

Penyunting:
Bayu Sutikno
dengan Rokhima Rostiani

Kasus-Kasus Manajemen Perusahaan Indonesia

Business Resilience in the Era of Pandemic

8



Hotel Home



The Bean Garden
Coffee & Eatery



Taman Rekreasi
Alam Mayang



Tukoni



Astra Agro Lestari



Ngoteh



PT Pagilaran



PT Pupuk Indonesia



Café Brick



PT Hutama Karya



Kasus-Kasus Manajemen Perusahaan Indonesia

8

Kasus-kasus Manajemen
Perusahaan Indonesia

001

Penyunting:
Bayu Sutikno
dengan Rokhima Rostiani

Kasus-Kasus Manajemen Perusahaan Indonesia

Business Resilience in the Era of Pandemic

8



GADJAH MADA UNIVERSITY PRESS

**KASUS-KASUS MANAJEMEN PERUSAHAAN INDONESIA 8:
Business Resilience in Pandemic Era**

Penulis:

Adi Djoko Guritno	Megita Ryanjani Tanuputri	Sari Sitalaksmi
Andik Cahyanto Budiarto	Ni Luh Putu Dian Puspa Dewi	Septyana Luckyta Sari
Denny Purnamasari	Nofie Iman	Suci Paramitasari Syahlani
F.R. Avi Sariantina	Nurul Indarti	Tria Adelina Lestari Putri
Heru Kurnianto Tjahjono	R Muhammad Fajri	Tur Nastiti
Iin Mayasari	Rahmad Hendrawan	Ulfa Pratiwi
Made Bhela Sanji Buana	Rina Herani	Wakhid Slamet Ciptono
Majang Palupi	Sahid Susilo Nugroho	

Penyunting:

Bayu Sutikno
Rokhima Rostiani

Korektor:

Yuni

Desain sampul:

Tim MM UGM

Tata letak isi:

Maarif

Penerbit:

Gajah Mada University Press
(Anggota IKAPI dan APPTI)

bekerja sama dengan:

Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Gajah Mada

Ukuran: 17 x 24 cm; xxii + 234 hlm

ISBN: 978-623-359-054-9

2112321-B2A5E

Redaksi:

Jl. Sendok, Karanggayam CT VIII CaturtunggalDepok, Sleman, D.I. Yogyakarta, 55281
Telp./Fax.: (0274) 561037
ugmpress.ugm.ac.id | gmupress@ugm.ac.id

Cetakan pertama: Januari 2022

3417.361.12.21

Hak penerbitan ©2022 Gajah Mada University Press

Dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit, sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apa pun, baik cetak, photoprint, microfilm, dan sebagainya..

KATA PENGANTAR

"Aku lebih suka lukisan samudra yang gelombangnya menggebu-gebu daripada lukisan sawah yang adem ayem tentram."

--Soekarno

Sudah lebih dari setahun pandemi Covid-19 mempersamai aktivitas bisnis; dan perubahan menjadi sebuah konstan. Seluruh aspek kehidupan mengalami perubahan, termasuk pada perubahan gaya hidup dan pola konsumsi yang semakin cepat. Michael Jacobides dari London School of Business menyatakan jika kecepatan adaptasi konsumen untuk membentuk kebiasaan baru rata-rata membutuhkan waktu 66 hari (dan yang paling cepat adalah 21 hari). Karenanya, bisnis menuntut dirinya untuk bisa mengimbangi kecepatan beradaptasi pada kenormalan baru tersebut dengan cara memahami dan melakukan deteksi dini atas perubahan perilaku konsumen.

Dalam perjalanannya, banyak bisnis, terutama yang berskala kecil dan menengah, terpaksa menghentikan operasionalnya sementara waktu dan merumahkan karyawan karena ketidakmampuan finansial untuk memberikan remunerasi yang semestinya. Meskipun demikian, ada juga bisnis yang bertahan di tengah-tengah gejala kondisi yang tidak dapat diprediksi ini. Mereka yang bertahan kemudian menjadi bisnis yang tangguh (*resilient*) karena memiliki kemampuan beradaptasi sehingga dapat menjadi proaktif pada perubahan dan mampu mengurangi risiko, menghilangkan dampak ketidakpastian, serta menguatkan kondisi internal bisnis sehingga tidak rentan digempur disrupsi.

Buku *Kasus-Kasus Manajemen Perusahaan Seri 8* ini mendiskusikan sepuluh perusahaan yang menghadapi berbagai tantangan pada masa pandemi covid-19 ini. Ada dua bisnis keluarga yang terkena dampak cukup signifikan akibat adanya pandemi covid-19. Kasus pertama di buku seri 8 ini menceritakan tentang Hotel Home, sebuah fasilitas akomodasi yang digemari turis asing dan domestik di Seminyak, Bali. Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang

lalu diikuti dengan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) oleh pemerintah, praktis membuat Bali kehilangan pangsa pasar turis, dan hal serupa juga menimpa Hotel Home. Dua isu yang dihadapi oleh Formosa dan pihak manajemen adalah menghidupi karyawan dan bertahan hidup di industri. Senada dengan kondisi tersebut, Taman Wisata Alam Mayang di Pekanbaru, Riau juga mengalami penurunan pendapatan karena menurun drastisnya jumlah pengunjung selama pandemi. Selain itu, Alam Mayang juga mengalami kesulitan karena masih tradisionalnya pengelolaan bisnis sehingga tidak terlalu responsif untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Lebih jauh, kompleksitas sebagai bisnis keluarga membuat dinamika perpindahan generasi pengelola menjadi sebuah isu penting yang harus dipertimbangkan, terutama pada masa pandemi ini.

Kasus selanjutnya masih mendiskusikan dampak pandemi pada usaha kecil dan menengah di Indonesia, khususnya Yogyakarta, yaitu Bean Garden dan Café Brick. Keduanya bergerak di kategori restoran/kafe dan terkena dampak yang cukup signifikan karena berkurangnya pengunjung. Kasus ketiga, Bean Garden, menceritakan bagaimana Avi dan manajemen restoran memutar akal untuk menyiasati perubahan perilaku pelanggannya. Hampir seluruh pendapatan restorannya didapatkan dari penjualan makanan *dine-in*, tetapi semenjak diberlakukan penjarakan sosial tentu menjadi satu tantangan yang berat. Setali tiga uang, Café Brick, kasus keempat pada buku kasus ini, juga menghadapi hal yang sama. Nurshahib dihadapkan pada kenyataan jika restorannya tidak lagi sesibuk seperti dahulu akibat banyaknya mahasiswa di Jogja yang harus kembali ke kampung halamannya semasa pandemi. Ditambah, Café Brick juga berencana untuk melakukan ekspansi bisnis sehingga pertimbangan yang masak harus dilakukan pihak manajemen.

Dua usaha kecil menengah selanjutnya, yaitu Ngoteh dan Tukoni berusaha bertahan dengan melakukan manuver strategi bisnis. Kasus kelima adalah Ngoteh yang berasal dari Ngawi dan digawangi oleh Luckyta. Sejak pandemi, Ngoteh memutuskan untuk menjalankan strategi kemitraan tanpa royalti untuk meningkatkan penjualan secara signifikan dan mendiseminasikan produk Ngoteh sehingga semakin menasional. Dalam kondisi pandemi, Luckyta menyadari jika laju waralabanya tidak seperti yang ia harapkan sehingga perlu melakukan strategi lain. Kasus keenam dalam buku kasus ini, yaitu Tukoni, juga melakukan strategi bisnis yang berbeda. Tukoni memutuskan menjadi *market place* sebagai tempat berkumpulnya produk-produk kuliner lokal Jogja agar bisa didiseminasikan

lebih luas. Berbagai tantangan ternyata menghadang langkah Tukoni. Tidak hanya dari sisi produk yang dipasarkan, tetapi juga pihak penjual yang belum berpengalaman. Padahal pada awal pandemi, Tukoni menjadi solusi yang begitu meyakinkan bagi UMKM kuliner yang mulai sekarat di Yogyakarta.

Dampak pandemi Covid-19 ternyata tidak hanya menghantam UMKM atau bisnis keluarga. Bahkan, dampak dari pembatasan-pembatasan terlihat begitu nyata di perusahaan korporasi atau BUMN. Empat kasus yang didiskusikan selanjutnya berada pada kategori ini. Kasus ketujuh adalah PT Pagilaran yang menghadapi permasalahan menurunnya harga dan permintaan komoditas teh sekaligus kondisi SDM internal yang semakin *demanding* pada kondisi pandemi. Efisiensi dan optimasi kategori produk telah dilakukan oleh PT Pagilaran untuk menjaga kualitas teh. Namun demikian, strategi tersebut dirasa masih kurang tepat karena adanya pandemi semakin menyulitkan aspek operasional PT Pagilaran. Kasus kedelapan adalah PT Astra Agro Lestari sebagai perusahaan olah sawit terbesar kedua di Indonesia. Pandemi telah membuat Santoso sebagai pucuk pimpinan PT Astra Agro Lestari saat ini harus terus berinovasi untuk mempertahankan prestasi membukukan pertumbuhan keuntungan sejak mengalami penurunan di tahun 2019.

Kasus kesembilan menyajikan tantangan yang dihadapi oleh PT Pupuk Indonesia dalam menghadapi kerasnya kondisi bisnis akibat pandemi. Senada dengan PT Argo Astra Lestari, PT Pupuk Indonesia juga memberikan penekanan pada pentingnya peran seorang pemimpin untuk mempertahankan kinerja perusahaan. Sejak memasuki pandemi hingga saat ini, Bakir berhasil menjaga stabilitas kinerja PT Pupuk Indonesia. Namun demikian, meskipun Bakir telah berhasil mengeksekusi sembilan pilar inisiatif untuk mendorong pertumbuhan PT Pupuk Indonesia, kondisi terkini pandemi harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi mendatang. Terakhir, kasus kesepuluh adalah PT Hutama Karya Infrastruktur, sebuah BUMN di bidang jasa konstruksi yang kini dipunggawai Aji Prasetyanti. Dengan fokus utama pembangunan jalan tol, PT Hutama Karya Infrastruktur mengalami berbagai masalah operasional seperti pembebasan lahan dan kontur tanah. Kini, saat pandemi telah berlangsung lebih dari setahun, permasalahan internal terkait SDM mulai menjadi perhatian. Aji harus merumuskan strategi baru untuk menjaga ketahanan SDM yang memiliki peran penting dalam kelancaran pembangunan jalan tol.

Kesepuluh kasus yang ada di dalam buku ini mengilustrasikan perlunya organisasi bisnis untuk terus bertahan dalam situasi ketidakpastian yang

berlangsung cukup lama dan tidak dapat diprediksi kapan berakhirnya. Perusahaan-perusahaan tersebut telah melakukan berbagai perubahan untuk beradaptasi dengan pandemi yang tiba-tiba melanda dunia sejak akhir 2019. Selama setahun, berbagai adaptasi telah diaplikasikan dan evaluasi telah dilakukan, tetapi perusahaan perlu untuk terus bertahan menghadapi turbulensi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kami berharap sepuluh kasus yang ada dalam buku *Kasus Manajemen Perusahaan-Perusahaan Indonesia Seri 8* ini dapat memberikan gambaran mengenai ketahanan bisnis, baik yang berskala kecil hingga yang memiliki skala besar maupun stabil. Dengan membaca dan merefleksikan pengalaman entitas bisnis lain, diharapkan agar mahasiswa dan manajer dapat menempatkan diri dalam situasi tersebut tanpa perlu mengalaminya sendiri. Tentu, *vicarious learning* seperti ini menjadi sangat bernilai, terutama saat kondisi lingkungan eksternal sedang tidak bersahabat dan biaya untuk melakukan *trial-and-error* cukup tinggi.

Agustus 2021

Bayu Sutikno

Rokhima Rostiani

BIOGRAFI PENULIS DAN PENYUNTING

PENULIS

Adi Djoko Guritno adalah staf pengajar Departemen Teknologi Industri Pertanian di Universitas Gadjah Mada. Menyelesaikan pendidikannya di Jurusan Teknologi Hasil Pertanian di UGM tahun 1987 (Ir.), Teknik dan Manajemen Industri di Institut Teknologi Bandung tahun 1991 (M.SIE) dan Agricultural Economics and Agribusiness di Ehime University, Japan tahun 2000 (Ph.D). Penulis juga banyak melakukan penelitian, *international conference*, penulisan *book chapter*, serta penulisan buku dan pelatihan. Kebidangan yang ditekuni penulis adalah *operations management*, *supply chain management*, dan *risk management*. Pernah menjadi Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia Fakultas Teknologi Pertanian UGM (2004–2008), Ketua Departemen Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian UGM (2012–2021). Kegiatan profesional yang pernah dilakukan adalah Komite Audit PT Timah Tbk. (2001–2007), Komite Manajemen Risiko PT Timah Tbk (2007–2009), Kepala Komisi Manajemen Risiko dan Investasi PT Timah Tbk (2009–2013), Komite Audit PT PLN (Persero) (2008–2010), Komite Manajemen Risiko PT Antam Tbk (2014–sekarang). Saat ini, penulis menjalankan tugas sebagai Direktur Utama PT Pagilaran, sebuah perusahaan perkebunan dan pabrikasi teh dan kakao, serta koordinator Technical Cooperation Project kerja sama antara Japan International Cooperation Agency (JICA) dan UGM.

Andik Cahyanto Budiarto adalah karyawan profesional yang memulai karier pekerjaan di KAP HLB Hadori & Rekan, kemudian berpindah ke PT. Rama Emerald Multi Corp., selanjutnya di PT. Kaltim Pasifik amoniak dan saat ini berkarier di PT. Pupuk Kalimantan Timur. Beberapa jabatan di PT. Pupuk Kalimantan Timur telah dijalani, antara lain, Manager Pemasaran Pemasaran Urea Non Subsidi, Manager Pemasaran Luar Negeri, V.P. Bisnis dan Administrasi SBU Jasa Pelayanan Pabrik, dan saat ini menjalankan penugasan sebagai Direktur Keuangan PT. Kaltim Daya Mandiri.

Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 tahun 1998 di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga dan S-2 Master of Business Administration (*cumlaude*) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada tahun 2019

dengan bidang konsentrasi pemasaran. Penulis adalah akuntan, aktif di kegiatan profesi sebagai anggota utama di Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan memiliki sertifikasi Management Accountant (CMA), serta beberapa sertifikasi lainnya, yaitu CIBA, CBV, CERA, CAPF, dan CAPM.

Denny Purnamasari, lahir di Yogyakarta, 22 Januari 1979. Penulis menempuh studi S-1 di Fakultas Teknologi Industri UII dan mendapatkan beasiswa melalui Sampoerna Foundation Scholarship Program untuk studi S-2 di MM UGM bidang konsentrasi Strategic Management. Penulis memiliki ketertarikan di bidang *marketing* dan berpengalaman di perbankan terutama bidang pembiayaan dan investasi. Penulis pernah bekerja di Bank Mandiri (2001–2003), Trade Finance and Commercial Banking officer di Bank Niaga (2005–2009), kemudian menjadi Business Manager di Bank Mega (2009–2019), dan saat ini menjadi Branch Manager di Bank Mega Syariah Yogyakarta (2019–sekarang).

F.R. Avi Sariantina adalah pendiri Kinderstation School/Cahaya Bangsa Utama (sekolah formal dari jenjang TK, SD, SMP, hingga SMA dan *English speaking daycare* yang sudah berdiri sejak tahun 2007) dan pemilik The Bean Garden Coffee & Eatery di Yogyakarta. Penulis telah mendapatkan gelar Master of Business Administration dari Master of Management FEB Universitas Gadjah Mada pada tahun 2016 dan mengambil konsentrasi program *entrepreneurship* di Rotterdam School of Management, Erasmus University di Belanda.

Heru Kurnianto Tjahjono adalah Profesor Manajemen Sumberdaya Manusia mengajar di program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada. Pendidikan S-1, S-2 Manajemen, dan S-3 Psikologi organisasi diselesaikan di Universitas Gadjah Mada. Penulis memiliki pengalaman bekerja di dunia perbankan, program Officer Development Program di Bank Bumi Daya (1997–1998) dan Bank BNI (1998–2000). Guru Besar diperoleh tahun 2010 di usia 38 tahun. Finalis dosen terbaik nasional 2012 ini pernah menjadi Komite Remunerasi dan Nominasi PT. Phapros (2015–2019). Beberapa *best paper* diperolehnya di dalam dan luar negeri. Penulis pernah menjadi dosen tamu pada beberapa perguruan tinggi di di luar negeri seperti Universiti Sains Islam Malaysia (2014) dan Istanbul Medeniyet University Turkey (2019) dan menjadi penguji program Doktor di UiTM Malaysia.

Iin Mayasari adalah staf pengajar di Program Manajemen Universitas Paramadina, Jakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 di FISIP UGM pada 1997 dan Bahasa Inggris Universitas Sanata Dharma pada 1999. Pada tahun 1999, penulis juga menyelesaikan pendidikan S-2 di Magister Manajemen FEB UGM. Pada

tahun 2001 juga mendapatkan gelar master sains dalam bidang yang sama. Pada tahun 2007, penulis menyelesaikan pendidikan doktor di UGM dalam bidang manajemen. Pengalaman profesional sebagai akademisi yang pernah dicapai, antara lain, sebagai Kepala Departemen Program Manajemen Universitas Paramadina pada periode 2007–2010 dan sebagai Wakil Dekan Universitas Paramadina pada tahun 2012. Saat ini, menjadi Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina, Jakarta. Penulis juga telah banyak melakukan penelitian dan seminar akademis di bidang manajemen, baik di tingkat nasional maupun internasional. Beberapa buku yang pernah ditulis ialah *Perilaku Hedonis dan Manajemen Pemasaran dan Branding*.

Made Bhela Sanji Buana, lahir di Jembrana pada tanggal 2 Juli 1991. Ia mengenyam pendidikan S-1 Sarjana Teknik (S.T.) Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota (PWK) di FT UGM (2013), pendidikan S-2 Master of Business Administration (M.B.A) bidang konsentrasi Strategic Management di FEB UGM (2020) dan mendapatkan gelar Profesi Insinyur (Ir.) dari FT UGM (2021). Penulis mengawali karier tahun 2015 sebagai Management Trainee di PT Hutama Karya (Persero), BUMN bidang infrastruktur. Yang bersangkutan telah bertugas di beberapa fungsi strategis perusahaan, antara lain, Procurement; Toll Road Planning & Development; Business Development & Investment; Knowledge Management, hingga kini menjabat sebagai Vice President (VP) Learning & Development di Divisi Human Capital. Penulis juga aktif mewakili perusahaan dalam ajang Duta BUMN pada tahun 2018 dan menjadi pemenang pada beberapa lomba karya inovasi. Di sela-sela aktivitas profesional, bermain dan mendengarkan musik menjadi pilihannya untuk melepas penat.

Majang Palupi adalah staf pengajar di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar Bachelor of Business Administration di bidang Financial Management dari Western Michigan University pada tahun 1997; gelar Master of Business Administration di bidang General Business dari the University of Tennessee pada tahun 1998; gelar Doktor di bidang Sumberdaya Manusia dari Universitas Islam Indonesia pada tahun 2019. Penulis memiliki minat penelitian di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi. Sebelum terjun di dunia akademisi pada tahun 1998, penulis pernah bergabung di Primerica Life Insurance, salah satu anak perusahaan CitiGroup sebagai *financial analyst*. Pada tahun 1998–2001, penulis bergabung dengan Unum Corp., salah satu perusahaan Fortune 500 Companies sebagai *special project analyst*. Selain sebagai akademisi dan

freelance konsultan, penulis adalah wakil ketua Dewan Pengupahan Kabupaten Kulon Progo di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Megita Ryanjani Tanuputri adalah staf pengajar di Departemen Teknologi Industri Pertanian (TIP) FTP UGM. Penulis memperoleh gelar Sarjana jurusan Teknologi Pertanian (S.TP.) dari FTP UGM pada 2014, gelar Master of Science (M.Sc) jurusan Agro-Industrial Technology Management dari Kasetsart University, Thailand pada 2016, dan baru saja menyelesaikan studi Program Doktorat dan memperoleh gelar Ph.D. dalam bidang Agricultural Economics dari The United Graduate School of Agricultural Sciences, Ehime University, Japan pada 2021. Penulis memiliki minat dan secara aktif melakukan penelitian di bidang *agri-food supply chain*, *risk management*, dan *agricultural economics*. Penulis juga aktif mempublikasikan makalahnya dalam jurnal dan *conference* di tingkat, baik nasional maupun internasional. Selain itu, penulis memiliki pengalaman turut serta dalam penulisan buku dan *book chapter* berbahasa Indonesia dan English.

Ni Luh Putu Dian Puspa Dewi adalah alumni Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB), Universitas Gadjah Mada (UGM). Sebelum mengambil pendidikan pascasarjana di UGM, Dian Puspa meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 2016. Saat ini, Dian Puspa aktif mengelola usaha properti Teluk Bayur Residence yang ada di Bali serta menjadi salah satu *owner* dari warung makan Burjo Andeska di Yogyakarta.

Nofie Iman adalah akademisi dengan bidang konsentrasi manajemen teknologi dan organisasi. Ia mendapatkan gelar sarjana ekonomi dari Universitas Gadjah Mada, dan gelar *master of science* (M.Sc.) pada bidang manajemen teknologi dan inovasi dari The University of Manchester. Gelar *doctor of philosophy*, ia peroleh pada bidang manajemen dari London School of Economics and Political Science (LSE). Penulis aktif menulis sejumlah buku, artikel di majalah dan surat kabar, serta memublikasikan penelitiannya di jurnal internasional. Di sela-sela aktivitas profesionalnya, ia juga rutin bersepeda dan bermain golf.

Nurul Indarti adalah profesor di Departemen Manajemen FEB UGM dan saat ini menjabat sebagai Ketua Departemen FEB UGM. Pendidikan yang ditempuh adalah S.E. (FE UGM), Siviloekonom (M.Sc.BA.) School of Management, University of Agder, Norwegia, Candidata Mercatoria (M.Sc.) Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen, Norwegia, dan Ph.D. dalam bidang Knowledge Management and Innovation (FEB University of Groningen, Belanda). Penulis pernah menjabat beberapa di antaranya sebagai Ketua Program

Studi Magister Sains dan Doktor Ilmu Manajemen FEB UGM, Wakil Direktur Akademik dan Penelitian MM FEB UGM, dan Sekretaris Jurusan Manajemen FEB UGM. Penulis aktif melakukan penelitian dan publikasi di konferensi maupun jurnal internasional. Kontak: nurulindarti@ugm.ac.id.

R Muhammad Fajri menyelesaikan pendidikan Sarjana Manajemen (2018) dan Magister Manajemen (2020) di FEB UGM. Penulis pernah terlibat dalam pengelolaan Pusat Kajian Pasar Keuangan dan Pengadministrasian Unit Jaminan Mutu FEB UGM. Penulis juga aktif terlibat dalam kegiatan riset dan konsultasi dengan topik pengembangan BUMD, pasar modal, dan lembaga keuangan.

Rahmad Hendrawan adalah Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen dengan bidang konsentrasi *Finance*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada. Sebelum mengambil Program MBA, Penulis meraih gelar Sarjana Sastra dari Program Studi Sastra Inggris, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Jember pada tahun 2017. Mengambil topik *hegemony* dalam teks sastra Rusia, Penulis menyelesaikan skripsi dengan judul “The Abuses of Power in The Name of Culture, Religion, and Country in Leo Tolstoy’s Hadji Murad”. Saat ini, penulis juga menjadi peneliti muda di Matatimoer Institute, sebuah lembaga yang memfokuskan pada kajian budaya dan pemberdayaan komunitas, dengan ketertarikan pada wawasan seputar perubahan iklim, keberagaman dan inklusi.

Rina Herani adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar S.E. dari FEB UGM pada tahun 2004; gelar Master of Science dalam bidang International Management and Marketing dari University of Agder (UiA), Norwegia pada tahun 2009 dan terakhir penulis sedang menyelesaikan jenjang pendidikan S-3 dalam bidang Strategic Management dari Departemen Strategi dan Manajemen dari Norwegian School of Economics (NHH), Norwegia.

Sahid Susilo Nugroho adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, di antaranya adalah gelar Doktorandus dari FEB UGM pada tahun 1992, gelar Master of Science dari University of Stirling, Skotlandia dan University of Groningen, Belanda pada tahun 2000, gelar Master of Philosophy dari Maastricht School of Management, Belanda pada tahun 2003 dan terakhir adalah gelar Doctor of Business Administration dari Maastricht School of Management, Belanda pada tahun 2005. Penulis pernah menjabat sebagai Direktur di Penelitian dan Pengembangan Manajemen (PPM) FEB UGM periode 2005–2010, sebagai Deputi Direktur Perencanaan dan Keuangan

di P2EB FEM UGM periode 2010–2011, sebagai Ketua Jurusan Manajemen FEB UGM periode 2011–2015, dan saat ini menjabat sebagai Kaprodi Magister Sains Manajemen FEB UGM sejak 2021. Penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian dan melakukan publikasi di berbagai jurnal terkemuka nasional dan internasional. Bidang penelitian yang menjadi ketertarikan penulis adalah *online shopping*, *viral marketing*, *online social media*, dan *gamification*.

Sari Sitalaksmi, lahir di Yogyakarta pada tanggal 18 November 1972, penulis menempuh studi S-1 di FEB UGM, S-2 di Monash University Australia, dan S-3 di Melbourne University Australia. Yang bersangkutan sudah terlibat penulisan di beberapa *book chapter* internasional yang diterbitkan oleh Routledge dan artikel ilmiah di jurnal-jurnal internasional. Ketertarikan penulis adalah di bidang sumber daya manusia, hubungan industrial, dan manajemen strategik. Penulis pernah menjadi anggota Komite Pelatihan Vokasi Nasional (KPVN) Kementerian Ketenagakerjaan (2017–2019), Komite Nominasi dan Remunerasi PT Waskita Karya (Persero) Tbk (2020–2021), dan sekarang menjadi konsultan bagi beberapa BUMN di bidang sumber daya manusia.

Septyana Luckyta Sari adalah pengajar di Departemen Manajemen FEB Universitas PGRI Madiun (Unipma) sekaligus seorang wirausaha bidang kuliner, khususnya minuman waralaba dengan merek Ngoteh Indonesia. Pendidikan sarjana ditempuh di Universitas Airlangga Surabaya, lulus dengan gelar Sarjana Manajemen (S.M.), kemudian penulis melanjutkan pendidikan pasca-sarjana di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta lulus pada tahun 2019 dengan gelar Master of Business Administration (MBA). Kontak: luckytasari@unipma.ac.id

Suci Paramitasari Syahlani adalah staf pengajar Departemen Sosial Ekonomi Peternakan, Fakultas Peternakan UGM. Menempuh pendidikan S-1 di Peternakan pada Fakultas Peternakan UGM, S-2 di Program Magister Manajemen, FEB UGM, dan S-3 di Program Doktor FEB UGM dengan bidang konsentrasi pemasaran. Aktif melakukan berbagai penelitian pada bidang pemasaran, perilaku konsumen, dan kewirausahaan serta melakukan publikasi *book chapter* dan artikel pada jurnal nasional dan internasional pada bidang amatan pemasaran, perilaku konsumen, dan kewirausahaan. Penggiat dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat untuk mendampingi peternak dan pelaku usaha UMKM. Merupakan salah satu pendiri Taman Konservasi Satwa dan Ternak Sato Loka, Yogyakarta, yang melakukan konservasi satwa serta *integrated farming system* dan juga merupakan mitra berbagai institusi pendidikan, peternak, dan NGO. Pernah ditugaskan pada beberapa

jabatan, di antaranya sebagai Kepala Laboratorium Agribisnis Peternakan dan Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia, Fakultas Peternakan UGM. Saat ini, ditugaskan sebagai Ketua Departemen Sosial Ekonomi Peternakan UGM.

Tria Adelina Lestari Putri adalah mahasiswa di Universitas Gadjah Mada. Penulis memperoleh gelar Sarjana Ilmu Politik dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada pada tahun 2017. Saat ini, penulis sedang menyelesaikan jenjang pendidikan S-2 di Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Kampus Jakarta dengan bidang konsentrasi Strategic Management.

Tur Nastiti adalah pengajar di Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB), Universitas Gadjah Mada (UGM). Setelah menyelesaikan Pendidikan S-1 dan S-2 di Universitas Gadjah Mada, Nastiti kemudian melanjutkan studi doktoral di National Central University, Taiwan. Lulus program doktor pada tahun 2017 dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Topik yang ditekuninya meliputi kepemimpinan pemberdayaan, perilaku organisasional generasi milenial, dan konflik antarperan dalam kehidupan organisasional. Berbagai karya publikasinya diterbitkan dalam jurnal nasional bereputasi, jurnal internasional berindeks, dan buku berpengaruh dalam bidang manajemen. Saat ini, selain aktif menjadi pengajar, Nastiti juga aktif menjadi peneliti di konsorsium penelitian internasional the ASEAN Network for Green Entrepreneurship and Leadership (ANGEL), Erasmus + Capacity Building Project, dan menjadi koordinator Bidang Kajian Kepemimpinan Departemen Manajemen FEB UGM.

Ulfa Pratiwi, menyelesaikan S-1 tahun 2019 di program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Saat ini sedang menempuh pendidikan S-2 di program Master of Management Universitas Gadjah Mada kampus Yogyakarta angkatan 76 dengan bidang konsentrasi Strategic Human Resource Management.

Wakhid Slamet Ciptono adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM. Penulis telah mendapatkan gelar Diploma Bidang Matematika dari IKIP Negeri Yogyakarta pada tahun 1980, gelar B.Sc. dan Doktorandus dari FEB UGM pada tahun 1987, gelar Master of Business Administration (M.B.A.) dan Certified Project Management (C.P.M.) dari Western Carolina University, NC, USA pada tahun 1993, dan gelar Doctor of Philosophy (Ph.D.) dari University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia pada tahun 2011. Sebagai dosen, peneliti,

dan konsultan, penulis memiliki ketertarikan di bidang Manajemen Operasi dan Inovasi, Manajemen Strategik, Manajemen Portofolio, Program dan Proyek, Kepemimpinan -Kewirausahaan, Manajemen dan Penilaian Aset Negara/Daerah, Manajemen Strategik Sektor Publik, *Manajemen Metaknowledge*, *Big Data Supply Chain Integration and Logistics*, *The Economics of Happiness*, *Benefit Corporation*, serta *Conscious Capitalism & Firms of Endearment*. Saat ini, penulis menjadi peneliti Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik (PSEKP) UGM, Pusat Studi Transportasi dan Logistik (PUSTRAL) UGM, Pusat Studi Perencanaan Pembangunan Regional (PSPPR) UGM, dan Anggota Himpunan Masyarakat Nuklir Indonesia (HIMNI).

PENYUNTING

Bayu Sutikno adalah staf pengajar di Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada sejak tahun 2000. Setelah menyelesaikan Sarjana Ekonomi (S.E.) tahun 1999 di FE UGM, lalu melanjutkan program Master di Norwegian School of Economics and Business Administration tahun 2003 dan program Doktor di National Central University-Republic of China tahun 2011. Memiliki minat utama dalam *Islamic Marketing*, *Glocalization*, dan *Business Modeling*. Selain mengajar, meneliti, membimbing di S-1, S-2, dan S-3, kini sebagai Vice Editor of Gadjah Mada International Journal of Business dan Deputy Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan MM FEB UGM Kampus Yogyakarta.

Rokhima Rostiani adalah staf pengajar aktif di Departemen Manajemen FEB UGM. Meraih Sarjana Ekonomi dengan konsentrasi Pemasaran dari FEB UGM pada tahun 2007 dan Master of Management (M.Mgt.) pada tahun 2012 dari Graduate School of Economics and Management, Tohoku University, Jepang dengan konsentrasi Marketing Research. Saat ini, ia melanjutkan studi doktor di Program Doktor FEB UGM. Rokhima memiliki ketertarikan penelitian di bidang pemasaran, perilaku konsumen, *spirituality* dan *religiosity*, serta kewirausahaan.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Biografi Penulis Dan Penyunting.....	ix
Daftar Isi.....	xvii
Daftar Ragaan.....	xix
• Mengendarai Ombak di Tsunami Perubahan Pandemi Covid-19, Mampukah Perhotelan di Pulau Dewata tetap Berselancar? <i>Tur Nastiti & Ni Luh Putu Dian Puspa Dewi</i>	1
• Strategi Bertahan Taman Rekreasi Alam Mayang di Sektor Pariwisata: Bisnis Keluarga Berselancar di Era Pandemi Covid-19 <i>Heru Kurnianto Tjahjono, Majang Palupi, & Ulfa Pratiwi</i>	23
• Pandemi Tiada Henti: Berkreasi atau Mati The Bean Garden Coffee and Eatery <i>Sahid Susilo Nugroho & FR. Avi Sariantina</i>	46
• Café Brick: Manuver Strategis Industri Makanan dan Minuman dalam Mengarungi Pandemi <i>R. Muhammad Fajri & Nofie Iman Vidya Kemal</i>	79
• Dilema Bisnis Waralaba Bebas Royalti ‘Ngoteh Indonesia’ <i>Nurul Indarti & Septyana Luckyta Sari</i>	95
• TUKONI: ‘Mak Comblang’ yang Membangkitkan Kembali UMKM Kuliner Saat Pandemi Covid-19 <i>Rina Herani dan Rahmad Hendrawan</i>	112
• Pemulihan Bisnis Komoditas Teh Melalui Implementasi Manajemen Risiko Rantai Pasok (<i>Supply Chain Risk Management</i>) dan Optimasi Kategori Produk Pasca Pandemi Covid-19 di PT Pagilaran <i>Adi Djoko Guritno, Megita Ryanjani Tanuputri, dan Denny Purnamasari</i>	142

- PT. Astra Agro Lestari Keefektifan Strategi PT Astra Agro Lestari Tbk Menuju *World-Class Agribusiness Company* di Tengah Pandemi Covid-19
Wahid Slamet Ciptono & Tria Adelina Lestari Putri..... 168
- Menghadapi Tantangan dengan Strategi Resiliensi Bisnis: Langkah-Langkah Nyata Pupuk Indonesia
Suci Paramitasari Syahlani, Iin Mayasari, & Andik Cahyanto Budiarto 194
- Menari di Tengah Gelombang Pandemi: PT Hutama Karya Infrastruktur
Sari Sitalaksmi & Made Bhela Sanji Buana..... 217

DAFTAR RAGAAAN

• Mengendarai Ombak di Tsunami Perubahan Pandemi Covid-19, Mampukah Perhotelan di Pulau Dewata tetap Berselancar?.....	1
Peraga 1. Tampilan Hotel Home.....	6
Peraga 2. Tingkat Penghunian Kamar Hotel Menurut Klasifikasi Bintang Bali.....	10
Peraga 3. Struktur Organisasi Hotel Home dan Realisasinya.....	12
Peraga 4. Laporan Keuangan Hotel Home	15
Peraga 5. Berita tentang Tutupnya Hotel di Bali Akibat Imbas Pandemi.....	16
• Strategi Bertahan Taman Rekreasi Alam Mayang di Sektor Pariwisata: Bisnis Keluarga Berselancar di Era Pandemi Covid-19.....	23
Peraga 6. Pintu Masuk Taman Rekreasi Alam Mayang	25
Peraga 7. Aneka Wahana Taman Rekreasi Alam Mayang	27
• Pandemi Tiada Henti: Berkreasi atau Mati The Bean Garden Coffee and Eatery	46
Peraga 8. Menu Makanan Andalan: Fish 'n Chips, Smoked Beef & Mushroom Panini, Iced Coffee Karaton, dan Sirloin Steak	51
Peraga 9. Rasio Perbandingan Penjualan Bulanan Periode Januari 2020 s.d. Juni 2021 Dibandingkan Penjualan Bulanan Rata-Rata Selama Tahun 2019	56
Peraga 10. Daftar Aneka Menu Terlaris Periode Januari 2020 s.d. Juni 2021	57
• Café Brick: Manuver Strategis Industri Makanan dan Minuman dalam Mengarungi Pandemi.....	79
Peraga 11. Peta Lokasi Cafe Brick.....	81
Peraga 12. Kolase Eksterior Cafe Brick.....	82
Peraga 13. Kolase Interior Cafe Brick.....	82

Peraga 14. Struktur PDRB dan Pertumbuhan Ekonomi DIY Menurut Lapangan Usaha Tahun 2020	84
Peraga 15. Periodisasi Operasional Café Brick di Masa Pandemi	85
Peraga 16. Tingkat Penghunian Kamar Hotel Berbintang di DIY Tahun 2020	87
Peraga 17. Contoh Menu Makanan dan Minuman di Café Brick.....	89
• Dilema Bisnis Waralaba Bebas Royalti 'Ngoteh Indonesia'	95
Peraga 18. <i>Outlet</i> Pertama di Jalan A. Yani Ngawi.....	97
Peraga 19. Logo Ngoteh Indonesia.....	98
Peraga 20. Menu Ngoteh Indonesia	99
Peraga 21. Pameran Wisata di Alun-Alun Ngawi dan Jakarta Halal Things di JCC Senayan City	100
Peraga 22. Kemasan Ngoteh Glek	101
Peraga 23. Bingkisan Lebaran dan <i>Give Away</i> Ngoteh Indonesia	102
Peraga 24. Contoh <i>Outlet</i> Mitra Pren Ngoteh	103
Peraga 25. Paket Waralaba Ngoteh Indonesia	104
Peraga 26. Daftar Mitra Pren Ngoteh Indonesia	106
Peraga 27. Foto Endorser dari Artis atau <i>Public Figure</i>	110
• TUKONI: 'Mak Comblang' yang Membangkitkan Kembali UMKM Kuliner Saat Pandemi Covid-19	112
Peraga 28. Alur Kurasi Produk Kuliner di Tukoni	118
Peraga 29. Struktur Organisasi Tukoni.....	119
Peraga 30. Laporan Laba Rugi Tukoni.....	120
Peraga 31. Mitra Tukoni.....	121
Peraga 32. Pangsa Pasar Penggunaan Platform Layanan Pesan Antar Makanan di Indonesia.....	122
Peraga 33. Perbandingan Tukoni dengan Platform Layanan Pesan Antar dan <i>Marketplace</i>	123
Peraga 34. Milestone Kiprah Tukoni.....	125
Peraga 35. Kelebihan dan Kekurangan Platform Digital yang Telah Digunakan oleh Tukoni	129
Peraga 36. Jumlah Pengguna Platform pada Kategori Layanan Pesan Antar di Indonesia.....	131
Peraga 37. Pengguna Platform Layanan Pesan Antar Makanan di Indonesia Berdasarkan Usia.....	132

Peraga 38. Pengguna Platform Layanan Pesan Antar Makanan di Indonesia Berdasarkan Pendapatan.....	133
Peraga 39. Pengguna Platform Layanan Pesan Antar Makanan di Indonesia Berdasarkan Gender	134
Peraga 40. Kunjungan Pengguna ke Platform Tukoni Berdasarkan Asal Kota.....	135
Peraga 41. Ransum Tentara (MRE) Milik TNI	137
Peraga 42. Mesin-Mesin untuk Pengemasan MRE	138
Peraga 43. Kebutuhan Dana Investasi Tukoni.....	139
• Pemulihan Bisnis Komoditas Teh Melalui Implementasi Manajemen Risiko Rantai Pasok (<i>Supply Chain Risk Management</i>) dan Optimasi Kategori Produk Pasca Pandemi Covid-19 di PT Pagilaran.....	142
Peraga 44. Struktur Unit Usaha PT Pagilaran.....	145
Peraga 45. Jenis dan Variasi Produk PT Pagilaran	146
Peraga 46. Proses Pengolahan Teh Hitam (<i>Black Tea</i>) PT Pagilaran.....	149
Peraga 47. Mutu Pucuk Teh di Unit-Unit Produksi Tahun 2018 dan 2019	150
Peraga 48. Proses Pengolahan Teh Hijau (<i>Green Tea</i>) PT Pagilaran	151
Peraga 49. Target Pasar PT Pagilaran dan Kualitas Teh Kering.....	152
Peraga 50. Alir Rantai Pasok (<i>Supply Chain</i>) Bisnis Teh Hitam PT Pagilaran.....	155
Peraga 51. Nilai Penjualan Teh Kering PT Pagilaran Sebelum dan Saat Covid-19 Terjadi.....	158
Peraga 52. (a) Harga Rata-Rata Penjualan Teh Hitam Periode Sebelum dan Saat Covid-19; (b) Perbandingan Struktur Umum Biaya Agroindustri dan PT Pagilaran.....	159
Peraga 53. Harga Teh Rata-Rata per Triwulan di Pasar Global	160
Peraga 54. Rata-Rata Harga Pokok Produksi (HPP) Tiap Unit Produksi Tahun 2020	162
Peraga 55. (a) Realisasi dari Harga Pokok Produksi (HPP) UP Pagilaran; dan (b) Tea Grading UP Pagilaran Sepanjang Tahun 2020	164
• PT. Astra Agro Lestari Keefektifan Strategi PT Astra Agro Lestari Tbk Menuju <i>World-Class Agribusiness Company</i> di Tengah Pandemi Covid-19..	168
Peraga 56. Lini Bisnis PT Astra International Tbk (PT AI).....	172
Peraga 57. Riwayat Pekerjaan Santosa Bersama PT AI.....	173

Peraga 58. Derivasi Catur Dharma ke Sapta Budaya.....	174
Peraga 59. Deskripsi Definisi 7 Budaya <i>Planters</i> dan Kode Etik	175
Peraga 60. Model Bisnis AALi.....	177
Peraga 61. Proses Bisnis AALi.....	178
Peraga 62. Laba Bersih PT Astra Agro Lestari Tbk Tahun 2016–2020.	179
Peraga 63. Produksi CPO PT Astra Agro Lestari Tbk 2016–2020	179
Peraga 64. Nilai-Nilai Pemimpin AALi	185
Peraga 65. Perusahaan Sawit dalam Bursa Efek Indonesia	186
Peraga 66. Empat Komoditas Utama Vegetable Oils.....	187
• Menghadapi Tantangan dengan Strategi Resiliensi Bisnis: Langkah-Langkah Nyata Pupuk Indonesia	194
Peraga 67. Kawasan Industri Salah Satu Pabrik PT Pupuk Indonesia	197
Peraga 68. PIJAR (Pupuk Indonesia Belajar) dan KMS (<i>Knowledge Management System</i>).....	199
Peraga 69. Dr. Ir. Bakir Pasaman, MM, MH, IPU sebagai Direktur Utama PT Pupuk Indonesia	201
Peraga 70. Panen Raya Padi Program Agri <i>Solution</i>	206
• Menari di Tengah Gelombang Pandemi: PT Hutama Karya Infrastruktur	217
Peraga 71. Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS).....	219
Peraga 72. Struktur Organisasi PT HKI.....	221
Peraga 73. Laju Pertumbuhan Majemuk Tahunan (2016–2020)	222
Peraga 74. Kinerja HKI Dibanding BUMN Karya Lain.....	222
Peraga 75. Aji Prasetyanti Bersama Menteri PUPR di Jalan Tol Pekanbaru-Dumai.....	224
Peraga 76. Ruas Jalan Tol Trans Sumatera (1)	226
Peraga 77. Ruas Jalan Tol Trans Sumatera (2)	227

STRATEGI BERTAHAN TAMAN REKREASI ALAM MAYANG DI SEKTOR PARIWISATA: BISNIS KELUARGA BERSELANCAR DI ERA PANDEMI COVID-19

Heru Kurnianto Tjahjono, Majang Palupi, & Ulfa Pratiwi

Cerahnya pagi di Kota Pekanbaru, tidak lepas dari pasokan oksigen murni dari taman rekreasi hijau di kota itu. Taman Rekreasi Alam Mayang adalah taman wisata yang dikelilingi beraneka ragam tanaman hijau seluas 25 hektar yang bernuansa alami. Beberapa kolam pancing dan danau yang terhampar di antara pepohonan hijau menjadikan segalanya begitu harmoni dan membuat sulit beranjak meninggalkan suasana itu. Suasana yang hangat, tetapi tidak panas di area hijau ini begitu dirindukan Majang Palupi sambil mengenang masa kecil hingga remaja bersama kedua orang tuanya dan saudara-saudaranya.

Majang Palupi adalah anak keenam sekaligus anak perempuan satu-satunya keluarga H. Badiyun dan Hj. Soeparmi, pendiri Taman Rekreasi Alam Mayang. Sepulang studi S-1 dari Western Michigan University dan S-2 di the University of Tennessee di Amerika Serikat, Majang Palupi tinggal di Yogyakarta, menjadi dosen di Universitas Islam Indonesia dan melanjutkan studi Program Doktor sehingga aktivitasnya relatif terbatas dalam pengembangan Taman Rekreasi Alam Mayang. Namun demikian, inspirasi kedua orang tuanya yang juga pendiri Taman Rekreasi Alam Mayang selalu menari-nari dalam pikiran dan perasaannya. Majang Palupi ingin menjaga cita-cita kedua orang tuanya merawat keunikan Taman Rekreasi Alam Mayang dan membangun kebersamaan dan silaturahmi yang lebih baik bersama kakak-kakak dan adiknya.

Pada saat liburan lebaran seperti ini, Majang Palupi tampak begitu menikmati taman rekreasi impian kedua orang tuanya serasa berjalan-jalan di kebun Raya Bogor yang berada di Kota Pekanbaru. Tampak olehnya, sosok paruh baya yang energik sedang berjalan-jalan pagi sambil melakukan pengecekan berbagai sarana

yang ada di taman rekreasi hijau terbesar di Provinsi Riau. Ada keinginan Majang Palupi untuk berbincang dari hati ke hati dengan sosok tersebut.

Sosok tersebut adalah bapak Riyono Gede Trisoko atau sering dipanggil Mas Yono. Mas Yono tampak berbincang-bincang dengan beberapa karyawan kantin/mini resto dan karyawan kolam renang. Sorot matanya menunjukkan antusiasme dengan berbagai masukan yang disampaikan para karyawan. Mas Yono adalah anak ketiga yang bekerja keras dan secara aktif mengelola taman wisata ini. Sosok ini adalah orang lapangan yang banyak terlibat dalam pengelolaan Taman Wisata Alam Mayang. Persaingan bisnis di sektor pariwisata saat ini tidak mudah sehingga perlu usaha ekstra untuk menghadapi situasi di era seperti saat ini. Gempuran Revolusi Industri 4.0 dengan digitalisasi teknologi diikuti pandemi Covid-19 menjadikan dunia bisnis menjadi semakin sulit. Bahkan, Taman Rekreasi Alam Mayang sempat ditutup selama tiga bulan berturut-turut. *"Mari kita tetap tunjukkan komitmen pada kesehatan masyarakat luas dan tetap bersikap optimis meski situasi saat ini tidak mudah,"* pungkas Mas Yono menutup pembicaraan dengan para karyawannya.

Sementara itu, sekembalinya ke Kota Yogyakarta, Majang Palupi bersilaturahmi dengan ketiga saudara lainnya, Mas Nono (anak pertama), Mas Yoko (anak kedua), dan Mas Kelik (anak kelima), untuk berbincang tentang masa depan Taman Rekreasi Alam Mayang. Ada motivasi untuk membangun Alam Mayang, tetapi ada kekhawatiran apabila hal ini dapat memicu perselisihan dengan saudara-saudaranya yang lain. Majang Palupi menyampaikan bahwa cita-cita kedua orang tuanya untuk menjadikan Taman Rekreasi Alam Mayang sebagai pusat rekreasi sekaligus paru-paru Kota Pekanbaru harus tetap dijaga dan dikembangkan. Hal penting lainnya adalah terjaganya silaturahmi yang lebih berkualitas dari waktu ke waktu. Dalam situasi yang sulit seperti saat ini, tampak kesamaan harapan mereka yang berbincang-bincang di Yogyakarta, yaitu terwujudnya silaturahmi untuk duduk bersama memecahkan persoalan Taman Rekreasi Alam Mayang secara lebih transparan dan akuntabel. Bagi mereka komunikasi menjadi hal penting dalam melakukan konsolidasi bisnis keluarga ini. Pada dasarnya keberkahan ada di atas segalanya.

PROFIL TAMAN REKREASI ALAM MAYANG

Taman Rekreasi Alam Mayang adalah tempat rekreasi yang sangat terkenal di Kota Pekanbaru, Riau. Taman Rekreasi Alam Mayang adalah tempat wisata

berkonsep rekreasi alam terbuka dengan luas 25 hektar. Lokasi Taman Rekreasi Alam Mayang sangat strategis di pusat Kota Pekanbaru, tepatnya di Jalan H. Imam Munandar Km. 8 Kelurahan Tangkereng Timur, Kecamatan Bukit Raya, Kota Pekanbaru, Riau. Konsep taman rekreasi terbuka yang hijau menjadikan Taman Rekreasi Alam Mayang bukan hanya sebagai ikon pariwisata, tetapi juga menjadi paru-paru ibu kota Provinsi Riau.

Di taman rekreasi ini tersedia beragam wahana permainan, sepeda air, kolam pemancingan, dan kolam renang serta mini resto yang cocok untuk didatangi bersama keluarga, kolega, ataupun sebagai tempat reunion. Lokasinya yang luas dan terbuka, membuat pengunjung leluasa menikmati hari libur dengan suasana hijau. Suasana di sekitar Taman Rekreasi Alam Mayang yang terasa begitu sejuk dan menyegarkan, dengan adanya berbagai jenis pepohonan yang tumbuh dengan subur dan rindang mengelilingi areal objek wisata tersebut menjadi alasan utama bagi wisatawan untuk mengunjungi juga menikmati suasana alam yang masih begitu alami. Gambar pintu masuk Taman Rekreasi Alam Mayang disampaikan pada Peraga 6.

Peraga 6. Pintu Masuk Taman Rekreasi Alam Mayang

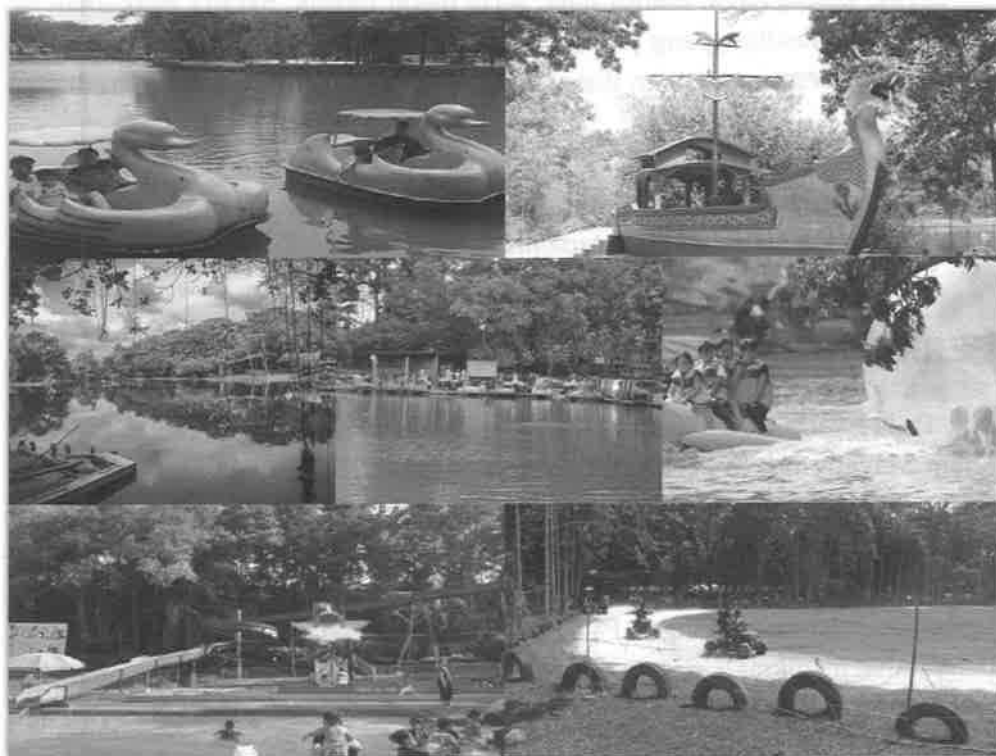


Sumber: Dokumentasi Taman Rekreasi Alam Mayang (2003)

Taman Rekreasi Alam Mayang sebenarnya didesain pendirinya untuk memenuhi berbagai kebutuhan rekreasi masyarakat yang ada di Pekanbaru berbasis konsep “hijau” sehingga menawarkan berbagai macam fasilitas seperti digambarkan pada Peraga 7.

1. Taman yang ditumbuhi tanaman dan pepohonan hijau, segar dan rindang seluas 25 hektar dengan suasana asri dan keanekaragaman pohon-pohon. Suasana yang sejuk di bawah pohon dan rumputan yang hijau bisa Anda temukan saat mengunjungi Taman Rekreasi Alam Mayang. Liburan bersama keluarga terasa lebih spesial dengan membentangkan tikar lebar di bawah pohon-pohon dengan tiupan angin yang sepoi-sepoi. Anda akan disajikan pemandangan kolam-kolam luas yang indah, seolah sedang berada di tepian danau atau sungai. Di hamparan rumput yang hijau dan pohon yang rindang, banyak pengunjung menghabiskan waktu guna mengurangi kejenuhan beraktivitas di pusat kota.
2. Area yang luas untuk mengadakan berbagai kegiatan oleh berbagai institusi atau organisasi. Pelanggan dapat melakukan reservasi lokasi atau spot yang menjadi preferensi. Taman Rekreasi Alam Mayang menyediakan fasilitas yang dibutuhkan seperti tenda, panggung, musik pengiring, dan juga konsumsi jika dikehendaki.
3. Mini resto (kantin) yang menyediakan berbagai menu makanan dan minuman. Para pengunjung tidak perlu repot membawa makanan sendiri karena di kawasan Taman Wisata Alam Mayang tersedia aneka menu pilihan. Setelah menikmati wahana, pengunjung dapat memesan makanan dan minuman serta menikmatinya di bawah saung-saung. Tersedia juga sarana ibadah yang bersih dan cukup luas.
4. Kolam sepeda air yang luas dengan pemandangan tanaman dan pepohonan hijau dan rindang. Pengunjung dapat menikmati segarnya tanaman hijau dan oksigen murni. Sambil mendengar gemericik air, pengunjung berspeda air sambil relaksasi pikiran.

Peraga 7. Aneka Wahana Taman Rekreasi Alam Mayang



Sumber: Dokumentasi Taman Rekreasi Alam Mayang (2003)

5. Kolam-kolam pemancingan seluas 18.560 m². Wisatawan dapat memancing sepuasnya dan hasil tangkapannya berupa ikan gurami, ikan lemak, ikan nila, dan sepat siam. Hasil pancing dapat dibawa pulang sebagai oleh-oleh untuk keluarga. Jumlah pemancing cukup banyak dan melibatkan komunitas pancing di Pekanbaru.
6. Wahana atraksi. Untuk kalangan dewasa yang menyukai berbagai atraksi, Taman Rekreasi Alam Mayang menyediakan beberapa permainan-permainan *outbund*, di antaranya *safary train*, ATV, juga *flying fox*, sehingga tempat ini bukan hanya cocok dijadikan sebagai tempat berlibur keluarga, tetapi juga untuk lembaga, instansi atau mereka yang ingin menikmati tantangan atraksi alam yang lebih menarik. Wahana permainan atraksi lainnya di area Taman Rekreasi Alam Mayang, di antaranya *shooting target*, tembak reaksi, *bombom car*, serta beragai atraksi-atraksi lucu serta penuh dengan hiburan dari badut, topeng monyet, dan sebagainya.

7. Sarana bermain anak-anak seperti *banana boat*, bebek air, bogel, *camper boat*, becak, kereta naga, mandi bola, serta balon loncak. Sarana anak-anak ini termasuk fasilitas yang paling ramai. Puluhan bahkan ratusan anak-anak bermain bersama dengan diawasi petugas yang menjaga keamanan di area tersebut.
8. Sarana yang terbaru adalah kolam renang dan *waterboom*. Sarana ini sangat menyenangkan karena pengunjung dapat berenang dan menggunakan *waterboom* di tengah-tengah tanaman hijau yang asri.

PERKEMBANGAN TAMAN REKREASI ALAM MAYANG

Pada awal berdiri di tahun 1991, pengunjung yang datang ke Taman Rekreasi Alam Mayang hanya berkisar 15 orang setiap harinya. Pada saat itu, Taman Rekreasi Alam Mayang hanya berupa kolam pancing dan hamparan rumput dan pepohonan yang luas. Sebelumnya tanah di Taman Rekreasi Alam Mayang adalah peternakan sapi, pertanian dan pemancingan, tetapi yang kemudian tetap berlanjut adalah pemancingan. Para pengunjung dapat datang membawa tikar dan beristirahat menikmati asrinya taman. Beberapa pengunjung lainnya memancing ikan di kolam. Pada perkembangannya, secara bertahap, bapak H. Badiyun dan ibu Hj. Soeparmi menambahkan fasilitas dengan mempertahankan konsep hijau dan asri. Bapak H. Badiyun dan ibu Hj. Soeparmi terus bekerja keras tanpa kenal lelah untuk mengembangkan Alam Mayang dan tinggal di rumah dari kayu sederhana di dalam taman bersama beberapa karyawan. Keduanya memiliki mimpi besar bahwa 20 tahun ke depan Taman Wisata Alam Mayang menjadi pusat rekreasi hijau dan asri sekaligus menjadi paru-paru Kota Pekanbaru dan Provinsi Riau yang ikonik. Tidak sampai 20 tahun, tepatnya ditahun 2000-an mimpi para pendiri menjadi kenyataan. Taman Rekreasi Alam Mayang telah menjelma menjadi tempat rekreasi hijau dan asri terbesar di Provinsi Riau. Sebanyak 1.000 hingga 1.500 pengunjung mendatangi Taman Rekreasi Alam Mayang, bahkan di akhir pekan hari libur dapat mencapai 10.000-an pengunjung.

Taman Rekreasi Alam Mayang berdiri di dasarkan Surat Ijin Usaha Kepariwisataaan Pemerintah Provinsi Riau pada tanggal 13 September 1994. Surat Ijin Prinsip Pembangunan Taman Wisata ini telah diberikan oleh Gubernur Riau pada tanggal 28 Juni 1991 kepada bapak H. Badiyun dan ibu Hj. Soeparmi untuk mengelola taman wisata seluas 25 hektar. Pada tahap awal pendirian, taman wisata ini menekankan pada usaha wisata dengan konsep hijau dan asri yang

memodel Kebun Raya Bogor. Oleh karena itu, pengembangan taman rekreasi ini menekankan pada pembangunan kebun dan hutan kota yang alami, kolam pemancingan, sepeda air di danau asri, serta mini resto (kantin). Hasil yang luar biasa diperoleh Taman Rekreasi Alam Mayang yang dikelola pendiri generasi pertama ini diperolehnya berbagai penghargaan lingkungan, khususnya diperoleh penghargaan Kalpataru di era Presiden Soeharto. Cita-cita pendiri dalam memodel Kebun Raya Bogor dan prinsip kepedulian pada lingkungan sedemikian kuat menjadi pedoman dalam menjalankan usaha sehingga Taman Rekreasi Alam Mayang menjadi ikon penting pariwisata hijau dan asri di Kota Pekanbaru. Namun demikian, dari sisi bisnis, pengembangan dan pengelolaan Taman Rekreasi Alam Mayang belum optimal. Hasil penelitian yang dilakukan mahasiswa di Pekanbaru menjelaskan bahwa profitabilitas Taman Rekreasi Alam Mayang masih relatif kecil, bahkan lebih kecil dari bunga deposito apabila aset Alam Mayang disimpan di bank. Meskipun demikian, Taman Rekreasi Alam Mayang tetap dapat bertahan, bahkan menjadi tempat rekreasi paling banyak dikunjungi di Pekanbaru dengan citra taman rekreasi hijau dan asri yang begitu kuat di benak masyarakat Riau, khususnya Pekanbaru.

Pada tahun 2010, persaingan di sektor pariwisata semakin ketat. Revolusi industri ke-4 menjadikan suasana persaingan semakin dinamis dan kompetitif. Hal ini menjadikan Taman Rekreasi Alam Mayang harus merepons bisnis dengan cara berbeda dan kreatif. Pada tahun tersebut, Mas Yono, anak ketiga H. Badiyun mulai lebih berperan dengan gagasan baru untuk bekerja sama lebih luas dengan pihak eksternal. Berbagai variasi hiburan dengan melibatkan pihak-pihak di luar Taman Rekreasi Alam Mayang dan pembangunan kolam renang serta *waterboom* mulai disiapkan. Hampir setiap tahun fasilitas-fasilitas di Taman Rekreasi Alam Mayang semakin bertambah menjadi semakin lengkap. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut tidak serta-merta mendapat dukungan dari keluarga Alam Mayang lainnya. Respons dan catatan yang tidak sependapat juga beredar di kalangan keluarga Alam Mayang. Upaya-upaya yang dilakukan dinilai tidak sepenuhnya sejalan dengan konsep didirikannya Alam Mayang.

Kesuksesan generasi pertama menjadikan Taman Rekreasi Alam Mayang sedemikian dikenal di Pekanbaru, Riau menjadi tantangan bagi generasi kedua untuk membangun Taman Rekreasi Alam Mayang menjadi lebih baik. Saat ini, perubahan lingkungan dan konteks bisnis tidak lagi sama. Ada sejumlah catatan yang harus diperbaiki generasi kedua terkait dengan profitabilitas yang tidak optimal untuk investasi yang sedemikian besar. Hal ini menjadikan Taman

Rekreasi Alam Mayang menjadi kasus bisnis keluarga yang sangat menarik untuk dipelajari terutama berkaitan dengan upaya generasi kedua untuk berselancar di gelombang disruptif dan gelombang pandemi Covid-19.

BISNIS KELUARGA: PENGELOLA DAN PEMILIK

Bisnis keluarga adalah bisnis yang ditandai dengan adanya konsentrasi permodalan dan keuangan yang dipegang kendalinya oleh pendiri yang berasal dari satu keluarga. Bisnis Taman Rekreasi Alam Mayang memiliki omset puluhan juta per hari dan dikelola oleh satu keluarga dengan sistem keuangan yang sederhana dan tidak formal. Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi ada pada setiap anggota keluarga H. Badiyun dan ibu Hj. Soeparmi. Tidak ada dokumen formal mengenai visi, misi, nilai-nilai, dan pengembangan bisnis jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Bisnis ini dikembangkan keluarga H. Badiyun dan ibu Hj. Soeparmi (generasi pertama) dengan dokumen terbatas pada pendirian usaha dan surat-surat kelengkapannya. Tidak ada dokumen terkait perencanaan bisnis formal.

Sepeninggal generasi pertama, bisnis dikelola anak-anaknya sebagai generasi kedua bisnis keluarga. Pada generasi ini belum ada upaya penyusunan dokumen resmi pengembangan bisnis ke depan bagi Taman Rekreasi Alam Mayang. Karena berbagai kesibukan ketujuh anak-anak penerus Alam Mayang yang berbeda-beda, mereka belum pernah duduk satu meja untuk membahas hal tersebut. Berikut adalah profil dan aktivitas tujuh anak-anak generasi penerus Alam Mayang.

Anak pertama adalah drh. Cahyono Purbo Martono, seorang dosen di Universitas Muhammadiyah Purwokerto, alumnus program S-3 Universitas Gadjah Mada dan S-2 di Kagoshima University, Jepang, serta S-1 diselesaikan di Fakultas Kedokteran Hewan UGM. Nama panggilanannya adalah Mas Nono. Sosok Mas Nono adalah pribadi yang kalem dan menyukai suasana harmoni. Mas Nono lebih menyukai pekerjaan di perguruan tinggi sebagai dosen dan peneliti daripada harus terlibat aktif dalam pengembangan Taman Wisata Alam Mayang. Mas Nono adalah salah satu generasi kedua, pemilik Taman Rekreasi Alam Mayang yang tidak terlalu peduli dengan manajemen Taman Riset Alam Mayang.

Anak kedua adalah drh. Cahyoko Bahar Sardjito. Nama panggilanannya adalah Mas Yoko, seorang pengusaha UMKM sukses di Kota Yogyakarta. Mas Yoko lulusan FKH di Institut Pertanian Bogor. Mas Yoko adalah sosok petualang dan pejuang tangguh yang berhasil mengembangkan UMKM berorientasi ekspor yang

sukses, bahkan pernah menjadi salah satu UMKM rujukan nasional yang pernah dipublikasikan di harian nasional *Kompas*. Berkaitan dengan Alam Mayang, Mas Yoko adalah salah satu generasi kedua, pemilik Taman Rekreasi Alam Mayang. Mas Nono dan Mas Yoko adalah putra mendiang pendiri Alam Mayang, H. Badiyun dari istri pertama yang meninggal dunia lebih awal. Sementara Mas Yono, Mas Andi, Mas Kelik, Mbak Mayang, dan Mas Yuda adalah putra mendiang H. Badiyun dan Hj. Soeparmi.

Anak ketiga adalah Riyono Gede Trisoko, S.E., M.M. adalah Direktur Pengelola Alam Mayang yang mempunyai gagasan kreatif untuk mengembangkan Alam Mayang dengan memperluas jejaring dan mengembangkan berbagai konten hiburan di taman rekreasi ini. Nama panggilannya adalah Mas Yono. Dia adalah satu-satunya yang aktif sebagai pengelola Taman Rekreasi Alam Mayang. Alumnus FISIP UNS ini adalah sosok pekerja keras. Mas Yono adalah generasi kedua, pemilik Taman Rekreasi Alam Mayang.

Anak keempat adalah Soko Sandi Buwono, seorang profesional papan atas yang pernah menduduki posisi manajemen puncak di sejumlah perusahaan swasta besar seperti PT. Citra Marga Nusphala Persada (CMNP) yang bergerak di bidang pembangunan jalan tol. Nama panggilannya adalah Mas Andi, lulusan akuntansi UGM dan S-2 diselesaikan di Western Michigan University, USA. Mas Andi adalah sosok pejuang dan pekerja keras dalam mengembangkan perusahaan tempat dia bekerja. Mas Andi tidak punya cukup waktu untuk terlibat dalam pengembangan Alam Mayang. Mas Andi juga berperan sebagai salah satu dari generasi kedua pemilik Taman Rekreasi Alam Mayang.

Anak kelima H. Badiyun dan Hj. Soeparmi adalah Galugu Pande Arta. Nama panggilannya adalah Mas Kelik, pernah menempuh studi di Fakultas Biologi UGM. Mas Kelik adalah sosok religius yang lebih fokus dalam aktivitas keagamaan dan berbisnis jual beli ternak di Kota Pekanbaru. Mas Kelik tidak begitu berminat untuk terlibat dalam pengelolaan Alam Mayang. Posisi Mas Kelik di Alam Mayang adalah generasi kedua pemilik Taman Rekreasi Alam Mayang.

Anak keenam adalah Dr. Majang Palupi, MBA, dosen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Doktor diselesaikan di UII, MBA dari The University of Tennessee, USA dan BBA dari Western Michigan University, USA. Mbak Mayang adalah nama panggilan anak keenam yang juga anak perempuan satu-satunya. Kesibukannya sebagai dosen di kota pendidikan menyebabkan Mbak Mayang tidak bisa secara intensif membantu Taman Rekreasi Alam Mayang. Mbak Mayang juga salah satu generasi kedua pemilik di Taman Rekreasi ini.

Anak ketujuh adalah Payuda Banyu Ragi, S.E., M.M. Nama panggilannya Yuda, adalah seorang manajer menengah di salah satu perusahaan swasta di Jakarta. Yuda menyelesaikan studi di jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia dan Magister Manajemen diperoleh di Universitas Airlangga. Yuda adalah salah satu dari generasi kedua pemilik Alam Mayang.

TRANSFORMASI GENERASI KEDUA

Dalam pandangan Majang Palupi dan sebagian anggota keluarga generasi kedua, Mas Yoko, Mas Nono, dan Mas Kelik, pengelolaan manajemen profesional yang lebih fokus dan menjaga prinsip akuntabilitas dan transparansi menjadi isu penting. Bagi mereka, penting untuk menggunakan manajemen profesional yang terpisah dari pemilik untuk mengembangkan bisnis secara lebih profesional dengan tetap menjaga filosofi seperti konsep hijau paru-paru Kota Pekanbaru dan nilai-nilai pendiri. Majang Palupi berpandangan bahwa salah satu kelemahan utama adalah tidak adanya dokumentasi formal mengenai rencana utama pengembangan Taman Rekreasi Alam Mayang sehingga dokumen tersebut harus disusun. Demikian pula, praktik manajemen berbasis sistem informasi digital yang valid dan canggih harus dikembangkan karena selama ini Taman Rekreasi Alam Mayang belum memiliki sistem informasi berkaitan jumlah pengunjung, jumlah makanan dan minuman terjual, dan laporan keuangan yang canggih dan tersentralisasi sehingga dapat membantu manajemen dalam mengembangkan bisnis serta membantu para pemilik lainnya memperoleh informasi yang seimbang.

Berkaitan dengan era Revolusi Industri 4.0 terkait perkembangan teknologi dan digitalisasi yang terintegrasi, seharusnya manajemen dapat segera beradaptasi memanfaatkan gelombang perubahan ini. Revolusi industri dapat menjadi momentum untuk melakukan perubahan dan memanfaatkan peluang dengan pemanfaatan teknologi digital untuk pengelolaan manajemen internal seperti pengelolaan sumber daya manusia, sistem akuntansi dan keuangan, serta proses bisnis internal maupun manajemen eksternal berkaitan dengan pengembangan daya saing yang mencakup inovasi produk dan pengembangan pasar, jejaring dan kerja sama dengan para pemangku kepentingan. Apabila manajemen Taman Rekreasi Alam Mayang lambat dalam merespons, maka dalam waktu yang tidak lama dapat dilampaui oleh para pemain lainnya sehingga taman rekreasi ini tidak lagi menjadi pemain utama dalam industri pariwisata di Kota Pekanbaru, Riau.

Era pandemi saat ini terasa begitu dahsyat dampaknya pada laju perkembangan bisnis dan ekonomi, termasuk sektor pariwisata. Kerumunan pengunjung yang biasanya menjadi indikator kunci dalam keberhasilan bisnis di sektor ini justru harus dibatasi dan dikurangi secara signifikan, karena kerumunan pengunjung justru dapat menjadi satu ancaman dalam penyebaran Covid-19. Manajemen perlu melakukan antisipasi agar tidak terjadi penurunan pengunjung yang luar biasa sehingga berdampak pada arus kas masuk bagi manajemen, paling tidak manajemen dapat secara kreatif dan inovatif dapat menjaga keberlanjutan bisnis dengan tetap menjaga penyebaran Covid-19 dengan prosedur yang aman.

Majang Palupi, Mas Yoko, Mas Nono, dan Mas Kelik memandang jika Taman Rekreasi Alam Mayang perlu dikelola secara profesional dengan melibatkan partisipasi aktif pemilik generasi kedua lainnya. Salah satu alternatif ini dapat dilakukan agar bisnis ke depan dapat lebih fokus dan melibatkan partisipasi dan komitmen pemilik lainnya untuk lebih memperkuat silaturahmi. Secara profesional, Alam Mayang dapat menghadirkan pengelola profesional di luar anggota keluarga (*family-owned business*). Alternatif lain adalah menunjuk pengelola tetap dari anggota keluarga pendiri Taman Rekreasi Alam Mayang (*family-owned and managed business*), tetapi perlu dibicarakan upaya-upaya untuk membangun sistem yang lebih berbasis pada *good corporate governance*.

Sementara itu, Mas Yono saat ini merasa upaya yang dikembangkan saat ini adalah pilihan terbaik, karena Mas Yono memang sangat intens terlibat dalam manajemen bersama mendiang kedua bapak H. Badiyun dan ibu Hj. Soeparmi selaku pendiri. Taman Rekreasi Alam Mayang harus tetap dikelola oleh orang yang memahami visi, misi, dan nilai-nilai pendiri. Upaya untuk beradaptasi terus dilakukan manajemen Taman Rekreasi Alam Mayang untuk menyelaraskan dengan lingkungan bisnis dan konteks bisnisnya. Pengurangan jumlah karyawan tetap dan perekrutan karyawan lepas lebih diutamakan untuk efisiensi bisnis telah dilakukan. Pemilihan karyawan erat hubungan dengan kesesuaian antara karyawan dan nilai-nilai yang berkembang di Taman Rekreasi Alam Mayang juga telah dilakukan.

Dalam konteks bisnis saat ini, Taman Rekreasi Alam Mayang telah mendorong fleksibilitas untuk bekerja sama dengan pelaku bisnis di luar seperti aneka wahana bermain, resto, dan sejumlah usaha kuliner untuk menjadikan bisnis di dalam Alam Mayang tumbuh dan berkembang. Perekrutan karyawan lepas banyak diambil dari sejumlah mahasiswa yang dapat membantu kerja sama dengan berbagai pihak eksternal. Kemampuan mereka berkomunikasi, melayani

konsumen dan menjalin hubungan bisnis menjadi pertimbangan manajemen Taman Rekreasi Alam Mayang dalam mempekerjakan mereka

Pada prinsipnya, setiap karyawan Taman Rekreasi Alam Mayang adalah karyawan-karyawan yang dapat memberikan kontribusi bagi organisasi. Direktur pengelola juga mengangkat sejumlah karyawan yang berasal dari keluarga besar dengan mempertimbangkan bahwa mereka akan memiliki komitmen dan *sense of belonging* kuat dalam pengembangan Taman Rekreasi Alam Mayang. Dalam pandangan manajemen saat ini, mereka telah bekerja secara optimal sehingga mereka hanya memerlukan dukungan moral dari pemilik generasi kedua lainnya sehingga Taman Rekreasi Alam Mayang dapat mengatasi tantangan di era pandemi Covid-19. Sementara itu, saudara lainnya, Mas Andi dan Yudha memilih untuk tetap berjalan seperti saat ini karena kebersamaan dan kepercayaan adalah kunci bagi Taman Rekreasi ini ke depan.

Tampak bahwa transformasi generasi kedua ada pola-pola kesamaan dan perbedaan dalam hal pandangan ke depan Taman Rekreasi Alam Mayang dan bagaimana manajemen dijalankan. Pada sisi lain, ada sikap enggan dan *pekewuh* hampir pada semua pihak untuk membicarakannya karena khawatir mengganggu harmoni keluarga dan melahirkan perselisihan.

KOMPETISI BISNIS SEKTOR PARIWISATA DI PEKANBARU, RIAU

Meskipun Kota Pekanbaru lebih dikenal sebagai kota perdagangan dan jasa, perlahan destinasi wisata di Pekanbaru semakin dinikmati sehingga berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, saat ini, Pekanbaru semakin berbenah dalam pengembangan pariwisata. Dalam harian *Sumatra Bisnis*, tanggal 31 Oktober 2020 dilaporkan bahwa bisnis pariwisata semakin menjadi prioritas bagi pemerintah Kota Pekanbaru. Sektor pariwisata diprediksi memiliki peran besar dalam meningkatkan PAD. Peran sektor pariwisata dinilai memiliki efek ganda bagi peningkatan ekonomi masyarakat.

Efek ganda yang dimaksud dalam peningkatan ekonomi masyarakat seperti menjamurnya pedagang kuliner, minuman, souvenir, pemandu wisata, penginapan, persewaan kostum, dan lain-lain. Hal ini menyebabkan daya serap pekerja di sektor ini semakin meningkat. Selanjutnya, terjadi peningkatan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Pekanbaru menjadikan sektor pariwisata menjadi lebih penting dengan mengalokasikan anggaran khusus

bagi pengembangan sektor tersebut. Saat ini, perkembangan sektor pariwisata di Pekanbaru semakin meningkat. Data dari Tokopedia 12 Desember 2018 menunjukkan ada 25 destinasi wisata Pekanbaru.

1. Kawah Biru

Kawah Biru merupakan salah satu destinasi wisata yang terletak di Desa Tanah Merah, Kecamatan Siak Hulu, Kabupaten Kampar, Pekanbaru. Kawah ini merupakan bekas lokasi galian pasir masyarakat setempat. Warna biru pada kawah ini bersumber dari bekas galian pasir yang berwarna putih, kemudian terisi air hujan sehingga menjadi kawah air yang berwarna biru. Warna pasir yang berwarna putih ini kemudian membuat warna air yang tertampung menjadi sangat jelas. Fenomena ini lantas membuat Kawah Biru menjadi terkenal hingga sempat viral di sosial media dari tahun 2014 hingga tahun 2017 silam. Saat ini, Kawah Biru sudah menjadi salah satu objek wisata yang memiliki banyak pengunjung. Hal ini dikarenakan untuk menikmati pemandangan alam di kawasan ini pengunjung tidak perlu untuk membayar tiket masuk dan kawasan ini dapat dinikmati 24 jam. Objek wisata ini dapat dijadikan sebagai salah satu tempat alternatif di hari libur bersama teman ataupun keluarga tercinta.

2. Sungai Kampar

Sungai Kampar merupakan salah satu objek wisata yang cukup unik yang berada di Pekanbaru. Sungai ini bertepatan di Desa Pulau Muda, Kecamatan Teluk Meranti, Kabupaten Pelalawan. Di tempat ini, pengunjung dapat menikmati sensasi untuk berselancar seperti yang biasa dilakukan di laut. Hal ini dikarenakan sungai ini memiliki gelombang yang cukup tinggi dengan kecepatan hingga 40 km/jam sehingga dapat digunakan untuk berselancar hingga ketinggian 4-6 meter. Gelombang yang dihasilkan oleh sungai ini sering kali disebut sebagai Gelombang Bono oleh warga sekitar. Gelombang Bono dapat terjadi dikarenakan adanya pertemuan antara arus pasang air laut dan air sungai. Gelombang Bono ini sering kali juga disebut sebagai Gelombang Tujuh Hantu atau *Seven Ghosts*. Untuk dapat menikmati tempat ini, pengunjung tidak dibebankan biaya masuk. Selain itu, tempat wisata ini juga memiliki jam operasional 24 jam. Objek wisata ini tidak disarankan untuk para peselancar pemula karena ombak yang dihasilkan oleh gelombang ini cukup besar.

3. Danau Khayangan

Danau Khayangan merupakan salah satu dana buatan yang cukup terkenal yang berada di Pekanbaru. Sesuai dengan namanya, danau ini berlokasi di Jalan Khayangan, Rumbai Pesisir Kota Pekanbaru. Danau ini memiliki luas sebesar 10 hektar dan juga memiliki fungsi sebagai saluran irigasi. Objek wisata ini menyuguhkan pemandangan alam yang sangat indah dan sejuk karena dikelilingi oleh beberapa bukit-bukit di sekitarnya. Di tempat ini, para pengunjung dapat memancing, berenang hingga bersepeda air di dalamnya. Selain itu, di tempat ini juga menawarkan berbagai wisata air seperti perahu dayung ataupun perahu berkecepatan (*speedboat*) untuk dapat berkeliling sekitar danau. Objek wisata ini tidak mematok harga bagi para pengunjung yang ingin menikmati suasana di dalamnya. Adapun tempat ini juga terbuka bagi para pengunjung selama 24 jam.

4. Air Terjun Aek Martua

Air Terjun Aek Mertua merupakan salah satu objek wisata alam yang tak kalah indah dari objek wisata lain. Berlokasi di Desa Tangun, Kecamatan Bangun Purba, Kabupaten Rokan, tempat ini menawarkan pesona alam yang sangat indah dengan pemandangan air terjunnya yang begitu mengagumkan. Objek wisata ini diketahui menjadi salah satu destinasi wisata unggulan di kabupaten yang memiliki julukan Negeri Suluk Berpusaka Nan Hijau tersebut. Air terjun ini memiliki tiga tingkatan dan masing-masing tingkatannya memiliki ketinggian yang sanat bervariasi dari ketinggian 15 hingga 40 meter. Air Terjun Tek Martua memiliki arti air yang bertuah. Adapun nama ini diambil menggunakan bahasa daerah yang berasal dari Suku Batak Mandailing Riau. Untuk menuju kawasan ini, pengunjung harus berjalan kaki sejauh 8 kilometer dengan melewati beberapa medan yang cukup berat.

5. Air Terjun Guruh Gemurai

Air Terjun Guruh Gemurai merupakan salah satu destinasi wisata yang terletak di perbatasan Sumatra Barat. Objek wisata ini tepatnya terletak di Desa Kasang, Kecamatan Kuantan Musik, Kabupaten Kuantan Singingi, Pekanbaru. Air terjun ini cukup mudah diakses oleh para pengunjung sehingga cukup ramai dikunjungi oleh para wisatawan, khususnya di hari libur. Air Terjun Guruh Gemurai memiliki tujuh tingkatan dengan ketinggian yang bervariasi tiap tingkatnya. Pada tingkatan yang paling bawah air terjun ini memiliki kolam di bawahnya. Para pengunjung yang datang biasanya melakukan kegiatan bermain air di kolam tersebut. Objek wisata ini dianggap cukup menarik oleh

para pengunjung karena memiliki pemandangan yang indah dan masih alami sehingga sering kali dijadikan sebagai lokasi berswafoto bagi para wisatawan. Untuk dapat menikmati keindahan air terjun ini pengunjung dikenakan tarif yang cukup murah, yaitu Rp3.000,00 untuk dewasa dan Rp1.000,00 untuk anak-anak. Adapun objek wisata ini dapat dikunjungi dari mulai pukul 08.00–18.00 WIB.

6. Masjid Agung An-Nur

Tidak hanya menjadi tempat beribadah, Masjid Agung An-Nur merupakan salah satu objek wisata religi favorit di Pekanbaru karena memiliki desain arsitektur yang cukup unik dan sangat indah. Masjid ini memadukan gaya Arab, Melayu, Turki, dan India di setiap bangunannya. Masjid ini sering kali dianggap sebagai Taj Mahal versi Indonesia karena kemegahannya. Masjid ini terletak di Jalan Hangtuh, Kelurahan Sumahilang, Kecamatan Pekanbaru, Riau. Masjid Agung An-Nur memiliki dua tingkat dan menawarkan beberapa fasilitas di dalamnya. Lantai 1 masjid ini menawarkan tempat mengaji dan tempat berkumpul bagi para pengunjung hingga berbagai tempat perkumpulan lain, seperti ruang remaja masjid, kelas tempat pendidikan islam hingga sekretariat masjid terdapat di lantai ini. Sementara itu, pada lantai 2 masjid ini hanya menyediakan tempat untuk salat. Masjid ini sangat luas karena dibangun di bawah tanah seluas hampir 13 hektar. Adapun, lampu-lampu yang dipancarkan oleh masjid ini pada malam hari semakin menambah keindahan suasana dari Masjid Agung An-Nur ini sehingga makin menjadikannya sebagai daya tarik bagi para wisatawan.

7. Perpustakaan Soeman H.S

Perpustakaan Soeman H.S merupakan salah satu perpustakaan termegah yang berada di Pekanbaru. Perpustakaan ini berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman, Sukajadi, Kota Pekanbaru. Perpustakaan ini berdiri megah dengan enam lantai yang dilengkapi dengan lift dan dapat menampung hingga 1.000 pengunjung. Pada lantai dasar perpustakaan ini digunakan sebagai taman baca anak-anak, kemudian lantai dua untuk bacaan remaja, lantai tiga untuk orang dewasa, kemudian lantai empat dan lima sebagai ruang konferensi dan lantai paling atas digunakan sebagai ruangan diskusi dan ruang serbaguna. Perpustakaan ini sangat unik karena memiliki bentuk bangunan yang menyerupai buku yang sedang terbuka. Selain itu, perpustakaan ini juga memiliki fasilitas yang cukup lengkap seperti komputer, buku dengan edisi terbaru, jaringan WIFI, ruangan ber-AC, dan lain sebagainya. Atas keunikan dan kelengkapan berbagai macam

fasilitas yang ditawarkan inilah, perpustakaan ini menjadi salah satu tempat yang populer di kalangan para wisatawan. Perpustakaan ini beroperasi dari Hari Senin–Sabtu pukul 09.00–17.00 WIB.

8. Kebun Binatang Sang Kulim

Kebun Binatang Sang Kulim merupakan salah satu sarana yang tepat bagi para orang tua untuk mengedukasi anak-anaknya untuk dapat mengenal berbagai macam binatang yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Objek wisata ini terletak di Kecamatan Siak Hulu, Kabupaten Kampar, Pekanbaru. Kebun Binatang Sang Kulim sering kali dijadikan sebagai tempat wisata keluarga karena menyediakan berbagai macam fasilitas, seperti kolam renang, ayunan, papan seluncur, hingga permainan anak lainnya. Kebun Bintang ini terbilang cukup luas karena memiliki luas sekitar 10 hektar. Objek wisata ini cukup dekat dengan pusat Kota Pekanbaru dan bisa ditempuh dengan perjalanan sekitar 30 menit. Untuk dapat menikmati objek wisata ini pengunjung perlu membayar sebesar Rp20.000,00 untuk dewasa dan Rp10.000,00 untuk anak-anak. Di Kebun Binatang ini juga menawarkan sensasi menaiki gajah dengan cukup membayar Rp10.000,00 dengan durasi waktu 10 menit.

9. Desa Wisata Okura

Desa Wisata Okura merupakan salah satu kawasan agrowisata yang cukup populer di Pekanbaru. Objek wisata ini dilewati oleh aliran Sungai Siak yang sering kali digunakan sebagai tempat memancing bagi para wisatawan. Desa Wisata Okura terletak di Kecamatan Tebing Tinggi Okura, Kabupaten Rumbai Pesisir. Desa Wisata Okura menghadirkan suasana desa yang sebenarnya dan dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif untuk mengobati rasa rindu para wisatawan yang merindukan suasana pedesaan yang masih asri. Objek wisata ini menyediakan penyewaan perahu sampan, persewaan sepeda, dan persewaan kuda tunggangan untuk dapat mengelilingi desa ini. Selain itu, taman bunga seluas 2 hektar juga menjadi sebagai daya tarik tersendiri dalam desa wisata ini.

10. Air Terjun Batang Kapas

Air Terjun Batang Kapas merupakan sebuah hulu dari Sungai Kapas yang terdapat di Pekanbaru. Air terjun ini berlokasi di Batu Sasak, Kecamatan Kampar Kiri Hulu, Kabupaten Kampar, Pekanbaru. Objek wisata ini merupakan salah satu objek yang masih jarang dikunjungi oleh wisatawan dikarenakan lokasinya yang cukup jauh dengan pemukiman warga. Air Terjun

Batang Kapas berada di tengah hutan yang masih sangat asri dan memiliki berbagai macam flora dan fauna yang ada di dalamnya. Para wisatawan yang berkunjung ke tempat ini akan disuguhkan dengan berbagai macam panorama alam yang sangat indah. Untuk mengakses objek wisata ini memerlukan waktu hingga 15 jam perjalanan darat. Para wisatawan yang ingin mengunjungi air terjun ini tidak dikenakan biaya tiket masuk.

11. Riau Fantasi

Riau Fantasi merupakan taman rekreasi terbesar di Sumatra. Berdiri di lahan seluas 6,5 hektar, wisata air ini cukup unik dikarenakan menyuguhkan dua jenis wahana yang bereda, yaitu wahana permainan basah dan wahana permainan kering. Objek wisata ini bertempat di Simpang Tiga Bukit Raya, Kota Pekanbaru. Wisata air Riau Fantasi sering kali disebut sebagai wisata air terbesar dan termegah di Pekanbaru. Selain dari luas wilayah yang ada, hal ini dikarenakan Riau Fantasi merupakan salah satu wisata air terlengkap dengan memiliki berbagai macam fasilitas yang ditawarkan. Wisata Air Riau Fantasi beroperasi setiap hari dari jam 09.00–18.00 WIB dan memiliki harga tiket masuk (HTM) sebesar Rp60.000,00 pada hari kerja dan Rp70.000,00 pada hari libur.

12. Rumah Singgah Tuan Kadi

Rumah Singgah Tuan Kadi merupakan salah satu peninggalan sejarah milik Sultan Kerajaan Siak Sri Indrapura. Tempat ini kemudian bertransformasi menjadi salah satu tempat wisata sejarah Pekanbaru yang cukup populer di kalangan para wisatawan. Tempat wisata ini juga berdekatan dengan Sungai Siak yang juga dikenal oleh masyarakat Pekanbaru. Rumah singgah ini sering kali dijadikan sebagai lokasi untuk acara atau festival yang diadakan oleh pemerintah Kota Pekanbaru. Rumah Singgah Tuan Nadi berlokasi tepat di bawah Jembatan Siak sehingga pemandangan yang dihasilkan pada sore hari sangat menarik. Objek wisata ini dibuka mulai pukul 09.00–17.00 WIB. Untuk mengunjungi objek wisata ini, para wisatawan tidak dikenakan biaya.

13. Istana Siak Sri Indrapura

Istana Siak Sri Indrapura merupakan salah satu peninggalan Kesultanan Siak yang juga merupakan kerajaan terbesar di Pekanbaru, Riau. Lokasi ini bertepatan di Kecamatan Kampung Dalam, Kabupaten Siak. Banyak para wisatawan yang datang berkunjung karena tertarik untuk menikmati keindahan istana tersebut dan juga untuk mendapatkan edukasi tentang sejarah Provinsi Riau. Untuk

dapat mengunjungi istana ini sangat mudah diakses oleh para wisatawan menggunakan jalur darat. Adapun istana ini memiliki jam operasional dari pukul 08.00–18.00 WIB dan dengan harga tiket masuk sebesar Rp5.000,00 per orang. Istana ini biasanya ramai dikunjungi oleh para wisatawan pada akhir pekan.

14. Masjid Senapelan

Masjid Senapelan berdiri pada tahun 1762 dan merupakan salah satu masjid tertua di Pekanbaru, Riau. Masjid Senapelan saat ini sudah di renovasi dengan dinominasi warna kuning khas Melayu. Masjid Senapelan juga dikenal sebagai Masjid Raya Pekanbaru. Masjid Senapelan merupakan salah satu peninggalan Kesultanan Siak. Selain menjadi tempat ibadah, tempat ini saat ini sudah bertransformasi menjadi salah satu objek wisata religi di Pekanbaru, Riau. Masjid Senapelan bahkan telah diganti statusnya sebagai Struktur Cagar Budaya karena memiliki nilai historis yang tinggi. Pekarangan dari area Masjid Senapelan ini juga menyimpan makam sultan-sultan dari Kerajaan Siak hingga pendiri Kota Pekanbaru.

15. Pasar Bawah

Pasar Bawah merupakan pasar tradisional tertua yang berada di Pekanbaru. Berdiri sejak tahun 1700-an, masjid ini sangat populer di kalangan masyarakat luas. Pasar tradisional ini di rancang oleh sultan keempat Kerajaan Siak. Pasar Bawah berlokasi di Kecamatan Kampung Dalam, Senapelan Pekanbaru. Pasar ini disebut sebagai Pasar Bawah dikarenakan letaknya yang berada pada tepi Sungai Siak yang letaknya lebih rendah dibandingkan dengan daerah lain. Di pasar ini, para wisatawan dapat menemukan berbagai macam barang-barang yang berasal dari luar negeri seperti Singapura, Malaysia, Tiongkok, hingga Timur Tengah.

16. Dewan Kerajinan Nasional Daerah

Dewan Kerajinan Nasional Daerah (Dekranasda) merupakan tempat pembinaan bagi pengembang kerajinan-kerajinan daerah yang berpotensi. Berlokasi di Jl. Sisingamangraja, Sekip, Limapuluh, Kota Pekanbaru, Dekranasda beroperasi pada hari Senin–Jumat dari pukul 08.00–16.00 WIB. Tempat ini juga merupakan salah satu tempat wisata di Pekanbaru yang menawarkan berbagai macam cinderamata khas Pekanbaru. Berbeda halnya dengan Pasar Bawah yang banyak menyediakan barang-barang dari luar negeri, Dekranasda lebih berfokus untuk menawarkan produk-produk

asli daerah Pekanbaru. Berbagai macam produk yang ditawarkan, antara lain, batik, kain tenun, kain songket, dan berbagai kerajinan tangan dengan berbahan dasar kayu khas Melayu. Dengan adanya berbagai macam produk kerajinan daerah yang ditampilkan oleh Dekranasda, maka hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi para wisatawan.

17. Agrowisata Tenayan Raya

Agrowisata Tenayan Raya merupakan salah satu objek wisata yang terletak di Jalan Kadiran, Kulim, Tenayan Raya, Kota Pekanbaru. Di tempat ini, para wisatawan dapat berwisata untuk memetik buah secara langsung dari pohonnya. Agrowisata Tenayan Raya terletak tidak terlalu jauh dari pusat Kota Pekanbaru. Agrowisata ini berdiri di atas lahan 1,5 hektar dengan konsep wisata edukasi. Objek wisata ini menawarkan berbagai macam fasilitas seperti restoran terapung, gazebo, pendopo, dan *hinge area outbound*. Agrowisata Tenayan Raya beroperasi setiap hari dari pukul 08.00–18.00 WIB dengan harga tiket masuk sebesar Rp5.000,00 pada hari kerja dan Rp7.500,00 pada hari libur.

18. Museum Sang Nila Utama

Museum Sang Nila Utama merupakan salah satu objek wisata untuk memperdalam mengenai informasi terkait sejarah Pekanbaru, Riau. Museum ini diadaptasi dari nama raja Bintan yang berkuasa pada jaman kerajaan Bintan. Museum Sang Nila Utama menyimpan berbagai kekayaan adat dan budaya hingga sejarah Melayu Riau. Museum Sang Nila Utama memiliki tiga lantai dengan ruangan yang diisi dengan berbagai macam barang yang terdiri dari berbagai macam kelompok seperti arkeologika, historika, hingga geologi. Museum ini memiliki daya tarik dari segi bentuk bangunan yang berbentuk rumah adat Melayu. Museum Sang Nila Utama merupakan salah satu pusat studi adat dan budaya Melayu yang sering kali dijadikan sebagai objek wisata bagi masyarakat Pekanbaru.

19. Taman Hutan Raya Sultan Syarif Kasim

Taman Hutan Raya (Tahura) Sultan Syarif Kasim merupakan salah satu wilayah konservasi flora dan fauna yang berada di Kabupaten Siak dan Kabupaten Kampar, Pekanbaru. Tahura ini menyediakan fasilitas bagi para pengunjungnya untuk dapat berkemah dengan suasana yang masih asri. Lokasi dari Tahura ini memiliki luas lebih dari 6.000 hektar dan sangat mudah diakses dari berbagai arah. Tahura Sultan Syarif Hakim menyediakan berbagai

macam areal permainan *outdoor* serta taman hiburan di dalamnya. Selain tempat berkemah dan taman hiburan, Tahura juga memiliki area *jogging track* khusus bagi para wisatawan yang ingin mengisi aktivitas pagi hari mereka dengan berlari. Tahura ini beroperasi dari pukul 08.00–16.00 WIB.

20. Anjungan Seni Idrus Tintin

Anjungan Seni Idrus Tintin merupakan salah satu situs bersejarah sekaligus tempat hiburan di Pekanbaru. Objek wisata ini berlokasi di kompleks Bandar Seni Raja Ali Haji, Pekanbaru. Anjungan ini memiliki desain khusus yang kental dengan nuansa khas Melayu yang menarik. Anjungan Seni Idrus Tintin merupakan salah satu tempat favorit bagi para wisatawan yang berkunjung ke Pekanbaru. Nama Anjungan Seni Idrus Tintin diadaptasi dari seorang tokoh seniman Riau terkenal bernama Idrus Tintin. Anjungan ini merupakan salah satu tempat yang sering kali digunakan dalam menampilkan pertunjukan seni daerah. Objek wisata ini berlokasi di kompleks Bandar Seni Raja Ali Haji, Pekanbaru. Anjungan ini beroperasi dari pukul 09.00–17.00 WIB.

21. Taman Putri Kaca Mayang

Taman Putri Kaca Mayang berlokasi di Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru tepatnya berada di depan Kantor Walikota Kota Pekanbaru. Taman ini merupakan salah satu alternatif tempat favorit bagi masyarakat Kota Pekanbaru untuk dapat bersantai di tengah kota. Taman ini memiliki luas sekitar 1 hektar. Taman Putri Kaca Mayang memiliki berbagai macam fasilitas publik seperti wahana bermain anak, tempat duduk, arena teater, dan beberapa fasilitas lainnya. Taman ini biasanya selalu ramai dikunjungi oleh para wisatawan di akhir pekan. Walaupun sudah menjadi tempat wisata, tetapi taman ini memiliki jam operasional selama 24 jam.

22. Balai Adat Melayu Riau

Balai Adat Melayu Riau merupakan gedung yang biasa digunakan dalam melakukan berbagai macam kegiatan adat Melayu dan pertemuan penting lainnya. Gedung ini memiliki desain dengan berbagai macam ukiran, warna, hingga motif tenunan khas masyarakat Melayu Riau. Balai Adat ini berlokasi di Jalan Pekanbaru Diponegoro 39, Kabupaten Sumahilang. Balai Adat merupakan suatu tempat yang harus dimiliki oleh warga Melayu sebagai tempat untuk bermusyawarah warga. Balai Adat ini sering kali dijadikan sebagai destinasi wanita dikarenakan tempatnya yang unik dan menyajikan kekhasan arsitektur gedungnya yang melambungkan kebesaran budaya

Melayu Riau. Untuk dapat menikmati keindahan gedung ini pengunjung tidak dikenakan biaya retribusi. Adapun Balai Adat Melayu Riau ini beroperasi setiap hari mulai pukul 09.00–17.00 WIB.

23. Taman Kota Pekanbaru

Taman Kota Pekanbaru merupakan salah satu Ruang Terbuka Hijau (RTH) yang terdapat di ibu kota Provinsi Riau. Taman ini sering kali dijadikan sebagai tempat wisata pilihan keluarga untuk dapat bersantai dan menikmati akhir pekan. Taman kota ini berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman, Simpang Tiga, Bukit Raya Pekanbaru. Para pengunjung yang datang ke taman ini bukan hanya bisa menikmati udara sejuk yang ada di dalamnya, tetapi juga dapat menikmati wisata kuliner yang ditawarkan oleh para pedagang di sepanjang Jalan Siberut. Selain menyediakan arena rekreasi dan permainan anak, di taman ini juga menyediakan fasilitas bagi orang dewasa untuk berolahraga santai di dalamnya. Taman ini buka setiap hari dari pukul 08.00–18.00 WIB dan tidak dipungut biaya retribusi.

24. Arboretum Universitas Riau

Arboretum Universitas Riau merupakan hutan sekunder yang berada di wilayah Universitas Riau. Hutan ini sering kali dijadikan sebagai tempat penelitian serta sarana edukasi. Arboretum ini berlokasi di Jalan HR Subantas Km. 12,5, Simpang Baru, Tampan, Pekanbaru, Riau. Arboretum Universitas Riau merupakan objek wisata terbuka yang diperuntukkan bagi masyarakat umum. Pengunjung juga dapat melihat dan menikmati keasrian hutan sekunder atau hutan yang telah terjamah oleh manusia ini. Para pengunjung yang ingin datang ke lokasi hutan ini dapat menggunakan kendaraan roda empat ataupun kendaraan roda dua karena aksesnya yang mudah dijangkau. Bagi para pengunjung yang ingin datang ke lokasi ini untuk menikmati keindahan alam di dalamnya tidak dikenakan biaya retribusi.

25. Trans Studi Mini Pekanbaru

Trans Studi Mini Pekanbaru merupakan salah satu destinasi wisata favorit bagi para wisatawan. Walaupun tempat ini tidak hanya ada di Pekanbaru, tetapi antusiasme wisatawan atas berbagai macam wahana permainan yang ditawarkan tetap tinggi. Trans Studio Mini menawarkan berbagai macam wahana seperti *sky rider*, *bumper car*, dan masih banyak yang lainnya. Trans Studio Mini ini berlokasi di Jl. Soekarno – Hatta, Labuh Baru, Payung Sekaki, Kota Pekanbaru, Riau. Wahana permainan ini beroperasi setiap harinya dari

pukul 10.00–21.00 WIB. Wisatawan biasanya akan memadati tempat ini pada hari libur.

PELUANG DAN TANTANGAN BISNIS TAMAN REKREASI ALAM MAYANG

Pada era pandemi ini, pemerintah Kota Pekanbaru mulai menggagas untuk menjadikan sektor pariwisata sebagai sektor prioritas. Hal ini tidak lepas dari kemitraan pemerintah dan swasta berperan signifikan dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sinergi ini tidak hanya mendorong keuntungan secara finansial, tetapi lebih jauh lagi adalah semangat membangun kemaslahatan dan keberkahan bersama.

Konsolidasi anak-anak pak H. Badiyun penting dilakukan untuk merajut silaturahmi bagi kepentingan keluarga dan pengembangan bisnis ke depan. Perbedaan pandangan sesama pemilik di generasi kedua dapat diselesaikan dengan penuh kerendahan hati untuk duduk bersama membahas kepentingan Taman Rekreasi Alam Mayang yang lebih luas.

Upaya yang dapat dilakukan kedepan bagi bisnis Taman Rekreasi Alam Mayang adalah apakah bisnis yang dimiliki keluarga Alam Mayang akan dikelola oleh profesional di luar anggota keluarga (*family-owned business*) atukah bisnis ini tetap akan dikelola oleh anggota keluarga pendiri Taman Rekreasi Alam Mayang (*family-owned and managed business*)? Beberapa contoh bisnis keluarga yang dimulai beberapa saudara dan/atau teman, kemudian berkembang besar dan melibatkan keturunan masing-masing, seperti kelompok bisnis Kalbe, Kompas-Gramedia, Adaro, dan lain-lain.

PENUTUP

Dalam perjalanan pulang dari promosi Doktor Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII, Mbak Mayang tampak berbincang santai dengan suaminya. *"Saya hanya ingin kekompakan keluarga untuk dapat mempertahankan Taman Rekreasi Alam Mayang agar dapat bertahan di era pandemi Covid-19. Menurut saya perlu duduk bersama untuk sama-sama membahas komitmen dan strategi jangka panjang Taman Rekreasi Alam Mayang dengan melibatkan para pemilik generasi kedua dalam dokumen tertulis. Perbaiki manajemen dan tata kelola yang transparan dan akuntabel serta*

pengelolaan sumber daya manusia yang lebih profesional akan dapat menjadikan Taman Rekreasi Alam Mayang menjadi pemimpin bisnis sektor pariwisata di Provinsi Riau”, pungkasnya.

Tanpa terasa, diskusi hangat dan santai tentang Taman Rekreasi Alam Mayang telah mengantarkan mobil “mungil” Mirage itu telah berada di depan rumah. Sambil membuka pintu, suaminya berkata, “*situasi pandemi dialami banyak pihak, mereka yang sukses dan mampu bertahan adalah mereka yang dapat merespons situasi yang buruk dengan sikap terbaik*”. Tampak Mbak Mayang dari kursi belakang mengacungkan jempol tanda setuju sambil tersenyum optimis bahwa Taman Rekreasi Alam Mayang adalah salah satu pemenang dalam situasi sulit ini.

REFERENSI

- Badiyun. 2003. “Dokumen Alam Mayang”.
- Farhoomand, A. 2004. “Writing Teaching Cases: A Quick Reference Guide”. *Communications of the Association for the Information Systems*, 13, hlm. 103–107.
<https://sumatra.bisnis.com/read/20201031/534/1311951/pengembangan-pariwisata-pekanbaru-perlu-diprioritaskan>. Diakses pada 19 Mei 2021.
<https://unpar.ac.id/bisnis-keluarga-haruskah-diakhiri-oleh-generasi-ketiga/>. Diakses pada 19 Mei 2021.
<https://www.tokopedia.com/blog/travel-tempat-wisata-pekanbaru-favorit/>. Diakses pada 19 Mei 2021.
- Kim, S., Phillips, W. R., Pinsky, L., Brock, D., Phillips, K. dan Keary, J. 2006. “A Conceptual Framework for Developing Teaching Cases: a Review and Synthesis of the Literature across Disciplines”. *Medical Education*, 40(9), hlm. 867–876.
- Surat Izin Usaha Kepariwisataaan Pemerintah Provinsi Daerah tingkat I Riau No. 10/ PAR/ SIU.HU.TR/ tanggal 13 September 1994.
- Surat Persetujuan Prinsip Membangun Gubernur Kdh Tk. I. Riau No. 994/ SIP/1991 tanggal 28 juni 1991.

Penyunting:
Bayu Sutikno
dengan Rokhima Rostiani



Daftar Judul dan Penulis Buku Kasus Bisnis Seri 8:

Mengendarai Ombak di Tsunami Perubahan Pandemi Covid-19: Mampukah Perhotelan di Pulau Dewata Tetap Berselancar?

- Tur Nastiti
- Ni Luh Putu Dian Puspa Dewi

Dilema Bisnis Waralaba Bebas Royalti 'Ngoteh Indonesia'

- Nurul Indarti
- Septyana Luckyta Sari

Tukoni.id: 'Mak Comblang' yang Membangkitkan Kembali UMKM Kuliner Saat Pandemi

- Rina Herani
- Rahmad Hendrawan

Café Brick: Manuver Strategis Industri Makanan dan Minuman dalam Mengarungi Pandemi

- R. Muhammad Fajri
- Nofie Iman Vidya Kemal

Pemulihan Bisnis Komoditas Teh Melalui Implementasi Manajemen Risiko Rantai Pasok (Supply Chain Risk Management) dan Optimasi Kategori Produk Pasca Pandemi Covid 19 di PT Pagilaran

- Adi Djoko Guritno
- Megita Ryanjani Tanuputri
- Denny Purnamasari

Menari di Tengah Gelombang Pandemi: PT Hutama Karya Infrastruktur (HKI)

- Sari Sitalaksmi
- Made Bhela Sanji Buana

Strategi Bertahan Taman Rekreasi Alam Mayang di Sektor Pariwisata: Bisnis Keluarga Berselancar di Era Pandemi Covid-19

- Heru Kurnianto Tjahjono
- Majang Palupi
- Ulfa Pratiwi

Keefektifan Strategi PT Astra Agro Lestari Tbk Menuju World-Class Agribusiness Company di Tengah Pandemi Covid-19

- Wakhid Slamet Ciptono
- Tria Adelina Lestari Putri

Menghadapi Tantangan Pandemi Covid-19 dan Strategi Business Resilience: Pupuk Indonesia

- Suci Paramitasari Syahlani
- Iin Mayasari
- Andik Cahyanto Budiarto

Mensiasati Perubahan Keperilakuan Konsumen Akibat Pandemi Covid-19: The Bean Garden Coffee and Eatery

- Sahid Susilo Nugroho
- FR. Avi Sariantina

Proses pembelajaran di sekolah bisnis bertujuan tidak saja merupakan "transfer of knowledge" namun "transfer of wisdom". Konsekuensinya, sekolah bisnis perlu menghadirkan realitas bisnis ke dalam kelas melalui diskusi kasus bisnis dan menghadirkan kelas ke dalam realitas bisnis melalui program *immersion*. MM FEB UGM sebagai sekolah bisnis terkemuka di Indonesia secara konsisten telah melakukan kedua hal tersebut dalam upaya mengembangkan pemimpin bisnis strategik yang berintegritas, kreatif dan berpengetahuan luas untuk melayani masyarakat.

Buku Kasus-Kasus Manajemen Perusahaan Seri 8 ini memiliki tema *Business Resilience in the Era of Pandemic* dan memuat sepuluh kasus yang diharapkan dapat memberikan gambaran bisnis yang berusaha bertahan dan berkembang di tengah gempuran pandemi Covid-19 yang belum juga selesai. Dalam kondisi yang sulit tersebut, ketangguhan bisnis menjadi kunci utama karena memungkinkan terjaganya kualitas hidup bisnis sehingga dapat berlanjut memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Para penulis dalam buku kasus ini memberikan gambaran pengalaman bisnis yang berjuang untuk mempertahankan diri. Untuk melengkapi penggunaan kasus bisnis, para penulis telah menyiapkan *teaching notes* yang membantu pengguna kasus bisnis untuk mengorkestrai diskusi kelas.



UNIVERSITAS GADJAH MADA
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GADJAH MADA UNIVERSITY PRESS



Jl. Sendok, Karanggayam CT VIII, Caturtunggal,
Depok, Sleman, D.I. Yogyakarta 55281
Telp./Fax.: 0274 561037, Mobile/WA: 081 228 47 8888
f ugm.press @ugmpress ugm.press.ugm.ac.id

Ekonomi & Bisnis

ISBN 978-623-359-054-9



Harga P. Jawa Rp132.000,00