang paling penting adalah cita rasa makanan, promosi penjualan, reputasi merek, *rating* di aplikasi, kebersihan makanan, dan kemasan produk.

Saran

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan pengusaha kuliner saat memutuskan untuk mengelola bisnis kuliner berbasis *cloud kitchen*. Pelaku usaha perlu memastikan bahwa cita rasa produk yang ditawarkan sesuai dengan ekspektasi konsumen serta konsumen diberikan promosi penjualan yang dapat menarik minat untuk melakukan pembelian. Pelaku usaha pun harus dapat menjaga reputasi merek serta *rating* toko *online* mereka pada aplikasi karena kedua hal ini mempengaruhi minat beli ulang. Selain itu,

pelaku usaha pun tetap harus memastikan kebersihan dari produk makanan yang dijual serta memastikan kemasan produk dapat menarik perhatian konsumen. Sebagai saran penutup, para pengusaha juga bisa melakukan *soft opening* untuk mendapatkan *feedback* dan mengumpulkan antusiasme calon konsumen, menyediakan program promosi kreatif, dan kontrol pada kebersihan makanan serta kemasan produk yang menarik. Sementara itu, saran untuk penelitian selanjutnya berupa penelitian selanjutnya dapat pula melakukan studi mengenai faktor-faktor mana saja yang menjadi faktor *hygiene, critical, neutral* dan *enhancing* dalam usaha kuliner berbasis *cloud kitchen*.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandra H, Siaputra H. 2020. Pengaruh kualitas makanan, kualitas layanan, dan citra merek terhadap minat beli ulang di restoran XYZ surabaya dengan kepuasan konsumen sebagai mediator. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* 8(2): 79-87. <https://doi.org/10.9744/jmp.6.2.79-87>
- Ersad D, Jaolis F. 2022. Pengaruh consumer attitudes towards local business dan ethnocentrism terhadap intention to purchase local food dengan consumer attitudes towards local food sebagai variabel, intervening studi kasus kuliner lokal bali di aplikasi market place. *AGORA* 10(1).
- Ezizwita E, Sukma T. 2021. Dampak pandemi covid-19 terhadap bisnis kuliner dan strategi beradaptasi di era new normal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas* 23(1): 51–63. <https://doi.org/10.47233/jebd.v23i1.169>
- Fiona DR, Hidayat W. 2020. Pengaruh promosi penjualan dan e-service quality terhadap minat beli ulang melalui kepuasan pelanggan (studi pada pelanggan Gopay di Jabodetabek). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 9(1): 333-341. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.26434>
- Gill L, McCarthy V, Grimeett D. 2019. Voice of the customer: creating client centered cultures in accounting firms for retaining clients and increasing profitability. *Journal of Accounting, Business and Management* 26(2): 45–58. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v26i2.412>
- Goulding C. 2005. Grounded theory, ethnography and phenomenology: a comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing* 39(3): 294-308. <https://doi.org/10.1108/03090560510581782>
- Grand View Research. 2020. *Cloud Kitchen Market Size, Share & Trends Analysis Report by Type, Nature, and Region, and Segment Forecast, 2021-2028*.
- Kulshreshtha K, Sharma G. 2022. From restaurant to cloud kitchen: survival of the fittest during covid-19: an empirical examination. *Technological Forecasting and Social Change* 179: 121629. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121629>
- Machdar NA, Andreas FF. 2022. Cloud kitchen: menutup kesenjangan permintaan pada era normal baru untuk industri jasa makanan. *Semesta* 1(1):72–78.
- Milo MR. 2020. Pengaruh kualitas makanan dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan serta implikasinya terhadap minat pembelian ulang taman kuliner kumkum. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 5(2):1-12.
- Moyeenudin HM, Anandan R, Parvez J, Bindu G. 2020. A research on cloud kitchen prerequisites and branding strategy. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* 9(3): 983-987. <https://doi.org/10.35940/ijitee.C8188.019320>
- Nielsen. 2019. *Understanding Indonesia's Online Food Delivery Market*.
- Rosita R. 2020. Pengaruh pandemi covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis* 9(2): 109-120. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v9i2.380>
- Shah N, Sunil A. 2021. Impact of Covid 19 on the Food Service Sector. *Covid 19: Socio Economic Crisis in India, Anu Book Publications*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4038683>
- Sherkar A, Fernandes M, Zagade S. 2021. Rise of cloud kitchens amidst the covid-19 pandemic. *Kalyan Bharati* 36(7): 237–243.
- Shukla P, Singh J, Wang W. 2022. The influence of creative packaging design on customer motivation to process and purchase decision. *Journal of Business Research* 147: 338-347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.026>
- Sitorus A, Avianti F, Gultom M, Tritama R, Andini V. 2021. Rise of the virtual kitchen. *Savills Research: Market in Minutes*.
- Sukmana NC, Chandra VJ, Siputra H. 2020. Pengaruh kualitas makanan, higienitas dan kualitas

layanan terhadap minat pembelian ulang melalui kepuasan konsumen sebagai mediator di restoran dapur terbuka di surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* 8(2):67–76.

Suryadiningrat Y, Rahmat TY, Anandita R. 2022. Pengaruh penggunaan media sosial dan e-wom terhadap kepercayaan dan minat beli belanja

online. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)* 8(2): 15–22. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.515>

Tadic J, Boljevic A. 2015. integration of critical success factors in order to improve performance of the company. *Strategic Management* 20(1): 26-33.