

ANALISIS PENGELOLAAN RESTORAN THE KOPITIAM PADA KONDISI PANDEMI COVID-19

Melky

Program Business Management, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan
Ekonomi, Universitas Kristen Petra Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail: m31416209@john.petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui enak, cantik namun dengan harga yang dapat bersaing. Kondisi ini menjadi pengelolaan manajemen yang di terapkan The Kopitiam dalam sebuah tantangan bagi manajemen perusahaan dalam menyusun strategi menghadapi masa pandemi covid-19. Manajemen perusahaan memiliki pengembangan manajemen. peranannya penting dalam menentukan jalannya suatu perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan teknik analisis data deskriptif. Proses manajemen yang terlaksana belum dijalankan secara maksimal dikarenakan sebatas menjalankan prosedur protokol kesehatan. The Kopitiam belum menjalankan manajemen komunikasi atau sosialisasi kepada pasar terkait prosedur yang diterapkan, belum melakukan pengiklanan terkait layanan jasa antar, belum melayani jasa antar melalui *online* serta belum menyediakan pembayaran non tunai.

Kata Kunci- Manajemen, perubahan perilaku pasar, usaha keluarga

PENDAHULUAN

Keberlangsungan bisnis dalam era globalisasi menjadi sangat rentan. Perubahan kondisi pasar yang cepat menyebabkan perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan baik. Dinamis dan inovatif diperlukan agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pasar. Terlebih lagi adanya persaingan yang tinggi antar perusahaan menyebabkan setiap perusahaan dituntut untuk dapat memberikan nilai tambah dibanding dengan perusahaan pesaing lainnya. Nilai tambah diperlukan untuk dapat lebih unggul dalam persaingan pasar yang terjadi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ihsan dan Wandebori (2015) diketahui bahwa dalam mengembangkan strategi bisnis, perusahaan perlu untuk menekan biaya agar dapat unggul dalam harga serta menciptakan diferensiasi untuk dapat menembus pasar. Hal ini dikarenakan perusahaan yang ada telah memiliki konsumen yang loyal sehingga untuk merebut konsumen pada pasar maka perusahaan harus bisa memberikan nilai tambah yang berbeda dibanding perusahaan lainnya dan unggul dalam harga.

Keunggulan dalam bersaing berkaitan erat dengan kualitas layanan yang dapat diberikan oleh suatu perusahaan dalam berinteraksi dengan para pelanggannya. Menurut Tasker (2014) dalam usaha meningkatkan kepuasan pelanggan atas layanan yang diberikan, perusahaan perlu melakukan serangkaian pendekatan dengan proses yang berbeda dibanding pendekatan tradisional pada umumnya. Perusahaan perlu untuk mengetahui dengan detail terkait kebutuhan dan keinginan para pelanggannya secara spesifik. Khususnya dalam menyusun strategi pengembangan suatu restoran. Menurut artikel oleh Blanding (2014) yang dilansir oleh *hbswk.hbs.edu* menjelaskan bahwa suatu restoran berbeda dibanding dengan industri lain yang mana restoran harus menyajikan hidangan dengan baik, menyeimbangkan biaya dan memanager beban operasional untuk memperoleh keuntungan. Selain itu berdasarkan pada artikel oleh *The Fork Manager* (2015) diketahui bahwa manajemen restoran berfokus pada kualitas makanan dan pelayanan yang baik. Penjelasan ini menunjukkan bahwa suatu restoran harus mampu menyajikan hidangan dengan cita rasa yang

Manajemen perusahaan memiliki peranan penting dalam menentukan jalannya suatu perusahaan. Menurut Follet (2007) manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam menjalankan serangkaian aktivitas tersebut, manajemen perlu melakukan analisis pasar sebagai dasar pengambilan keputusan atas tindakan yang akan diambil. Analisis ini terkait bagaimana kondisi pasar serta perilaku konsumen meliputi permintaan konsumen, keinginan, kebutuhan dan kemampuan beli konsumen. Beberapa faktor pasar perlu untuk dianalisis untuk dapat melakukan pengambilan keputusan manajemen yang tepat dan sesuai.

Dalam aktivitas manajemen, perusahaan juga memperhatikan beberapa faktor baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pihak manajemen perlu memastikan bahwa perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Kondisi ini menyebabkan perusahaan harus melakukan pengembangan jangka panjang. Namun dalam proses pengembangan manajemen, tidak terlepas dari adanya kemungkinan terjadi *force majeure*. Peristiwa *force majeure* merupakan suatu bencana yang tidak dapat dihindari dan kehadirannya diluar kendali manusia sehingga tidak dapat diprediksi. Salah satu peristiwa *force majeure* yaitu pandemi Covid-19. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Wen, *et al.* (2020) mengungkapkan Covid-19 menyebabkan timbulnya dampak yang signifikan terhadap perubahan perilaku pasar industri maupun lingkungan sekitar. Kemunculan pandemi ini merupakan salah satu situasi krisis global. Situasi ini menuntut agar pihak manajemen perusahaan bertindak dengan cepat dalam melakukan tindakan perubahan. Tindakan perubahan yang dimaksud yaitu pelaksanaan manajemen *planning, leading, organizing* dan *controlling* yang sesuai dengan analisis pasar.

Kemunculan pandemi Covid-19 menyebabkan terjadi penurunan kinerja perekonomian banyak negara secara global. Kondisi ini terlihat dari terjadinya resesi pada negara-negara di dunia. Berdasarkan pada berita yang dilansir oleh Detik.com (2020) terdapat 14 negara mengalami resesi diantaranya yaitu Amerika Serikat (AS), Perancis, Italia, Spanyol, Inggris, Polandia, Jerman, Korea Selatan, Hong Kong, Malaysia, Singapura, Filipina, Thailand, dan Jepang serta 13 negara yang diprediksi akan menyusul resesi diantaranya yaitu Lebanon, Portugal, Republik Ciska, Ukraina, Slovakia, Tunisia, Austria, Belgia, Finlandia, Latvia, Lithuania, Meksiko, Belanda. Resesi merupakan kondisi penurunan produktivitas suatu negara. Menurut Prabhakar, *et al.* (2017) resesi sebagai kondisi dimana suatu negara mengalami penurunan kinerja ekonomi selama dua kuartal. Terjadinya resesi menunjukkan bahwa perekonomian suatu negara sedang terpuruk sehingga perusahaan-perusahaan perlu mewaspadai terjadinya dampak penurunan daya beli maupun perubahan perilaku konsumen.

Wenzel, *et al.* (2020) menjelaskan dalam menghadapi situasi krisis diperlukan *strategic management* dan *crisis management* dengan respon yang cepat. Selain itu berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Kraus (2020) diketahui bahwa perubahan bisnis model serta perubahan strategik menjadi hal utama yang perlu diperhatikan. Dari hasil penelitian Kraus (2020) *family firms* yang dapat bertahan pada situasi krisis memiliki

solidaritas serta pengambilan tindakan manajemen atas krisis dengan cepat dan tepat. Terjadinya perubahan lingkungan bisnis menyebabkan suatu perusahaan perlu bersikap dinamis dan beradaptasi agar dapat bertahan.

Salah satu bisnis yang terkena dampak dari situasi krisis akibat pandemi Covid-19 adalah restoran. Restoran merupakan bisnis yang bergerak dibidang layanan dan menjual produk berupa makanan. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Wen, *et al* (2020) diketahui bahwa bisnis restoran mengalami dampak yang terjadi akibat perubahan perilaku konsumen. Konsumen yang dulunya lebih memilih untuk makan *dine-in* berubah menjadi memilih layanan *service delivery*. Perubahan yang terjadi mengakibatkan manajemen restoran butuh untuk melakukan analisis ulang dan evaluasi terhadap strategi pengembangan manajemen yang telah disusun sebelum. Pihak manajemen perlu untuk menganalisis ulang kondisi pasar agar dapat mengetahui kebutuhan para konsumen. Selain itu berdasarkan pada penelitian oleh Wen, *et al*. (2020) juga diketahui bahwa terjadi perubahan permintaan konsumen yang lebih ke arah kebersihan, higienisitas dan standar kesehatan yang dianjurkan oleh WHO.

Restoran The Kopitiam merupakan salah satu restoran yang berlokasi di Tarakan, Kalimantan Utara. Restoran The Kopitiam berlokasi di Jalan Slamet Riyadi RT.13 No.48, Tarakan. The Kopitiam didirikan pribadi oleh Ibu Selvy Thewanto dan saat ini memiliki karyawan dengan jumlah total 10orang. “The Kopitiam” memiliki jam operasional Pk 07.00 hingga Pk 14.00 WIB dan Pk 16.30 hingga Pk 21.30. Sebagai perusahaan keluarga, Ibu Selvy selaku pendiri melakukan fungsi manajemennya secara pribadi dengan dibantu oleh suami yaitu Bapak Cundra Cenyono Lesmana. Terdapat beberapa permasalahan yang ditemukan dari hasil wawancara singkat yang dilakukan dengan Ibu Selvy, diantaranya yaitu:

- Adanya pengambilan keputusan yang sering dilakukan sepihak tanpa melakukan rapat sebelumnya,
- Pengambilan keputusan manajemen tidak didasari oleh data analisis kondisi pasar sehingga keputusan diambil berdasarkan pada pengamatan pribadi pemilik.
- Belum adanya pembagian tugas atau struktur organisasi dalam perusahaan The Kopitiam.

Berdasarkan pada penjabaran permasalahan yang ditemukan dari hasil wawancara diketahui adanya indikasi manajemen yang dilaksanakan oleh The Kopitiam belum terlaksana secara optimal. Namun berdasarkan hasil pengamatan diketahui The Kopitiam masih mampu bertahan dalam persaingan dan memiliki pelanggan yang loyal meskipun kondisi pasar sedang krisis akibat pandemi Covid-19. Kondisi ini menyebabkan dilakukannya penelitian dengan judul “Analisis Pengelolaan Restoran The Kopitiam Pada Kondisi Pandemi Covid-19”.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang tidak dapat dihitung secara kuantitatif karena lebih bersifat karakteristik, mengamati proses dan kondisi dari objek yang diteliti. Menurut Satori (2011, p. 23) dijelaskan bahwa penelitian kualitatif bersifat mengamati berbagai fenomenayang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif diantaranya melalui pengamatan langkah kerja, pengertian dengan suatu konsep yang beragam, berdasarkan karakteristik barang atau jasa, tata cara budaya, maupun model dari objek terkait. Berdasarkan pada penjelasan oleh Sukmadinata (2011, p. 73) diketahui bahwa penelitian deskriptif kualitatif mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada berdasarkan ada karakteristik, kualitas serta keterkaitan antar kegiatan. Sedangkan menurut Neuman (2011) mengungkapkan bahwa pendekatan kualitatif menggunakan pendekatan dengan teknik mengumpulkan data dalam bentuk kata-kata atau gambar. Penelitian secara kualitatif mengumpulkan data melalui proses wawancara, observasi serta analisis data sebagai dasar analisa penelitian. Penelitian akan berfokus terkait proses dan karakteristik pengelolaan manajemen The Kopitiam yang merupakan perusahaan keluarga.

Definisi Konseptual

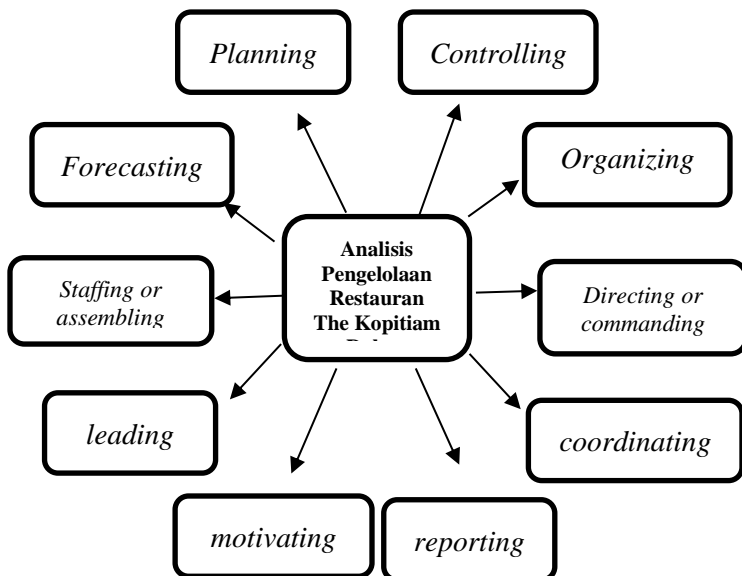
Definisi konseptual pada penelitian akan berfokus terhadap pengelolaan manajemen The Kopitiam yang terdiri dari 10 fungsi. Fungsi ini akan menjadi fokus utama dalam proses wawancara, observasi serta analisis data yang diperoleh selama penelitian. Pada gambar 3.1 ditampilkan diagram fungsi manajemen yang akan diteliti penerapannya. Penerapan terhadap 10 fungsi manajemen menjadi penentu keberhasilan dari manajemen yang dijalankan oleh The Kopitiam khususnya dalam menghadapi masa pandemi Covid-19. Nantinya masing-masing dari fungsi akan menjadi dasar pertanyaan dalam wawancara. Kesepuluh fungsi manajemen memiliki keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan dikarenakan saling mendukung satu sama lain menjadi satu kesatuan dalam aktivitas manajemen. Fungsi manajemen lalu dibagi kedalam beberapa indikator, diantaranya yaitu:

1. Planning

- Visi yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai tujuan utama yang diharapkan dapat dicapai
- Misi merupakan tahapan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan
- Target merupakan hasil kinerja yang diharapkan dapat dicapai dalam suatu periode tertentu
- Proses penyusunan dari perencanaan
- Sosialisasi dari perencanaan yang telah disusun untuk diimplementasikan sesuai dengan yang diharapkan
- Bentuk atau wujud dari perencanaan yang akan dilakukan
- Periode perencanaan yang dibuat oleh perusahaan
- Pihak yang menyusun perencanaan
- Dasar pembuatan perencanaan yang biasanya dilakukan berdasarkan pada analisa data
- Kesesuaian perencanaan dengan kondisi kerja di lapangan.

2. Leading

- Jenis kepemimpinan yang diterapkan
- Cara untuk menyatukan para karyawan agar bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan
- Memberikan dorongan kepada karyawan untuk menjalankan pekerjaan dengan semangat
- Memberikan instruksi terkait pekerjaan yang perlu dikerjakan
- Memberikan penjelasan terkait aturan yang berlaku dalam lingkungan kerja
- Memastikan bahwa standar operasional prosedur telah dijalankan dengan sesuai
- Memastikan karyawan telah berada pada bagian pekerjaan yang seharusnya
- Menerima masukan ataupun tanggapan karyawan



- Dengan segera menyelesaikan permasalahan yang ada
 - Tanggap terhadap permasalahan yang sedang dihadapi
 - Dapat menganalisa kondisi pasar dengan cepat
3. *Organizing*
- Melakukan penyusunan terhadap kerja
 - Menyusun rantai komunikasi yang baik dalam proses operasional
 - Penyusunan standar operasional prosedur
 - Melakukan penyusunan tata letak yang sesuai dengan kondisi kerja
 - Melakukan pengorganisasian yang tepat pada struktur organisasi
 - Sosialisasi terkait pembagian tugas
 - Pengorganisasian antar bagian untuk menciptakan sinergi dalam operasional perusahaan
 - Peran manajemen dalam menyusun pengorganisasian
 - Proses penyusunan pengorganisasian perusahaan
 - *Output* dari pengorganisasian
4. *Controlling*
- Pengendalian kualitas layanan
 - Proses pengendalian yang diterapkan
 - Indikator pengendalian yang diterapkan
 - Ketegasan dalam penerapan pengendalian terkait *reward* dan *punishment*
 - Aktivitas pengendalian
 - Tujuan atau target dari pengendalian
 - Pihak yang menjalankan aktivitas pengendalian
 - *Output* dari pengendalian yang dijalankan
5. *Directing or commanding*
- Proses arahan, bimbingan serta instruksi kepada para bawahan
 - Tujuan yang diharap dicapai dari pengarahan yang dilakukan
 - Kesesuaian pengarahan dengan tujuan organisasi
 - Kejelasan pengarahan yang diberikan
 - Tingkat pemahaman karyawan terhadap *commanding* yang diberikan
 - Efektivitas *commanding* yang diberikan
6. *Forecasting*
- Dasar pelaksanaan *forecasting*
 - Tingkat ketepatan hasil *forecasting* yang dilakukan
 - Pelaksana *forecasting*
 - Manfaat adanya *forecasting*
 - Objek *forecasting*
 - Tujuan dari *forecasting*
7. *Coordinating*
- Koordinasi yang telah dilaksanakan
 - Efektivitas koordinasi dalam komunikasi pada lingkungan kerja
 - Koordinasi dalam penyelesaian masalah
 - Sistem koordinasi yang terbentuk
 - Pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan koordinasi
8. *Reporting*
- Pihak yang menerima pelaporan
 - Isi dari laporan
 - Manfaat dari laporan
 - Proses penyusunan laporan
 - Kesesuaian isi laporan dengan kondisi nyata
9. *Staffing or assembling resources*
- Pembagian tugas sesuai keahlian
 - Proses rekrutmen
 - Pengembangan karyawan untuk dapat memiliki kemampuan yang lebih
 - Pembentukan tim yang saling melengkapi untuk mencapai sinergi
 - Efisiensi dan efektifitas sumber daya

- Lingkungan kerja yang mendukung

10. *Motivating*

- Semangat kerja karyawan
- Aktivitas motivasi yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan
- Loyalitas karyawan terhadap perusahaan

Pengelolaan pada masa pandemi serta pasca pandemi Covid-19 memerlukan beberapa tindakan khusus yang akan menjadi dasar penelitian, diantaranya yaitu:

- a. Evaluasi dan manajemen perubahan perilaku konsumen.
- b. Pemeliharaan dan pembagian tugas sesuai kebutuhan pasar.
- c. Kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam menjalankan tugas.
- d. Proses *sanitizing* restoran
- e. Fasilitas layanan antar
- f. Sosialisasi prosedur yang diterapkan kepada pasar

Penentuan Informan

Penentuan informan dan narasumber menjadi bagian terpenting dari penelitian untuk dapat memperoleh informasi yang akurat dan relevan sebagai dasar dari analisis. Informan atau narasumber pada penelitian terdiri dari pihak-pihak manajemen keluarga diantaranya yaitu Selvy Thewanto dan Cundra Centyono Lesmana selaku pemilik serta 10 karyawan. Narasumber penelitian terdiri dari pihak-pihak yang terkait langsung dalam aktivitas operasional The Kopitiam yang mana akan menggali informasi terkait proses manajemen yang telah dilakukan dan penerapannya serta dampak yang diperoleh.

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian akan terbagi menjadi 3 teknik diantaranya yaitu:

- a. Wawancara

Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan untuk dapat menggali informasi yang tidak tercatat pada dokumen-dokumen perusahaan. Wawancara dilakukan kepada semua pihak yang relevan dalam memberikan informasi. Informasi hasil wawancara akan dikumpulkan, dibandingkan dan dianalisis sebagai dasar analisa penelitian. Wawancara akan dilakukan dengan menggunakan metode semi terstruktur. Peneliti menyiapkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan. Kemudian saat proses terjadinya wawancara, peneliti diperbolehkan untuk mengembangkan pertanyaan sesuai situasi dan kondisi. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari narasumber. Wawancara ini dilakukan dengan tatap muka langsung dengan pihak terkait yang dapat memberikan informasi terkait penelitian ini.

- b. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menganalisis dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan. Dokumen sebagai sumber data tertulis yang terkait dengan aktivitas operasional diantaranya yaitu data penjualan, data pengeluaran, dan lain sebagainya.

Teknik Pengolahan Data

Data yang terkumpul akan dianalisis berdasarkan pada teori yang telah dijabarkan pada Bab 2. Penelitian akan melakukan analisis deskriptif dalam melakukan pengolahan data yang mana menganalisa masing-masing data terkumpul berdasarkan pada karakteristik dari objek. Berdasarkan penjelasan oleh Sugiyono (2004, p. 169) diketahui bahwa analisis deskriptif menganalisis data dengan mendeskripsikan data yang diperoleh.

Validasi Data

Validasi data dilakukan dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data diantaranya yaitu wawancara, observasi dan analisis

dokumen. Penggunaan beberapa metode pengumpulan data bertujuan untuk memastikan kevalidan data yang diperoleh yaitu kebenaran dan keakuratan data sebelum menarik kesimpulan penelitian. Selain itu pengumpulan data dengan narasumber yang benar-benar memahami dan terkait dengan objek penelitian diperlukan untuk meningkatkan kevalidan sumber data. Bila terdapat data yang bias maka diperlukan pengumpulan data kembali untuk memastikan kebenaran sumber data.

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Restoran The Kopitiam adalah restoran yang terletak di Tarakan, Kalimantan Utara. Restoran The Kopitiam diolah sebagai restoran keluarga yang dimiliki oleh Ibu Selvy Thewanto dan didampingi oleh suaminya yaitu Bapak Cundra Cenyono Lesmana. Restoran The Kopitiam berlokasi di Jalan Slamet Riyadi RT.13 No.48, Tarakan. Saat ini jumlah karyawan The Kopitiam berjumlah 10 orang. Dalam proses operasionalnya, Restoran The Kopitiam menawarkan berbagai masakan nusantara dan masakan china. Restoran The Kopitiam memiliki konsep restoran keluarga. Restoran ini memiliki jam operasional Pk 07.00 hingga Pk 14.00 WIB dan Pk 16.30 hingga Pk 21.30. Dalam menciptakan restoran yang nyaman untuk keluarga, Restoran The Kopitiam menyediakan desain interior yang luas dan tenang serta bernuansa *outdoor*.

Uraian dan Pembahasan

Manajemen The Kopitiam diketahui belum memiliki visi dan misi yang secara tertulis. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pemilik hanya menyapaikan tujuan dari perusahaan secara lisan. Pencapaian visi dan misi dilakukan dengan melakukan perencanaan dan pengawasan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dari hasil wawancara kepada pihak karyawan diketahui bahwa karyawan tidak mengetahui tujuan visi dan misi perusahaan dikarenakan tidak pernah dilakukan sosialisasi oleh pihak pemilik.

Beberapa temuan terkait manajemen The Kopitiam akan dijabarkan berdasarkan pada indikator-indikator fungsi manajemen yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, diantaranya yaitu:

a) *Planning*

Perencanaan yang dijalankan dalam manajemen The Kopitiam dilakukan oleh pemilik. Dari hasil wawancara diketahui bahwa perencanaan dijalankan secara terbuka, sehingga dalam proses pembentukannya para karyawan dapat memberikan masukan, kritik maupun saran kepada pemilik meskipun keputusan tetap ditentukan oleh pemilik. Perencanaan terbuka bertujuan agar keputusan perencanaan yang diambil dapat sesuai dengan keadaan pasar yang relevan. Pemilik beranggapan bahwa karyawan memiliki wawasan yang relevan terkait kondisi pasar. Meskipun begitu terdapat beberapa kendala dalam melakukan pembuatan keputusan dalam perencanaan yang disebabkan oleh sistematis yang minim serta minimnya obyektivitas. Keputusan yang diambil cenderung bersifat subyektif.

Perencanaan-perencanaan yang dilakukan oleh manajemen The Kopitiam diantaranya yaitu:

a. *Marketing planning*

Perencanaan terkait pemasaran meliputi bagaimana The Kopitiam menarik perhatian pembeli serta target pasar. *Marketing planning* yang dilakukan oleh pemilik seperti memberikan promo, adanya paket khusus untuk *event* tertentu seperti natal, tahun baru atau imlek.

Selain itu *marketing planning* yang dilakukan dalam menghadapi pandemi Covid-19 bertujuan untuk menginformasikan kepada para pelanggan terkait protokol kesehatan yang diterapkan oleh The Kopitiam diantaranya seperti adanya pengecekan suhu badan, penggunaan handsanitizer secara wajib kepada seluruh pengunjung, proses pembersihan meja yang

menggunakan disinfektan, serta adanya pembatasan jarak dan jumlah pengunjung restoran.

b. *Stock planning*

Perencanaan terkait stok bahan baku yang dimiliki. Adanya risiko bahan baku busuk menyebabkan pemilik perlu untuk melakukan perencanaan terkait jumlah bahan baku yang disimpan agar tidak kelebihan ataupun kekurangan. Kelebihan stok berakibat pada kerugian dikarenakan busuk sedangkan kekurangan stok mengakibatkan adanya ketersediaan beberapa menu yang tidak dapat terpenuhi. *Stock planning* memiliki kaitan erat dengan aktivitas *forecasting*. Jumlah bahan baku yang disediakan sesuai dengan *purchase intention* yang diperkirakan. Pada hari-hari kerja bahan baku yang disediakan lebih sedikit dibanding pada akhir pekan. Bahan baku akan disediakan lebih banyak pada akhir pekan, atau *event* khusus seperti saat natal, tahun baru dan imlek.

Pada pandemi Covid-19 terjadi beberapa kali kesalahan dalam perhitungan perencanaan stok. The Kopitiam sempat mengalami *over* dan *under stock*. Awal pandemi terjadi *over stock* dikarenakan ternyata penurunan pembelian lebih tajam dibanding yang diperkirakan sedangkan untuk beberapa liburan seperti bulan Oktober, The Kopitiam mengalami *under stock* dikarenakan pembelian meningkat lebih tajam, pasar sudah mulai kembali normal meskipun masih belum kembali pada kondisi semula. Wawancara kepada pemilik menunjukkan bahwa *stock planning* cukup sulit dilaksanakan dan memiliki peranan besar terhadap keuntungan dan kerugian dari operasional The Kopitiam.

Perencanaan yang dijalankan oleh The Kopitiam cukup baik meskipun sebaiknya perencanaan yang dibuat perlu untuk dijabarkan secara terperinci sehingga lebih diketahui celah-celah yang mungkin menjadi risiko dari pelaksanaannya. Selain itu dalam proses perencanaan seharusnya The Kopitiam juga menyediakan opsi yang perlu dilakukan untuk mengatasi kondisi yang tidak diharapkan.

b) *Leading*

Kepemimpinan dijalankan secara terpusat, tegas dan terbuka. Kepemimpinan terpusat yaitu kepemimpinan yang mana semua pembuatan keputusan dan pelaporan dilakukan oleh pemilik. Sedangkan kepemimpinan terbuka yaitu kepemimpinan yang mau menerima kritik dan saran dari para karyawan. Kepemimpinan dilakukan oleh pemilik yaitu Ibu Selvy Thewanto dan Bapak Cundra Cenyono Lesmana. Pemilik melaksanakan kepemimpinan yang tegas yakni para karyawan yang dianggap melanggar atau membuat kesalahan akan dikenakan hukuman. Peraturan pada restoran The Kopitiam antara lain yaitu:

- a. Karyawan tidak diperbolehkan menggunakan handphone saat melayani pembeli.
- b. Karyawan harus memberikan sapaan kepada para pelanggan yang berkunjung
- c. Karyawan menggunakan seragam yang telah disediakan
- d. Karyawan menyajikan makanan sesuai dengan permintaan pelanggan
- e. Karyawan tidak datang terlambat
- f. Karyawan memberikan laporan bila stok bahan baku menipis dan jam operasional masih lebih dari tiga jam.
- g. Karyawan tanggap dalam melayani pelanggan.
- h. Karyawan tidak melakukan segala bentuk pencurian baik bahan baku, uang ataupun peralatan restoran

Pelanggaran atas aturan tersebut akan dikenakan teguran terlebih dahulu oleh pemilik. Hukuman diterapkan bagi karyawan yang tetap melanggar setelah menerima teguran tersebut. Menurut para karyawan diketahui bahwa belum terjadi hukuman dikarenakan para karyawan melakukan pembenahan setelah menerima teguran yang diberikan. Selain itu kepemimpinan dilakukan dengan bimbingan langsung di lapangan sehingga para karyawan dapat

bekerja dengan lebih maksimal. Bimbingan yang diberikan meliputi bagaimana cara menyajikan makanan dan minuman, bagaimana cara menyiapkan sajian, bagaimana cara melayani pembeli serta terkait standar kebersihan yang diperlukan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemilik bersifat terbuka. Keputusan akhir dibuat oleh pemilik namun menerima pendapat dan masukan dari para karyawan yang dicurahkan dalam proses *briefing*. Salah satu contoh kasus diantaranya yaitu terkait penggantian kursi rumah makan. Karyawan memberikan masukan kepada pemilik bahwa ada beberapa kursi yang perlu untuk diganti agar pengunjung dapat duduk dengan lebih nyaman. Masukan ini diterima oleh pemilik dan dilakukan penggantian beberapa kursi. Kepemimpinan pada perusahaan keluarga masih bersifat subyektif. Bergantung pada keputusan pemilik.

c) *Organizing*

Hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa restoran belum memiliki fungsi *organizing* secara tertulis seperti SOP dan *job description*. Kondisi ini dikarenakan pemilik menganggap tidak perlu pernyataan secara tertulis sehingga hanya perlu penyampaian secara lisan. Pemilik beranggapan penyampaian secara lisan terkait tahap pekerjaan serta melalui *briefing* cukup untuk mengatur para karyawan. Namun dari hasil wawancara terhadap para pekerja diketahui bahwa terdapat beberapa kendala yang mungkin terjadi akibat tidak adanya *organizing* secara tertulis. Salah satunya yaitu pembagian kerja yang tidak merata, kurang jelas dan menyebabkan adanya kesenjangan dalam lingkungan kerja.

The Kopitiam seharusnya melakukan pembagian kerja dengan penjabaran *job description* yang jelas diantaranya yaitu:

- a. Karyawan dapur memiliki *job description* menyiapkan sajian makanan maupun minuman, memproses makanan atau minuman dari bahan baku menjadi siap saji, menjaga kebersihan dan kerapian dapur, menjaga kualitas rasa, serta memastikan makanan dan minuman dapat tersaji sesuai dengan waktu atau durasi yang singkat, memastikan jumlah bahan baku yang tersedia tercukupi, melakukan pelaporan kepada pemilik terkait jumlah bahan baku yang dimiliki.
- b. Karyawan kasir memiliki *job description* diantaranya yaitu melakukan pencatatan atas orderan makan yang dilakukan, melakukan perhitungan harga yang tepat, melakukan transaksi penerimaan dan pengeluaran kas dengan tepat dan benar serta melakukan pencatatan atas setiap transaksi.
- c. Karyawan Order and Deliver memiliki *job description* diantaranya yaitu bertugas menerima pesanan dari pelanggan, memberikan buku menu kepada pelanggan, mengantarkan makanan kepada pelanggan baik untuk layanan *delivery*, *take away* maupun *dine-in*.

Selain itu The Kopitiam perlu menyusun rancangan SOP untuk memastikan terorganisasi dengan baik. SOP yang disarankan untuk The Kopitiam diantaranya yaitu:

- a. Pemeriksaan jumlah bahan baku harian dapur dan melakukan pelaporan atas kebutuhan bahan baku oleh karyawan dapur kepada pemilik.
- b. Karyawan order and deliver melayani pelanggan dengan mempersilahkan duduk, memberikan buku menu dan mencatat pesanan.
- c. Karyawan order and deliver menyampaikan pesanan kepada pihak kasir untuk dicatat kedalam bill.
- d. Karyawan kasir akan menyerahkan orderan kepada karyawan dapur.

- e. Karyawan dapur melakukan pemrosesan bahan baku sesuai dengan orderan yang diterima.
- f. Karyawan dapur melakukan penyajian dan memanggil karyawan order dan deliver untuk menyajikan kepada pelanggan.
- g. Karyawan order and deliver menyajikan dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Pelanggan melakukan pembayaran kepada kasir. Kasir melakukan perhitungan bill dan memberikan tagihan kepada pelanggan.
- h. Kasir penerima pembayaran dari pelanggan dan mengucapkan terima kasih.
- i. Kasir melakukan pencatatan atas transaksi yang terjadi

d) *Forecasting*

Adanya aktivitas *forecasting* (peramalan) pada restoran The Kopitiam untuk dapat mengetahui kondisi pasar. Dasar dari *forecasting* adalah berdasarkan pada data yang diperoleh. Data acuan tersebut antara lain yaitu data historis dan data kondisi pasar baik berita maupun hasil survei pasar sekitar. Aktivitas *forecasting* dilaksanakan oleh pemilik dan juga melibatkan para karyawan untuk dapat mengetahui informasi terkait kondisi pasar. *Forecasting* yang dilakukan selama ini oleh The Kopitiam terkait dengan beberapa hal, yaitu:

a. Tingkat penjualan

Tingkat penjualan pada periode mendatang yang diperkirakan. Adanya peningkatan ataupun penurunan dari penjualan perlu untuk diperkirakan agar manajemen The Kopitiam dapat menyusun strategi manajemen yang tepat. Mengetahui perkiraan tingkat penjualan dilakukan dengan mengamati kondisi pasar melalui berita maupun kondisi pasar sekitar restoran. Pada kondisi pandemi Covid-19, pemilik melakukan pemantauan berita serta regulasi dari pemerintah. Serta melakukan pengamatan terhadap kondisi pasar restoran-restoran pesaing lainnya.

b. Jumlah stok yang dibutuhkan

Perhitungan perkiraan jumlah stok terkait langsung dengan peramalan jumlah tingkat penjualan yang telah ditentukan. Meskipun berkaitan erat namun jumlah stok yang dibutuhkan lebih detil terkait produk yang laris terjual. Bahan baku dari menu andalan yang laris harus tersedia dengan jumlah yang lebih banyak dibanding bahan baku dengan menu yang jarang dibeli oleh konsumen. Meskipun begitu, menurut pemilik terkadang terjadi kesalahan perkiraan dimana menu yang jarang dibeli malah lebih laris dibanding menu andalan pada hari tertentu.

c. Ketertarikan pasar

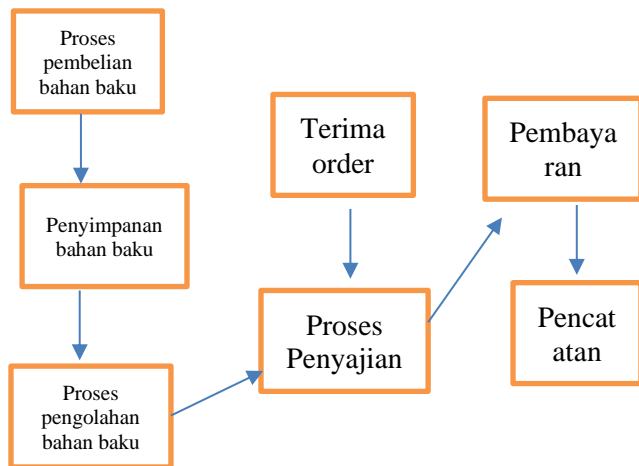
Ketertarikan pasar terhadap makanan, minuman dan sajian menjadi salah satu hal yang perlu untuk diperkirakan. Contoh saja adanya menu-menu minuman khusus harian seperti *peachgum*, *boba milk*. Adanya kehadiran beberapa menu yang sedang kekinian menjadi salah satu daya tarik bagi para pelanggan. Sehingga pemilik melakukan pengamatan pasar dan peramalan ketertarikan pasar terhadap jenis makanan dan minuman serta desain interior restoran yang diharapkan.

e) *Controlling*

Proses pengendalian dilakukan langsung oleh pihak pemilik dengan dibantu oleh karyawan senior. Pengendalian secara langsung juga disertai dengan alat bantu CCTV. Adanya kamera CCTV membantu pemilik untuk dapat mengawasi meskipun tidak berada dilokasi. Dari hasil wawancara diketahui bahwa para karyawan menjadi lebih terkontrol dalam memberikan layanan kepada pembeli dikarenakan adanya pengawasan penuh dari pemilik. Pemilik mengungkapkan bahwa karyawan senior akan membantu mengawasi secara langsung bila pemilik tidak ada di restoran serta pemilik akan melakukan pemantauan melalui CCTV

dari jarak jauh. Adanya pengawasan yang ketat dapat membantu menjaga kualitas layanan yang diberikan.

Pengendalian diperlukan secara terstruktur sehingga lebih efektif. Pengendalian secara terpusat kurang efektif dikarenakan dibutuhkan kehadiran pemilik secara langsung serta hanya satu individu yang harus mengontrol restoran yang luas. Pengendalian secara terstruktur akan mempermudah proses kontrol langsung pada setiap aktivitas. Sehingga keseluruhan aktivitas dapat diawasi dengan lebih cermat.



The Kopitiam sebaiknya memiliki karyawan sebagai PIC dari masing-masing aktivitas yang terbagi menjadi aktivitas dapur, pelayanan serta kasir/keuangan. Dengan adanya PIC maka operasional dapat lebih terkontrol.

f) *Directing or commanding*

Pengarahannya dilakukan secara langsung oleh pemilik kepada para karyawan. Pemilik dibantu oleh karyawan senior untuk memberikan instruksi dan tuntunan kerja. Pengarahanannya terkait prosedur yang harus dijalankan secara lisan. Penyampaian prosedur kepada karyawan meliputi bagaimana cara memberikan sapaan, layanan, menyajikan makanan dan minuman serta melakukan perhitungan tagihan. Setiap arahan yang diberikan kepada para karyawan dalam menjalankan proses operasional disesuaikan dengan tujuan utama perusahaan yaitu menjaga kepuasan pelanggan dan berkembang serta tetap dapat bertahan dalam persaingan pasar.

Pengarahannya sebaiknya diberikan kepada karyawan berdasarkan pada penyusunan SOP dan *job description*. Sebaiknya proses *directing or commanding* pada The Kopitiam dilakukan oleh PIC dari masing-masing bagian operasional diantaranya yaitu dapur, layanan konsumen dan kasir atau keuangan.

g) *Coordinating*

Koordinasi dibutuhkan sebagai sarana komunikasi yang menjembatani antar karyawan serta antar pemilik dan para karyawan. Aktivitas *briefing* dilakukan sebulan sekali sebagai salah satu dari sarana koordinasi yang dilakukan oleh restoran The Kopitiam. Namun adanya kendalanya yang terjadi dikarenakan tidak adanya struktur organisasi yang tertulis secara sistematis. Kondisi ini menyebabkan kesulitan dalam melakukan pelaporan terkait kendala yang terjadi.

Koordinasi pada aktivitas operasional sering terjadi seperti bahan baku yang menipis sehingga tidak mencukupi kebutuhan pesanan, diperlukan koordinasi yang baik agar seluruh karyawan mengetahui sehingga tidak menerima pesanan menu

tersebut. Selain itu koordinasi dibutuhkan terkait kebutuhan khusus pelanggan ataupun kritik dari pelanggan. Adanya koordinasi yang baik antar bagian karyawan dapat membantu mempercepat tanggapan yang diberikan oleh restoran sehingga pelanggan dapat puas dengan layanan yang diberikan.

h) *Reporting*

Aktivitas pelaporan dilakukan oleh pihak karyawan kepada pemilik untuk melaporkan kondisi perusahaan seperti pendapatan, pengeluaran dan jumlah stok yang dimiliki. Menurut hasil wawancara diketahui bahwa pelaporan dilakukan setiap hari dan nantinya akan diringkas perbulan. Laporan yang diperoleh oleh pemilik akan dilakukan pengecekan terkait dengan kondisi nyatanya. Pencocokkan bertujuan agar mengetahui kebenaran dari laporan yang diberikan oleh karyawan.

Pelaporan yang dilaksanakan oleh The Kopitiam masih bersifat dasar sehingga dapat menyebabkan kurangnya pemenuhan kebutuhan data pada proses *planning* dan *forecasting*. Sebagai salah satu contoh yaitu laporan *budgeting*, posisi keuangan, laporan arus kas, laporan terkait kritik dan saran serta kepuasan pelanggan atas layanan yang diberikan. Kualitas layanan yang baik dapat dicapai dengan mengetahui pendapat para pelanggan sehingga dibutuhkan pelaporan terkait *feedback* dari para pelanggan.

i) *Staffing or assembling resources*

Dalam proses rekrutmen karyawan dilakukan berdasarkan beberapa tahapan diantaranya yaitu seleksi administrasi, wawancara dan proses uji coba kerja selama satu minggu. Seleksi administrasi yang dimaksud adalah pendidikan minimal yaitu lulusan SMA, dengan usia maksimal 30 tahun. Sedangkan dalam proses wawancara pemilik berusaha menggali karakter individu serta kemampuan calon karyawan dalam menghadapi pelanggan. Proses uji coba diperlukan untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Proses uji coba selama seminggu sering juga disebut sebagai *on job training*. Pada periode ini karyawan akan melakukan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya, mulai dari memahami jenis menu The Kopitiam, menerima pesanan dari pelanggan, mengantarkan makanan serta membantu proses saji. Bila karyawan tidak dapat memenuhi kriteria yang ditentukan maka akan dihentikan dan diberikan upah untuk satu minggu tersebut.

Sedangkan berdasarkan pada hasil wawancara kepada karyawan senior, dijelaskan bahwa karyawan senior akan membantu memberikan bimbingan kepada karyawan baru agar dapat cepat beradaptasi. Selain itu komunikasi menjadi salah satu unsur terpenting dalam membangun kerja sama yang baik sehingga pembagian kerja dapat terlaksana dengan baik dan membentuk sinergi.

j) *Motivating*

Motivasi kepada karyawan dibutuhkan untuk dapat membantu karyawan melaksanakan tugas dengan semangat dan loyalitas yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara diketahui karyawan restoran The Kopitiam memiliki semangat kerja yang baik. Selain itu pemilik juga memberikan kenaikan gaji kepada karyawan berdasarkan lama bekerja serta memberikan insentif untuk peningkatan penjualan. Motivasi yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan loyalitas adalah dengan mengajak bersama-sama maju agar The Kopitiam mampu menghadapi persaingan. Pemilik menekankan bahwa kualitas layanan yang baik akan membuat para pelanggan puas dan melakukan pembelian kembali.

4.5 Pembahasan

Hasil penelitian terkait beberapa unsur manajemen pada restoran The Kopitiam menunjukkan beberapa kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut penjabaran diantaranya yaitu:

a) Kelebihan Manajemen The Kopitiam

Berdasarkan pada penjabaran wawancara yang telah dijabarkan diketahui bahwa manajemen The Kopitiam memiliki beberapa kelebihan diantaranya yaitu:

- a. Pengendalian dilakukan langsung oleh pemilik. Kepemimpinan yang dilakukan oleh restoran The Kopitiam terpusat namun terbuka sehingga keputusan yang diambil juga berdasarkan pada informasi-informasi dan masukan yang diberikan oleh pihak karyawan kepada pemilik terkait kondisi operasional.
- b. Pengarahan dan koordinasi yang baik, yang mana pemilik terjun secara langsung dalam aktivitas operasional untuk memastikan karyawan bekerja sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Selain itu manajemen The Kopitiam memiliki komunikasi yang baik sehingga koordinasi yang terbentuk berjalan dengan baik. Komunikasi pada restoran
- c. The Kopitiam juga ditunjang dengan adanya *briefing* yang dilakukan sebulan sekali. Aktivitas *briefing* diperuntukkan sebagai sarana bertukar pikiran, menyampaikan kendala yang terjadi, menyelesaikan permasalahan yang sedang dialami serta untuk menyampaikan informasi yang perlu disampaikan oleh pemilik kepada para karyawan.
- d. Adanya *forecasting* membantu The Kopitiam melakukan pengambilan keputusan dan perencanaan yang tepat. *Forecasting* dilaksanakan berdasarkan pada data acuan yang *reliable* yaitu data historis, kondisi pasar, serta berita terkini. Dengan ada *forecasting* berbasis *going concern* membantu The Kopitiam untuk cepat dapat beradaptasi dan bertahan dalam menjalankan restaurannya.
- e. Proses rekrutmen tenaga kerja yang baik dapat memastikan bahwa kualitas tenaga kerja yang dimiliki oleh The Kopitiam cukup untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- f. Adanya pelaporan yang sistematis oleh karyawan kepada pemilik, disertai dengan penyocokan kondisi laporan dengan kondisi riil membantu restoran The Kopitiam terhindar dari adanya risiko akibat ketidaksesuaian stok bahan baku dengan kebutuhan atau pun kecurangan yang mungkin terjadi dalam proses operasional.

Adanya motivasi dan kedekatan antara pemilik dengan para karyawan dapat meningkatkan rasa kekeluargaan serta loyalitas karyawan dalam bekerja pada restoran The Kopitiam.

Manajemen The Kopitiam di Masa Pandemi Covid-19

Masa pandemi Covid-19 menyebabkan perubahan perilaku dan cara pandang konsumen dalam melakukan aktivitas sehari-hari termasuk dalam perilaku konsumsi. Berikut evaluasi yang dilakukan oleh restoran The Kopitiam dalam menghadapi masa pandemi Covid-19 yaitu:

- a. Evaluasi dan manajemen perubahan perilaku konsumen.

Restoran The Kopitiam melakukan evaluasi manajemen terkait perubahan perilaku konsumen. Contohnya yaitu kebanyakan konsumen memilih tidak lagi makan di tempat makannya langsung. Kebanyakan konsumen juga yang biasanya membayar dengan tunai sedangkan sekarang memilih untuk membayar dengan non tunai, kebanyakan konsumen juga meminta untuk penerapan protokol kesehatan yang harus ketat untuk konsumen sendiri agar merasa aman. Sebaiknya manajemen The Kopitiam melakukan perbaikan terhadap manajemennya, karena fungsi manajemen seperti *forecasting* dan *planning* memerlukan adaptasi untuk dapat memperkirakan jenis layanan yang dipilih oleh konsumen seperti tingginya permintaan layanan antar, pembayaran secara non tunai dan juga memperketat protokol kesehatan. The Kopitiam juga perlu untuk melakukan pengembangan strategi manajemen dan inovasi diantaranya yaitu dengan melakukan pemasaran produk makanan frozen sehingga dapat meraih pasar luar kota dengan pengiriman paxel atau ekspedisi same day lainnya, memperhatikan kebutuhan

pelanggan dengan menyediakan pemesanan jasa antar melalui *online*, serta menyediakan pelayanan pembayaran tunai.

- b. Pemeliharaan dan pembagian tugas sesuai kebutuhan pasar.

Tidak adanya pembagian tugas yang dilakukan oleh The Kopitiam sehingga tidak dilakukan penyusunan pembagian tugas kembali. The Kopitiam perlu melakukan penyusunan *job description* yang sesuai dengan permintaan konsumen. *Job description* perlu dibuat secara terperinci terkait tugas yang perlu dilakukan oleh masing-masing karyawan. Diperlukan pembagian tugas yang dibedakan menjadi:

- karyawan dapur tugasnya adalah menjaga kualitas rasa, menjaga kebersihan dan kerapian dapur serta dalam proses penyajian. Karyawan dapur juga bertanggung jawab atas bahan baku.
- karyawan *order and deliver* dapat memberikan pelayanan yang ramah, memenuhi kebutuhan konsumen, memberikan informasi yang sesuai dengan produk The Kopitiam dan juga memperhatikan kebersihan dan kerapian lingkungan restoran The Kopitiam.
- karyawan kasir mempunyai tanggung jawab yang cukup besar karena harus memberikan tagihan yang sesuai dengan transaksi yang sudah dilakukan.

- c. Kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam menjalankan tugas.

The Kopitiam masih belum melakukan penyuluhan formal terkait prosedur-prosedur yang seharusnya. Prosedur yang dilakukan hanya berdasarkan pada perintah lisan pemilik. Kondisi ini menunjukkan bahwa The Kopitiam perlu untuk melakukan penyuluhan formal terkait dampak dan manfaat dari prosedur yang dijalankan agar karyawan paham dan menjalankan prosedur dengan ketat. Pemahaman karyawan dibutuhkan agar tidak melakukan prosedur hanya pada saat diawasi. Karyawan perlu untuk memperoleh pengetahuan dari pihak manajemen terkait perubahan perilaku serta ekspektasi baru konsumen akibat munculnya pandemi covid-19. Pengetahuan yang diperoleh karyawan dengan selalu mengikuti protokol kesehatan yang telah diketahui, contohnya yaitu dengan menggunakan masker, menjaga jarak dengan konsumen maupun dengan sesama karyawan.

- d. Proses *sanitizing* restoran

Restoran The Kopitiam telah melaksanakan proses *sanitizing* dan menjaga higienitas kebersihan dalam proses penyajian dan pelayanan. Setiap meja makan telah dibersihkan dengan disinfektan, serta dilakukan penyiraman air panas pada setiap perabotan makan yang telah dicuci. Penyiraman air panas dilakukan di depan konsumen sehingga konsumen merasa aman saat menyantap menu sajian.

- e. Fasilitas layanan antar

Restoran The Kopitiam telah menyediakan layanan jasa antar makanan sejak pertama kali buka. Layanan jasa antar terbagi menjadi layanan jasa antar langganan dan non langganan. Layanan jasa antar langganan memiliki

menu khusus yang akan diantarkan setiap harinya dengan menu yang berbeda-beda. Sedangkan layanan jasa antar non langganan adalah layanan antar berdasarkan pesanan yang diterima.

The Kopitiam masih belum menerapkan layanan pesan antar melalui whatsapp. Layanan pesan antar hanya diterima melalui telepon dan dilakukan pembayaran tunai. Diperlukan adanya peningkatan fasilitas dalam menerima layanan pesan antar serta pembayaran non tunai seperti transfer atau QR code dikarenakan perubahan perilaku konsumen yang menghindari pembayaran tunai.

- f. Sosialisasi prosedur yang diterapkan kepada pasar

The Kopitiam belum melakukan sosialisasi kepada pasar terkait prosedur yang telah dijalankan. Hal ini disebabkan The Kopitiam belum menggunakan media sosial baik *instagram*, *whatsapp* ataupun *facebook*. The Kopitiam perlu melakukan sosialisasi melalui sosial media untuk dapat menarik perhatian konsumen dan merasa aman mengonsumsi makanan dan minuman The Kopitiam.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Simpulan yang diperoleh peneliti setelah melakukan pengumpulan data dan melakukan analisa data dengan menggunakan teknik *Partial Least Square* adalah:

- Knowledge sharing* secara signifikan berpengaruh terhadap *innovative work behavior* dikalangan *knowledge worker* milenial di Surabaya. Dengan kata lain, semakin tinggi *knowledge sharing* yang dimiliki seorang individu maka akan meningkatkan *innovative work behavior* individu tersebut.
- Knowledge sharing* adalah variabel yang secara signifikan berpengaruh terhadap *creative self-efficacy* dikalangan *knowledge worker* milenial di Surabaya. Dengan kata lain, semakin aktif kegiatan *knowledge sharing* yang dimiliki seorang individu maka akan meningkatkan *creative self-efficacy* individu tersebut.
- Creative self-efficacy* secara signifikan berpengaruh terhadap *innovative work behavior* dikalangan *knowledge worker* milenial di Surabaya. Karena dapat meningkatkan kapasitas untuk mendukung pekerjaan mereka. Dengan kata lain, *creative self-efficacy* merupakan sebuah faktor yang dapat memengaruhi kapasitas perilaku kerja inovatif di kalangan pekerja milenial yaitu *knowledge worker* di Surabaya.
- Creative self-efficacy* dapat menjadi variabel intervening yang mediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* yang dapat mendukung pekerjaan. Namun, pengaruh tidak langsung ini bersifat lebih lemah. Dengan kata lain, baik *knowledge sharing* dan *creative self-efficacy* memiliki pengaruh langsung masing-masing yang lebih kuat terhadap perilaku kerja inovatif dikalangan *knowledge worker* milenial di Surabaya.

Saran

Berdasarkan hasil dari temuan dari penelitian ini, saran yang dapat dirumuskan dapat diuraikan sebagai berikut:

- Nilai *R square* dari *innovative work behavior* dalam penelitian ditunjukkan dengan hasil yang rendah. Dalam hal ini berarti bahwa pengaruh dari aktifitas berbagi pengetahuan dan keyakinan kreatif diri dari setiap generasi milenial di Surabaya masih memiliki pengaruh yang kecil. Walaupun hasil dan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh pengaruh langsung menunjukkan pengaruh yang signifikan, namun dalam penelitian selanjutnya beberapa konsep lainnya untuk dikaji dan disertakan dalam analisis faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif. Beberapa konsep yang dapat diteliti lebih lanjut adalah learning orientation, digital literacy atau leadership competency.
- Hasil dari penelitian ini melalui *multi group analysis* menunjukkan bahwa kelompok pekerja wiraswasta memiliki hasil yang berbeda dengan kelompok kerja lainnya yaitu pekerja korporat dan profesional. Oleh karena itu, penelitian tersendiri dengan subjek penelitian milenial entrepreneur dapat menjadi rekomendasi untuk penelitian selanjutnya dengan melibatkan beberapa kajian kewirausahaan seperti *entrepreneurial self-efficacy*, *risk taking propensity*, atau *market orientation*.

DAFTAR REFERENSI

Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen pemasaran*. Jakarta: Rajawali Press.

Blanding, Michael. (2014). *How restaurants in lima and copenhagen became best in the world*. <https://hbswk.hbs.edu/item/how-restaurants-in-lima-and-copenhagen-became-best-in-the-world>

Follet, Marry Parker. (2007). *Manajemen*. Jakarta: Indeks

Grogoire, Mary B. (2010). *Foodservice organizations: a managerial and systems approach*. New Jersey: Prentice Hall

Handoko, T. Hani. (2009). *Manajemen, cetakan duapuluh*. Yogyakarta: Penerbit BPEE.

Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah edisi revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.

Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Heizer, Jay., Barry Render. (2011). *Manajemen operasi. edisi sembilan. buku dua*. Diterjemahkan oleh Chriswan Sungkono. Jakarta: Salemba Empat.

HungerRush. (2020). Managing your restaurant during and after the Covid-19 Pandemic. <https://pos.hungerrush.com/managing-your-restaurant-during-and-after-the-covid-19-pandemic>. (diakses 6 Januari 2021)

Ihsan, Muhammad., Wandebori, Harimukti. (2015). Strategic management for restaurant business (case study: kedai papa liem). *Journal of Business and Management*, 4(2), 130-145

James A.F. Stoner. (1982). *Management*. New York. Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs. p.8.

Kusuma, Hendra (2020). 14 Negara Resmi Resesi, 13 Negara Lagi Dipastikan Menyusul. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5138964/14-negara-resmi-resesi-13-negara-lagi-dipastikan-nyusul>

Kraus, Sascha., Clauss, Thomas., Breier, Matthias., Gast, Johanna., Zardini, Alessandro., Tiberius, Victor. (2020). *The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 26 No. 5, 2020 pp. 1067-1092. DOI 10.1108/IJEBR-04-2020-0214

Neuman, W.L. (2011) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th Edition, Pearson, Boston.

Olohan, Ryan. (2020). How restaurants can better assist customers during times of uncertainty. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/search/res-taurant-marketing-strategy/>. (diakses 6 Januari 2021)

Prabhakar, G., Nisar, T. M., Nisar, T., & Prabhakar, G. P. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 39. 135-144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>

Satori, AanKomariah Djam'an. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung, Alfabeta

Siagian, SP. (1983). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.

Suandy, Erly. *Perencanaan Pajak, Edisi 1*. 2001. Jakarta: Salemba Empat.

Subagyo. (2001). *Peranan Organisasi Dan Manajemen Dalam Badan Peradilan, Makalah disampaikan dalam Pelatihan Teknis Fungsional Peningkatan Profesionalisme bagi Pejabat Kepaniteraan*. Jakarta.

Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata, N.S. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Tasker, T. C. (2014). *Exploring EFL teacher professional development through lesson study: An activity theoretical approach (Unpublished Doctoral Dissertation)*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.

Terry, George R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

TheFork Manager. (2015). *Manage your restaurant with Europe's latest trends*. <https://www.theforkmanager.com/manage-your-restaurant-with-europes-latest-trends>

Wen, Jun., Kozak, Metin., Yang, Shaohua., & Fang Liu. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourist Review*. DOI 10.1108/TR-03-2020-0110

Wenzel, M., Stanske, S. and Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. doi: 10.1002/smj.3161.

- Westra, Pariata. (1980). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: Liberti
- Suganda, H. (2011). *Wisata parijs van java (sejarah, peradaban, seni, kuliner dan belanja)*. Jakarta. Penerbit Buku Kompas.