



---

## STRATEGI INOVASI RESTORAN DI YOGYAKARTA DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19

Oleh

Wardiyanta<sup>1)</sup> & Sukirman<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Ahmad Dahlan

Email: <sup>1</sup>[wardiyanta@culinary.uad.ac.id](mailto:wardiyanta@culinary.uad.ac.id), <sup>2</sup>[sukirman@mp.uad.ac.id](mailto:sukirman@mp.uad.ac.id)

### Abstrak

The COVID-19 pandemic has had a profound impact on all aspects of people's lives. Tourism is the sector most affected, one of the tourism supporting businesses that are directly affected is the restaurant business. It can be said that during this pandemic, restaurant entrepreneurs must be creative in innovating to be able to maintain their existence because the situation that surrounds them has really undergone drastic changes. This paper aims to discuss the impact of COVID-19 on restaurant management and marketing practices in Yogyakarta. This paper is based on a review of the literature relevant to restaurant management and marketing issues and based on observations of its implementation practices in the COVID-19 pandemic crisis situation. This study uses a qualitative method with a case study approach and data collection techniques, namely interviews, observation, and documentation. This study aims to look at the strategies of restaurant business actors during the Covid-19 pandemic, so that they can still survive in critical situations. The results showed that restaurant entrepreneurs carried out various strategic innovations to survive during the pandemic, namely: implementing health protocols for all parties involved in business operations; innovate production, management, marketing and service to consumers.

**Keywords:** *Restaurant Business, Innovation Strategy, Covid-19 Pandemic*

### PENDAHULUAN

Pandemi covid-19 yang terjadi mulai tahun 2020 dan sampai sekarang belum berakhir, telah memaksa dilaksanakannya perubahan dalam pengelolaan usaha restoran. Di masa pandemi ini, para pengusaha restoran harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal usaha yang terjadi secara mendadak dan tidak terbayangkan sebelumnya. Berbagai kebijakan pemerintah terkait dengan penanganan masalah pandemi covid-19, antara lain adalah pembatasan mobilitas masyarakat, membuat pengusaha restoran harus kreatif dalam menerapkan inovasi strategis dalam mengelola usahanya sehingga tetap dapat melayani konsumen. Para pengusaha restoran harus tetap dapat memberikan pelayanan pada konsumen dengan memberikan yang terbaik dan memudahkan serta memuaskan masyarakat dalam mengkonsumsi produk yang

ditawarkannya. Dengan mengadopsi strategi inovasi yang menyesuaikan dengan tuntutan konsumen, pemilik restoran dapat menciptakan nilai dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Arlbjorn & Paulraj, 2013).

Menerapkan strategi inovasi untuk meningkatkan pengalaman konsumen restoran merupakan tanggung jawab pemilik dan manajer restorana. Merek harus senantiasa mempertahankan keunggulannya dalam berkompetisi dengan usaha lain. Elemen dasar pengelolaan restoran untuk mempertahankan keunggulan kompetitif adalah pengenalan produk dan layanan baru secara teratur melalui inovasi. Inovasi dalam industri jasa makanan tidak berbeda dari industri lain karena kebanyakan tidak berwujud (Bettencourt, Brown, & Sirianni, 2013). Inovasi layanan di sebuah restoran dapat menambah pengalaman konsumen, yang dapat menciptakan loyalitas pelanggan. Inovasi restoran meliputi inovasi



layanan, pemasaran, manajemen, dan produk makanan.

Dalam operasionalnya, ada perbedaan dalam hal inovasi untuk penciptaan ide baru. Pemilik dan manajer restoran kecil tidak memiliki manfaat anggaran yang besar untuk mendanai dan menciptakan ide-ide baru yang berbeda pengusaha restoran besar yang dengan dukungan dana besar. Para pengusaha ini memiliki kesempatan lebih luas untuk berinovasi. Perusahaan besar mempertahankan departemen penelitian dan pengembangan (R&D) untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Meskipun dengan dukungan dana dan sumberdaya lain yang seringkali terbatas, supaya tetap mendapatkan konsumen dan dapat membuatnya menjadi pelanggan, pemilik dan manajer restoran kecil harus tetap menerapkan strategi inovasi untuk membantu mereka berhasil mengoperasikan usaha yang mereka miliki. Industri restoran rentan terhadap ancaman yang ditimbulkan oleh bencana yang tidak terduga seperti epidemi, bencana alam, dan serangan teroris. Jenis bencana yang berbeda menyebabkan konsekuensi industri yang berbeda dan mendorong pemilik restoran untuk mengambil tindakan untuk menghadapi berbagai tantangan yang disebabkan oleh krisis.

Dalam makalah ini, kami fokus pada epidemi: dengan meningkatnya kekhawatiran wisatawan tentang risiko keamanan dan kesehatan, epidemi dapat secara langsung memengaruhi perilaku perjalanan individu. Oleh karena itu, pemilik restoran harus mengatasi perubahan permintaan konsumen setelah pandemi COVID-19 yang tidak terduga dan mengembalikan kepercayaan wisatawan. Karena krisis COVID 19 kemungkinan akan memiliki dampak yang belum pernah terjadi sebelumnya pada restoran di seluruh dunia, para peneliti harus bekerja untuk memajukan teori dan pengetahuan di sektor perhotelan yang penting ini untuk membantu restoran menjadi lebih tangguh dan mencapai pemulihan pascabencana yang efektif.

Pengelola restoran menggunakan strategi inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengurangi peniruan dan duplikasi sumber daya mereka. Terkait dengan kondisi pandemi covid-19 adalah bahwa tidak semua pengusaha restoran dapat melaksanakan inovasi yang dapat membuat mereka dapat menawarkan hal-hal yang baru pada calon konsumen. Masalah bisnis yang umum terjadi adalah bahwa pemilik restoran kecil mungkin tidak memiliki penawaran baru bagi pelanggan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Masalah bisnis yang spesifik adalah bahwa beberapa manajer restoran tidak menggunakan strategi inovasi untuk berhasil dalam melewati masa pandemi covid-19.

Tujuan dari studi kualitatif ini adalah untuk mengeksplorasi strategi inovasi yang digunakan beberapa manajer restoran untuk berhasil lebih dari tiga tahun. Populasi yang menjadi target sasaran adalah para pemilik restoran di Yogyakarta yang berhasil bertahan dalam menghadapi pandemi covid-19. Implikasi bagi perubahan sosial termasuk potensi untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan dan manajer melalui pendapatan dan pekerjaan tetap. Implikasi sosial dapat mempengaruhi perekonomian masyarakat lokal dengan mendorong lebih banyak pemilik restoran untuk memasuki pasar yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperkuat ekonomi keluarga mereka, dan menguntungkan pasar restoran di Yogyakarta.

Temuan penelitian ini memungkinkan para pemimpin di industri restoran di Yogyakarta untuk mengidentifikasi dan menggabungkan strategi inovasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan restoran dan memperpanjang operasi mereka dalam menghadapi pandemi covid-19. Keberhasilan menggunakan strategi inovasi juga dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan manajer melalui pendapatan dan pekerjaan tetap. Pada gilirannya, peningkatan pendapatan karyawan dapat berkontribusi pada



perubahan sosial dengan meningkatkan ekonomi masyarakat untuk potensi manfaat semua anggota masyarakat (Baker & Mehmood, 2015). Secara keseluruhan, temuan studi dapat meningkatkan ekonomi masyarakat setempat dengan mendorong pemilik restoran yang lebih mandiri untuk memasuki pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui inovasi.

## LANDASAN TEORI

### Restoran

Restoran umumnya didefinisikan sebagai organisasi yang menyediakan makanan, minuman, dan layanan di lokasi tertentu dengan imbalan keuntungan finansial. Restoran sebagai 'operasi layanan makanan nirlaba yang bisnis utamanya melibatkan penjualan produk makanan / minuman kepada individu dan kelompok kecil tamu'. Studi itu menjelaskan restoran yang ditentukan dari perspektif transaksional dan mengecualikan perspektif sosial dengan mengabaikan diskusi tentang bagaimana restoran bertindak sebagai tempat sosial yang membangun koneksi dan hubungan antara orang-orang. Studi itu mencakup dua gaya restoran: kasual dan formal. Sebuah restoran kasual menyediakan makanan dengan harga moderat dan menargetkan keluarga dan / atau pasar pelanggan kelas menengah. Suasana lebih santai, misalnya, layanan, standar pakaian dan suasana restoran santai. Selain itu, menu di restoran kasual sering memberikan lebih banyak pilihan daripada di restoran formal. Restoran formal menggunakan bahan-bahan berkualitas tinggi dan teknik memasak yang tinggi, menghasilkan item menu dengan harga lebih tinggi, yang ditargetkan untuk segmen pelanggan kelas atas. Dittmer (2003) mengemukakan bahwa dengan presentasi makanan sebagai fokus utama, juga disediakan layanan pribadi oleh staf waiter yang terlatih.

Muller dan Woods (1991) mengemukakan bahwa kondisi lingkungan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan restoran dan karena lingkungan

operasi industri restoran terus berubah, memahami lingkungan dan bagaimana bereaksi terhadap perubahan itu penting demi kelangsungan hidup restoran,. Sektor industri perhotelan menghadapi tingkat variabilitas lingkungan yang berbeda, dan sektor restoran lebih rentan terhadap pengaruh lingkungan. Lingkungan menjadi lebih kompleks karena meningkatnya persaingan, perubahan regulasi, internasionalisasi, dan pengembangan teknologi.

### Prinsip Manajemen Inovasi

Inovasi adalah bagian penting dari kebijakan manajemen strategis restoran. Sistem manajemen inovasi harus mencakup tempat kerja yang inovatif dengan orang-orang yang mengamati dan melaporkan tren restoran, makanan, minuman, dan kuliner. Kepemimpinan inovasi adalah model bagi para pemimpin yang menggunakan visi, semangat, dan tekad mereka untuk mendapatkan dukungan dalam membangun tempat kerja yang inovatif. Pemilik dan manajer restoran adalah orang-orang kunci untuk menerapkan dan memelihara prosedur manajemen inovasi.

Manajer inovasi memantau tren restoran, mengamati perilaku konsumen, dan mendorong karyawan untuk menyarankan ide-ide baru untuk inovasi. Seorang manajer inovasi dapat mengenali kebutuhan akan perubahan dan dapat bertindak cepat untuk memperkenalkan ide baru kepada pelanggan (Tanev & Frederiksen, 2014). Pengamatan, pengawasan, dan pengakuan manajer penting dalam industri restoran untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Kearny, Harrington, & Kelliher, 2014).

Pemilik dan pengelola restoran perlu menyadari bahwa mereka tidak mampu melakukan semua inovasi secara sendiri. Manajer kualitas menjadikannya praktik untuk menggunakan sumber lain yang tersedia yang membantu mereka mengenali tren di industri restoran (Kearney et al., 2014). Pengelola restoran harus tahu bahwa menjadi inovatif adalah faktor kunci kesuksesan. Manajemen mutu dapat mempengaruhi aliran inovasi untuk



meningkatkan kinerja perusahaan (Leavengood, Anderson, & Daim, 2014). Pengelola restoran menentukan produk, layanan, dan proses yang secara positif akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Saat menentukan apakah akan meningkatkan produk, proses, dan layanan, pemilik restoran harus siap meningkatkan produk dengan cepat. Pemilik restoran memperkenalkan inovasi radikal ketika suatu produk atau layanan membutuhkan pengenalan eksekutif yang cepat (Leavengood et al., 2014). Pengelola restoran menentukan apakah inovasi merupakan inti atau intervensi perifer. Inovasi inti membuat produk atau layanan menjadi lebih baik, sedangkan inovasi perifer menambah produk atau layanan yang ada.

Inovasi adalah kunci bagi pengelola restoran. Menciptakan produk baru atau meningkatkan produk yang sudah ada membantu mempertahankan keunggulan kompetitif. Pemilik dan pengelola restoran merupakan langkah awal dalam menerapkan dan mendorong inovasi di perusahaannya. Pemilik dan pengelola restoran harus merespons lebih cepat situasi tekanan, dan mereka membangun gaya kepemimpinan dan praktik dalam prosesnya (Leavengood et al., 2014). Dalam Oslo Manual Edisi ketiga, Inovasi adalah penggunaan barang / jasa atau prosedur baru (produksi), mode komersialisasi baru atau mode organisasi baru dalam praktik suatu perusahaan, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal. Secara umum inovasi diklasifikasikan ke dalam empat kelompok:

#### 1) Inovasi Produk

Jenis inovasi ini berkaitan dengan penggunaan barang baru atau layanan baru atau peningkatan yang cukup besar yang dilakukan dalam kaitannya dengan karakteristik atau penggunaannya. Ini termasuk peningkatan material, cara kerja dan spesifikasi praktis yang signifikan, perangkat lunak terintegrasi, kegunaan, atau karakteristik kerja lainnya. Inovasi

produk mungkin melibatkan pengetahuan atau teknologi baru, atau mengandalkan penggunaan baru atau kombinasi pengetahuan atau teknologi yang ada. Istilah "produk" mencakup jasa dan barang. Inovasi produk melibatkan pengenalan layanan / barang baru dan peningkatan besar dari karakteristik kerja atau penggunaan layanan dan barang yang ada.

#### 2) Inovasi Proses Produksi

Inovasi proses adalah penggunaan metode produksi atau distribusi yang baru atau ditingkatkan secara signifikan. Konsep ini menyiratkan modifikasi yang berarti dalam prosedur, perangkat lunak, dan bahan. Inovasi proses dapat menargetkan untuk mengurangi biaya produksi dan distribusi unit, meningkatkan nilai, atau membuat atau memberikan produk baru atau produk bernilai tambah secara signifikan. Inovasi proses menggabungkan teknik baru atau teknik yang ditingkatkan dalam menciptakan dan memberikan layanan. Inovasi ini melibatkan perubahan yang berarti dalam perangkat lunak dan bahan yang digunakan dalam layanan perusahaan atau dalam proses atau sistem yang digunakan untuk menyediakan layanan.

#### 3) Inovasi pemasaran

Inovasi dalam pemasaran adalah penerapan sistem pemasaran baru yang melibatkan perbaikan besar dalam konsepsi produk atau meliputi, pemindahan, periklanan atau penilaian suatu produk. Inovasi pemasaran ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, membuka pasar baru, atau memposisikan produk suatu perusahaan dengan cara baru di pasar untuk meningkatkan penjualan.

Apa yang membedakan inovasi pemasaran dari modifikasi lain dalam alat pemasaran perusahaan adalah penggunaan sistem pemasaran yang belum pernah digunakan perusahaan sebelumnya. Ini harus dikombinasikan dengan strategi



pemasaran yang mewakili terobosan mendasar dengan metode pemasaran yang sudah dipraktikkan oleh perusahaan atau konsep. Metode pemasaran baru dapat ditingkatkan baik oleh perusahaan inovatif atau diimpor dari perusahaan atau organisasi lain dan diadopsi. Penerapan metode pemasaran baru mungkin menyangkut produk baru atau yang sudah ada.

Inovasi dalam pemasaran terdiri dari modifikasi penting dalam konsepsi produk yang sejalan dengan persepsi pemasaran baru. Dalam situasi ini, transformasi dalam konsepsi produk mengacu pada transformasi tampilan dan bentuk yang tidak mengubah karakteristik kerja atau penggunaan produk. Selain itu, perubahan ini melibatkan modifikasi pembungkus produk, misalnya deterjen, minuman, dan makanan yang pembungkusnya merupakan faktor utama dari tampilan produk.

#### 4) Inovasi Organisasi.

Inovasi organisasi adalah penggunaan mode organisasi baru dalam prakteknya, organisasi tempat kerja atau interaksi eksternal perusahaan. Inovasi organisasi dapat ditujukan untuk mengembangkan produktivitas perusahaan dengan mengurangi biaya transaksi dan administrasi, menyempurnakan kepuasan kerja (dan dengan demikian meningkatkan kemahiran), akses oleh barang non-pasar (seperti informasi eksternal yang tidak berlabel) atau pengurangan biaya ketentuan.

Yang menjadi ciri inovasi organisasi dari transformasi organisasi lain di dalam perusahaan adalah penggunaan teknik organisasi (dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal) yang belum pernah digunakan sebelumnya oleh perusahaan dan yang dihasilkan dari kesimpulan strategis yang dibuat oleh manajemen. Inovasi organisasi dalam praktik bisnis berimplikasi pada

penggunaan cara baru untuk mengatur prosedur dan tindakan kerja.

#### **Covid-19 dan Industri Pariwisata**

Pandemi Covid-19 telah berdampak negatif pada sektor pariwisata yang pada akhirnya menyebabkan banyak industri pariwisata tutup sementara dan bahkan ada yang harus menutup operasi selamanya. Berbagai upaya telah dilakukan sejak Juni 2020 untuk membuka kembali industri, namun karena krisis belum juga berakhir membuat banyak pengusaha pariwisata, yang tidak tidak berhasil dalam berjuang dan UNWTO (2020a) telah mengakui pariwisata sebagai salah satu industri yang paling terpukul akibat krisis pandemi ini (Dolnicar & Zare, 2020).

Terjadinya krisis adalah kejadian biasa dalam pariwisata (Dolnicar & Zare, 2020). Banyak destinasi pariwisata yang dapat bertahan dengan berinovasi mengembangkan taktik dan strategi ketahanan dan mitigasi (Ritchie & Jiang, 2019). Namun, krisis yang berasal dari pandemi Covid-19 berbeda dan unik dalam banyak hal. Pertama, penurunan perjalanan, perhotelan, dan pariwisata telah terjadi di seluruh dunia (UNWTO, 2020b). Kedua, keruntuhan ekonomi lebih dramatis. Ketiga, krisis yang sedang berlangsung berpotensi menyebabkan modifikasi mendasar di banyak segmen pariwisata (Dolnicar & Zare, 2020). Dan keempat, akhir dari krisis masih belum terlihat.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang didukung dengan pendekatan studi kasus pada usaha restoran di Yogyakarta yang beroperasi dalam situasi pandemi Covid-19. Studi kasus adalah rangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, rinci, dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan kegiatan, baik pada tingkat individu, sekelompok orang, lembaga, maupun organisasi untuk memperoleh pengetahuan yang mendalam tentang peristiwa tersebut. Penelitian dilakukan di Yogyakarta dengan pertimbangan bahwa



pelaku usaha restoran di Yogyakarta banyak mengalami dampak ekonomi karena adanya wabah pandemi Covid-19. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu primer dan sekunder data. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan informan yang terdiri dari pengelola restoran, restoran karyawan, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai artikel, majalah, dan sumber internet yang berkaitan dengan bisnis restoran yang mengalami dampak ekonomi selama pandemi Covid-19 di Yogyakarta.

Instrumen penelitian, selain peneliti sendiri, adalah alat bantu penelitian yang berupa pedoman wawancara, observasi. Dokumen sumber, dokumentasi, dan notebook. Penelitian dilakukan dengan menggunakan perspektif kualitatif konstruktivis pada tahun 2021 (April hingga Juli). Observasi dan wawancara dilakukan dengan pemilik restoran yang ada di Yogyakarta.. Dalam penelitian ini dilakukan verifikasi data yang diperoleh dalam proses penelitian. Sejak pertama kali memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti mencoba menganalisis dan menemukan makna dari data yang dikumpulkan. Pada akhirnya, data diinterpretasikan. Hasil analisis data merupakan jawaban atas permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Inovasi Pengusaha Restoran Di Masa Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 yang telah berlangsung lebih dari 1,5 tahun di Indonesia berdampak pada sektor ekonomi nasional, termasuk di antaranya usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Lebih dari 80 persen mencatat margin keuntungan lebih rendah, lebih dari 53 persen UMKM mengalami penurunan nilai aset, dan sebagian besar UMKM kesulitan mendistribusikan produknya. Namun demikian sekitar 44 persen UMKM yang disurvei telah bergabung dengan pasar

online. Seorang pengusaha restoran menyatakan bahwa pandemi berdampak pada perkembangan bisnis yang dijalaninya. Pandemi ditambah dengan adanya PPKM yang membatasi jam operasional hingga aktivitas di restoran. Hal ini kemudian membuat penjualan serta omzetnya turun bahkan hingga 70 persen. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai pengusaha harus membuat inovasi. "Kita buat inovasi, *dine in your car*. Makan di dalam mobil. Jadi order, karyawan stand by di parkir, kemudian orang datang. Karyawan mencatat order, bayar langsung. Kemudian diantar, bisa makan pakai hot plate di dalam mobil," katanya. Inovasi lainnya adalah mengenai menu baru yang sehat untuk menyesuaikan dengan kondisi pandemi. Sebab menurutnya, saat ini masyarakat lebih aware dengan kesehatan. Sehingga preferensi makanan mereka mulai berubah, yakni ke arah makanan sehat dengan sayur dan tidak banyak mengandung gula.

Menghadapi pandemi covid-19, pelaku usaha restoran memerlukan strategi untuk bangkit kembali dari keterpurukan, agar dapat memulihkan omset penjualan. Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Manfaat strategi bagi suatu usaha adalah digunakan untuk mengantisipasi tantangan-tantangan dan kesempatan di masa depan (Supriyono, 1995). Teori strategi ini dapat menjadi acuan bagi pelaku usaha restoran untuk dapat bangkit kembali dengan mengerahkan semua potensi yang dimiliki.

Berdasarkan data lapangan yang diperoleh, para pengusaha restoran telah melakukan berbagai strategi untuk bertahan dalam masa pandemi dan strategi yang dilakukan menghadapi kenormalan baru atau new normal. Mereka melakukan berbagai inovasi dalam rangka menjaga pelanggan mereka. Inovasi sangat penting untuk keberhasilan pemilik restoran menghadapi



pandemi covid-19. Setelah data dipetoleh dan dianalisa, ada empat tema yang muncul dari informasi yang berhasil dikumpulkan, tafsirkan, dan analisis karena kesamaan jawaban peserta dan pengamatan data sekunder. Empat tema strategi inovasi yang muncul adalah (1) inovasi penyiapan protokol kesehatan, (2) inovasi pemasaran, (3) inovasi restoran, dan (4) inovasi sosial

#### **Penyiapan Sarana Protokol Kesehatan**

Pada saat pembatasan sosial diberlakukan oleh pemerintah untuk mengurangi penyebaran penyakit, pelanggan tentu lebih berhati-hati dengan hal-hal yang berhubungan dengan kesehatan. Proses pengolahan makanan yang dilakukan oleh pelaku usaha restoran tentu akan sangat terpengaruh karena pengolahannya dilakukan langsung oleh tangan manusia. Selain pengolahan, produk keluaran juga dikonsumsi sehingga pelanggan akan sangat berhati-hati jika tidak mengetahui makanan pengolahan.

Pengolahan makanan dengan standar yang baik dan mengikuti protokol kesehatan seperti penggunaan masker dan sarung tangan dan peralatan pemrosesan yang higienis akan lebih disukai oleh pelanggan. Para pengelola restoran mendokumentasikan pengolahan makanan dengan protokol kesehatan sesuai pemerintah arahan dan mempublikasikannya melalui akun media sosial restoran. Dengan begitu pelanggan dari restoran akan tetap memiliki keyakinan tinggi bahwa restoran telah mengikuti standar pengolahan makanan selama pandemi. Selain dari sisi pemrosesan, Para pengusaha restoran juga meninggalkan kegiatan bisnis selama satu hari dalam seminggu untuk desinfektan rutin secara keseluruhan dan desinfektan parsial setelah restoran selesai beroperasi. Pengurangan kapasitas pengunjung dengan memberikan jumlah maksimum kursi di setiap meja, memberikan jarak ke pengaturan kursi, dan menambah tempat cuci tangan, serta karyawan yang ditugaskan di pintu masuk untuk mengajak pengunjung mencuci tangan dan memakai masker sebelum memasuki restoran.

Kemudian semua kegiatan ini dipublikasikan untuk mengedukasi pelanggan dan calon pelanggan dari restoran sehingga mereka tidak ragu untuk terus membeli makanan di restoran mereka.

#### **Inovasi Pemasaran**

Pembatasan kegiatan sosial yang diberlakukan oleh pemerintah tentu saja akan mengakibatkan penurunan pelanggan di restoran. Diperlukan suatu alternatif agar kegiatan usaha dapat berlanjut dan pelanggan dapat terus menikmati makanan dari restoran. Pemesanan online merupakan salah satu alternatif yang dapat ditempuh agar kegiatan usaha tetap berjalan. Para pengelola restoran memasarkan menu restoran secara online dengan bekerja sama dengan instan penyedia jasa kurir. Jangkauan pemasaran online juga lebih luas dibandingkan offline.

Strategi marketing dengan internet menjadi strategi inovasi yang paling banyak digunakan oleh para pengelola restoran. Pemilik restoran menggunakan pemasaran internet. Inovasi sebagai sarana untuk menggabungkan jejaring sosial dengan kemampuan dinamisnya untuk meningkatkan manajemen hubungan pelanggan perusahaan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Para pengelola restoran membangun halaman Facebook untuk restoran mereka. Mereka juga menempatkan spesial sehari-hari di papan tulis di luar pintu di depan restoran. Namun, Para pengelola restoran mengatakan bahwa halaman Facebook membantu mengembangkan bisnis mereka. "Bisnis kami meningkat segera setelah membuat akun Facebook.", "Pelanggan mengunjungi restoran berdasarkan apa yang spesial di Facebook."

Pemasaran dengan Word-of-mouth (WOM) dan baru-baru ini electronic word-of-mouth (eWOM) memiliki dampak signifikan pada cara konsumen membuat keputusan makan mereka. Pemilik restoran menggunakan pemasaran konsumen dalam hubungannya dengan kemampuan dinamis mereka untuk menggunakan konsumen sebagai bagian dari strategi inovasi mereka (Wang & Kim, 2017).



Para pengelola restoran mengakui bahwa situs web kepuasan konsumen seperti Yelp, Trip Advisor, dan Zomato memiliki pengaruh pada keputusan bersantap pelanggan. Mereka percaya bahwa beberapa pesaing mereka mendorong pelanggan untuk menulis ulasan. Pengelola restoran yang memanfaatkan konsumen situs web kepuasan menggunakan konsumen sebagai inovator dalam lingkungan inovasi terbuka menggunakan kemampuan dinamis.

Para pengelola restoran sudah mengetahui nilai dari kehadiran internet. Internet dapat memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang restoran dan dapat membantu pemilik restoran dalam menentukan area peningkatan dan kepuasan konsumen. Dengan format percakapan terbuka Facebook, pemilik restoran dapat mengelola risiko ulasan negatif dengan menggunakan kemampuan dinamis untuk membelokkan informasi sebelumnya. Situs web perusahaan adalah bagian dari bauran pemasaran internet. Website memberikan identitas bisnis. Pengusaha restoran menggabungkan video pada situs web yang memberikan pandangan sekilas kepada pemirsa tentang makanan yang disajikan secara khusus. Ini memberi kesan seolah-olah konsumen juga bisa mencicipinya.

### **Inovasi Restoran**

Inovasi restoran merupakan indikator untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Para pengelola restoran memahami bahwa menawarkan item menu yang lebih baik, menggunakan pasar dan pertanian lokal, dan berkolaborasi dengan pihak ketiga, seperti pemasok makanan dan manajer hotel, menarik pelanggan baru dan mendorong kunjungan kembali.

Desain menu merupakan tanda peserta dan identitas restoran mereka. Item menu, yang ditawarkan oleh para peserta menambah pengalaman bersantap pelanggan. Para pengelola restoran menggunakan makanan lokal yang bahannya dihasilkan oleh petani. Mereka menggunakan kemampuan dinamis

mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Banyak produk lokal yang ditawarkan di menu mereka. Pengusaha restoran menggunakan perusahaan pemasok besar untuk item menu utama, juga untuk barang-barang pokok seperti bumbu, rempah-rempah, dan rempah-rempah. Mereka membangun jaringan dengan petani lokal menggunakan kemampuan dinamis mereka untuk menawarkan pilihan makanan inovatif bagi pelanggan mereka. Pengamatan menu, produk, pengalaman bersantap, dan kualitas layanan, sesuai dengan harga yang wajar dan adil. Ketika penetapan harga adil, pelanggan cenderung menjadi klien yang kembali.

Selain item menu biasa, pengelola restoran juga menawarkan menu spesial. Mereka membuat menu spesial setiap hari, mingguan. Semua peserta berusaha menciptakan item menu yang populer dan menarik bagi konsumen mereka. Pengelola restoran menyadari bahwa konsumen menuntut item menu yang mempertimbangkan kebutuhan diet khusus, alergi, dan intoleransi. Meskipun mereka seringkali tidak dapat memenuhi semua kebutuhan konsumen, tetapi mereka akan melayani konsumen dengan intoleransi tertentu seperti diet bebas gluten, rendah lemak, rendah natrium, dan vegetarian. Konsumen mengungkapkan keinginan mereka untuk mendapatkan informasi lebih lanjut tentang penawaran yang sesuai dengan selera dan kebutuhan mereka.

Atmospherics adalah desain inovatif yang dibuat oleh pengelola restoran untuk memainkan semua indra pelanggan untuk merangsang emosi, perilaku, dan kecerdasan sehingga meningkatkan persepsi nilai restoran. Pengelola restoran menggunakan atmosfer untuk menciptakan pengalaman bersantap lengkap yang dapat mendorong kunjungan berulang oleh konsumen. Para pengelola restoran mendesain restoran mereka sebagai bagian strategi inovasi untuk menampilkan cita rasa dan gaya inovasi restoran mereka. Dengan berkolaborasi dengan pihak luar yang terkait,



para pengelola restoran dapat mempertahankan keunggulan kompetitif menggunakan kemampuan dinamis mereka dengan menciptakan kluster inovasi.

### **Kepedulian terhadap karyawan**

Walaupun sebagian besar karyawan dirumahkan selama masa pandemi. Tidak semua pengusaha restoran serta-merta melepas tanggung jawabnya. Karyawan yang dirumahkan tidak sepenuhnya di PHK, tetapi bersifat sementara. Apabila kondisi sudah memungkinkan mereka akan kembali bekerja. Selama pandemi karyawan yang dirumahkan tidak mendapatkan gaji, tetapi tetap memberi THR pada hari raya Idul Fitri, memberikan bantuan berupa sembako. Memfasilitasi karyawan untuk menerima bantuan dari pemerintah seperti mendaftarkan karyawan untuk mengikuti program bantuan prakerja.

Pada masa pandemi, ada sebagian karyawan yang masih dipekerjakan, misalnya petugas kebersihan, keamanan, dan koki yang memasak untuk makanan yang dijual secara online. Strategi ini digunakan agar kebersihan dan keamanan resto tetap terjaga dengan baik, sehingga apabila kondisi pandemi berlalu, restoran tetap siap untuk menerima pengunjung.. Demikian pula, koki tetap bekerja selama pandemi untuk memenuhi pesanan dari konsumen yang memesan makanan secara online.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Tujuan dari studi kasus ganda kualitatif ini adalah untuk mengeksplorasi strategi inovasi beberapa pemimpin restoran di Yogyakarta yang berhasil melalui masa kritis pandemi covid-19. Informasi tentang strategi inovasi diperoleh melalui wawancara informal semi-terstruktur dan pengamatan terhadap menu pemilik, situs web, dan keberadaan jejaring sosial.

Empat tema strategi inovasi yang muncul adalah (1) inovasi mengenai protokol kesehatan, (2) inovasi pemasaran, (3) inovasi restoran, dan (4) kepedulian terhadap

karyawan. Selama analisis, tema, strategi inovasi, dan jawaban pertanyaan penelitian berasal dari transkrip wawancara dan pengamatan pemasaran internet, dan data lainnya.

Wawasan pemilik restoran dan strategi inovasi sangat berharga untuk penelitian. Ide-ide para pengelola restoran semakin meneguhkan keyakinan saya bahwa dalam bisnis tidak ada satu strategi pun yang bekerja dan berdampak sama untuk setiap pemilik bisnis. Perbedaan dalam strategi inilah yang telah membantu pemilik bisnis ini mempertahankan keunggulan kompetitif dan berhasil.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Albors-Garigos, J., Barreto, V., Garcia-Segovia, P., Martinez-Monzo, J., & Hervás-Oliver, J. (2013). Creativity and innovation patterns of haute cuisine chefs. *Journal of Culinary Science and Technology*, 11(1), 19-35. <http://doi.org/10.1080/15412805.2013.728978>
- [2] Baker, S., & Mehmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20, 321-334. <http://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964>
- [3] Bettencourt, L., Brown, S., & Sirianni, N. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons*, 56(1), 13-22. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.001>
- [4] Dittmer (2003) *Principles Of Food Beverage, And Labor Cost Controls* (7th.ed) New York: J. Wiley
- [5] Dolnicar, S., & Zare, S. (2020). COVID19 and Airbnb: Disrupting the disruptor. *Annals of Tourism Research*. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102961>
- [6] Kearney, A., Harrington, D., & Kelliher, F. (2014). Exploiting managerial



- 
- capability for innovation in a micro-firm context: New and emerging perspectives within the Irish hotel industry. *European Journal of Training and Development*, 35, 95-117. <http://doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0122>
- [7] Leavengood, S., Anderson, T., & Daim, T. (2014). Exploring linkage of quality management to innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9/10), 1126-1140. <http://doi.org/10.1080/14783363.2012.738492>
- [8] Stummer, C., Kiesling, E., Gunther, M., & Vetschera, R. (2015). Innovation diffusion of repeat purchase products in a competitive market: An agent-based simulation approach. *European Journal of Operational Research*, 245, 157-167. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.03.008>
- [9] Tanev, S., & Frederiksen, H. (2014). Generative innovation practices, customer creativity, and the adoption of new technology products. *Technology Innovation Management Review*, 4(2), 5-10. Retrieved from [www.timreview.ca](http://www.timreview.ca)
- [10] Volberda, H., Van Den Bosch, F., & Mihalache, O. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35, 1245-1264