

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teorisasi

1. Konsep Manajemen Strategi

Menurut Indriyanty (2013:3), manajemen strategis merupakan bagian fundamental dari strategi korporat adalah keputusan mengenai arena bisnis yang akan dimasuki atau ditinggalkan oleh perusahaan.

Menurut Heene (2010:9-10), manajemen strategi adalah kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan.

Menurut David (2011:6), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

Menurut Afin (2010:3), manajemen strategis adalah cara menumbuhkan dan mengatur strategi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Hal itu akan membentuk sebuah strategi menentukan arah dan langkah-langkah selanjutnya yang akan dipakai untuk kemajuan perusahaan tersebut. Oleh karena

itu, diperlukan adanya pemikiran-pemikiran serius dan mumpuni untuk mengatur strategi.

Menurut John dan Richard (2014:167), manajemen strategis adalah seperangkat alat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan. Terdiri atas Sembilan tugas pokok:

- a. Memformulasikan misi perusahaan.
- b. Mengembangkan model analisis tentang strategi perusahaan yang merefleksikan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan.
- d. Menganalisis strategi pilihan yang paling cocok dengan perusahaan.
- e. Mengidentifikasi setiap pilihan strategi dan memilih strategi.
- f. Mengidentifikasi dan menentukan strategi utama perusahaan yang bersifat jangka panjang.
- g. Mengembangkan tujuan dan strategi perusahaan yang bersifat jangka pendek.
- h. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan anggaran dan alokasi sumber daya.

Manajemen strategi menurut David (2011:6), adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi

keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.

Menurut Stephanie dan Marrus (2002:89), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka' panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut:

"Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan".

2. Perkembangan Teori Manajemen Strategi

Menurut Stephanie dan Marrus (2002:73), manajemen Strategi yang dikenal saat ini tidaklah muncul dengan tiba-tiba, tetapi ia mengalami tahapan yang sangat penting. Tema utama pada awal

dekade 1950 an masih berkisar disekitar anggaran dan pengawasan keuangan (*Budgeting and Financial Controlling*). Manajemen perusahaan pada saat itu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian melalui sasaran keuangan yang ditentukan. Menjelang akhir tahun 1950an teori manajemen strategi kemudian berkembang dengan menekankan pada integrasi fungsional atau perpaduan fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Strategi Sebagai Revolusi

Menurut Hamel (2001:123-124), perencanaan strategi sebagai revolusi adalah dengan menekan biaya, meluncurkan produk ke pasar lebih awal beberapa minggu, merespon tuntutan dri para pelanggan sedikit lebih cepat, meningkatkan kualitas, merncari *market share* lain.

Dalam strategi revolusi ada dua tipe disesuaikan dengan tiap perusahaan, yaitu:

a. Kelompok A

Pada kelompok A terdapat aturan seperti: (1) Setia pada tata cara yang sudah ada; (2) Melakukan pengurangan; (3) Menentukan posisi diri; (4) Menganggap mudah segala sesuatu.

b. Kelompok B

Pada kelompok B terdapat aturan seperti : (1) Memiliki rasa ingin tahu; (2) Berpikir luas; (3) Meramalkan kemungkinan apa yang akan terjadi; (4) suka sesuatu yang baru; (5) Berpikir secara menyeluruh. (5) Memiliki sikap menuntut.

4. Proses manajemen strategi

Menurut Kuncoro (2006:99), proses perencanaan manajemen strategi terdiri dari 5 langkah, yaitu:

- a. Pilih misi perusahaan atau *goals*.
- b. Memilih misi utama perusahaan dan tujuan utama perusahaan.
- c. Menganalisis lingkungan yang kompetitif eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
- d. Pilih strategi yang membangun kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahan dalam rangka untuk mengambil keuntungan dari luar dan melawan ancaman luar.
- e. Strategi ini harus konsisten dengan misi dan tujuan utama dari organisasi. Mereka harus konsisten dan menerapkan model bisnis yang layak.

5. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2011:46), manajemen strategis memberikan manfaat yaitu berikut ini:

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- c. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik dari tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah ditetapkan.
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara *staff*.
- i. Membantu mengintegrasikan pelaku individu kedalam usaha bersama.
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
- k. Mendorong pemikiran ke masa depan.
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- m. Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.

- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

6. Definisi Pendekatan

Pendekatan menurut Johnston (2014:76-80), pendekatan adalah perancangan prosedur dan rencana yang dimulai dari tahap hipotesis. Kemudian berlanjut pada pengumpulan data, analisis dan penarikan kesimpulan.

Pendekatan juga dapat diartikan menjadi proses, cara, perbuatan, mendekati (hendak berdamai, bersahabat, dan sebagainya). Selain itu ada beberapa macam definisi pendekatan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pendekatan ekstreinsik. Pendekatan ini berarti pendekatan karya sastra dengan menggunakan ilmu bantu bukan sastra, seperti sejarah, sosiologi, dan psikologi.
- b. Pendekatan ideologi. Pendekatan ini berarti pendekatan dalam penelitian hukum yang menekankan pada pencarian kaidah ideal.
- c. Pendekatan ilmiah. Pendekatan ini berarti penggunaan teori suatu bidang ilmu untuk mendekati masalah.
- d. Pendekatan intrinsik. Pendekatan ini berarti pendekatan karya sastra dengan menerapkan teori dan kaidah sastra yang penelaahannya bertolak dari karya sastra itu sendiri.
- e. Pendekatan paternalis. Pendekatan ini berarti pendekatan manajer (dalam melaksanakan kepemimpinannya mengarahkan

bawahannya) bertindak seperti seorang bapak terhadap anak-anaknya.

- f. Pendekatan pembeli. Pendekatan ini berarti pendekatan kepada pasaran pembeli; cara dan usaha penjualan dengan mementingkan permintaan pembeli.
- g. Pendekatan sejarah. Pendekatan ini berarti pendekatan studi tentang peristiwa masa lampau dalam tenggang waktu tertentu dengan mengelompokkan dan penafsiran berbagai keterangan secara kronologis.

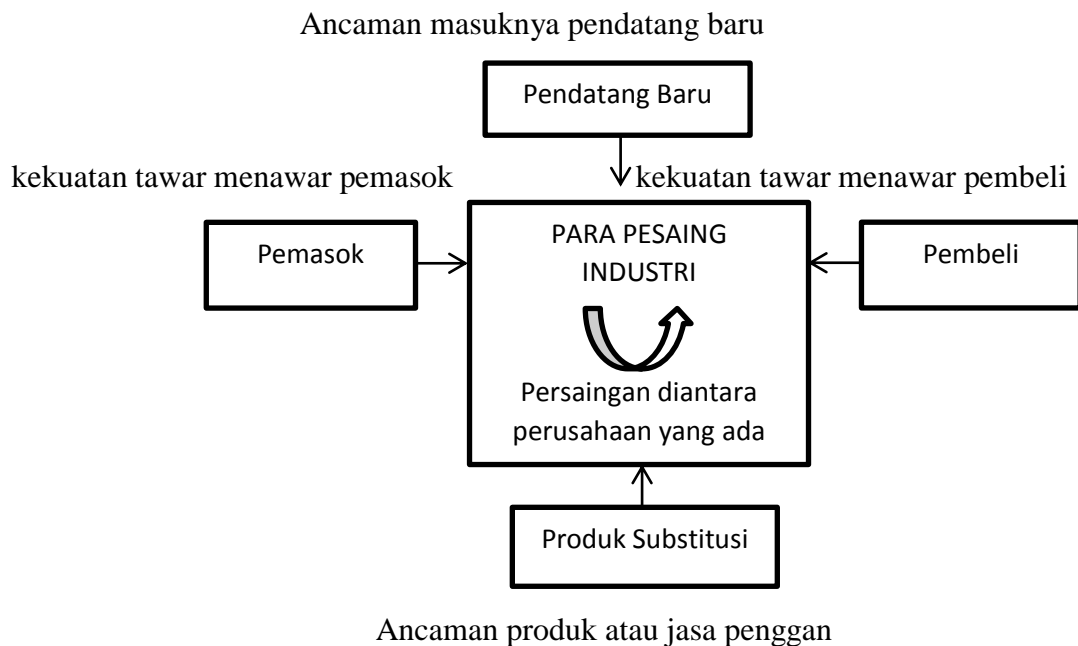
Dalam antropologi, pendekatan berarti usaha dalam rangka aktivitas penelitian untuk mengadakan hubungan dengan orang yang diteliti, metode untuk mencapai pengertian tentang masalah penelitian.

Maka dari itu pendekatan digunakan dalam menganalisis manajemen strategi di Taman Pintar dengan pendekatan *five forces* untuk memperkuat daya saing bisnis hingga menjadi lebih kompetitif dibandingkan objek wisata.

7. Konsep *Five Forces*

Menurut Porter (2004:32), ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) Ancaman masuknya pendatang baru; (2) Kekuatan tawar menawarpemasok; (3) Kekuatan tawar menawar pembeli; (4) Ancaman produk substitusi; (5) Persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan

agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industrinya maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut.



Bagan 2.1 Konsep *Five Forces* Michael Porter
Sumber : Buku Implementasi Manajemen Strategik Kebijakan Dan Proses

Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan laba dalam industri. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusunan strategi dalam perumusan strategi perusahaan yang tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan posisi dalam industri yang membuat mereka *survive*. Berikut akan dibahas masing-masing kekuatan persaingan diatas:

a. Ancaman Masuknya Pendetang Baru (*Threat Of New Entrants*)

Adanya Pendetang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan harga dapat turun atau biaya membengkak yang akhirnya mengurangi kemampuan laba. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi kedalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang. Besar ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang ada menurut perkiraan calon pendatang baru.

Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius.

Menurut Porter (2004:198), Ada enam sumber utama hambatan masuk, yaitu:

- 1) Skala Ekonomis (*Economies of Scale*).
- 2) Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*).
- 3) Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*).
- 4) Hambatan Biaya Bukan Karena Skala (*Cost Disadvantages Independent of Size*).

- 5) Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*).
- 6) Antisipasi Pertumbuhan (*Anticipated Growth*)
- 7) Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*)

b. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

- 1) Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- 2) Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*).
- 3) Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
- 4) Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya.

5) Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

c. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan cara menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang mana semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika:

- 1) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah besar.
- 2) Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi.
- 3) Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup.
- 4) Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya.
- 5) Produk industri tidak merupakan bagian penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- 6) Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
- 7) Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.

d. Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products*)

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceiling price*), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam.

Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Sebagai contoh komersialisasi besar-besaran sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, substitusi bagi gula, telah merepotkan para produsen gula saat ini. Produk substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal, melainkan juga mengurangi “tambang emas” yang dapat diraih industri dalam masa keemasan. Produk pengganti yang secara strategik layak menjadi pusat perhatian adalah; (1) kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri atau, (2) dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

e. Intensitas Persaingan (*Competitive Rivalry Within The Industry*)

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti,

persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:

- 1) Jumlah peserta persaingan banyak dan seimbang dalam hal ukuran dan kekuatan.
- 2) Pertumbuhan industri yang lambat.
- 3) Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan.
- 4) Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*), mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
- 5) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.

B. Penelitian Terdahulu

1. Prasetyo (2021). Berjudul Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi di Era Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Perum Damri Purwokerto).

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan analisis yang dilakukan dengan reduksi data, penyajian dan kemudian penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategi melalui tiga tahapan, diantaranya : perumusan

strategi, implementasi strategi dan evaluasi. Penerapan manajemen strategi pada Perum DAMRI Purwokerto sejalan dengan teori dan berdampak baik dalam meningkatkan pengguna layanan jasa angkutan bus DAMRI Purwokerto.

2. Foris dan Mustamu (2015). Berjudul Analisis Strategi pada Perusahaan Plastik Dengan *Porter Five Forces*..

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik seperti menambah diferensiasi produk, harga yang lebih murah dari pesaing, sistem pengiriman yang baik, dan sistem pembayaran yang lebih mudah. Iklim persaingan yang terjadi pada perusahaan produsen plastik cenderung meningkat dengan dilihat dari jumlah industri sejenis di Wilayah Sidoarjo sebanyak 15 perusahaan, dimana peningkatan pesaing yang ada pertahunnya antara 1-2 industri baik skala kecil maupun skala besar dengan diiringi oleh permintaan pasar yang juga terus meningkat sebesar 10-15%. Selain itu, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi alternatif yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik adalah dengan penambahan modal untuk pengembangan usaha, menambah mesin alat produksi, dan program pelatihan bagi karyawan.

3. Prasasti (2020). Berjudul Analisis Keunggulan Bersaing Berdasarkan Metode *Five Forces* Porter pada Hotel Pelangi Malang.

Hasil penelitian: 1) Tantangan hotel Pelangi adalah akan hadirnya 2 hotel baru pada 2020 di kota Malang sebagai pesaing baru. Hotel Pelangi harus berinovasi melakukan diferensiasi produk dengan paket Wisata Edukasi Sejarah. 2) Kekuatan daya beli masyarakat pada hotel Pelangi masih 50/50. Masih didominasi tamu lama. Sedangkan tamu baru masih minim. Hal tersebut disebabkan banyaknya jumlah hotel dan keinginan tamu yang dinamis. 3) Peraturan Daerah tentang Cagar Budaya justru membawa peluang bagi Hotel Pelangi, yakni mendapatkan keringanan Pajak dan alokasi anggaran perawatan Gedung. Hal tersebut berkaitan dengan status Hotel Pelangi sebagai Cagar Budaya. 4) Ancaman Hotel Pelangi adalah munculnya *guesthouse*. Solusi Hotel Pelangi adalah menghadirkan program-program menarik. 5) Kekuatan daya pemasok di Hotel Pelangi cukup tinggi. Semua bahan makanan dan barang material berasal dari pemasok luar. Hotel Pelangi selektif memilih bahan, terutama bahan makanan. Pertimbangan utama Hotel Pelangi dalam memilih barang adalah dari segi Kualitas dan harga kompetitif. 6) Pesaing utama Hotel Pelangi adalah hotel bintang 3 di Kota Malang. Berdasarkan data 2018, jumlah hotel di kota Malang adalah 60an hotel. Hal tersebut menjadikan industri perhotelan semakin sengit.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika perjalanan sebuah penelitian.

Penelitian akan membahas manajemen strategi dengan pendekatan *five forces* dalam mengatasi ancaman daya saing dan penurunan jumlah wisatawan di Taman Pintar Yogyakarta. Analisis *five forces* diterapkan dan diimplementasikan pada setiap kebijakan pengelola yang efektif dan efisien agar Taman Pintar lebih kompetitif dibandingkan objek wisata lain, khususnya di wilayah Yogyakarta dan sekitarnya.

Berikut ini unsur-unsur utama *five forces* yang akan diteliti:

1. Mengidentifikasi ancaman masuknya pendatang baru (*threat of new entrants*). Mencari informasi mengenai strategi perusahaan dalam memenangkan target pasar.
2. Mengidentifikasi kekuatan tawar menawar pemasok (*bargaining power of suppliers*). Mencari informasi apa yang menyebabkan pemasok menurunkan atau meningkatkan harga.
3. Mengidentifikasi kekuatan tawar menawar pembeli (*bargaining power of buyers/consumers*). Mengklasifikasikan kekuatan dari tiap kelompok pengunjung sesuai dari karakteristik pasarnya.
4. Mengidentifikasi ancaman produk substitusi (*threat of substitute products*). Menentukan produk pengganti yang cenderung memiliki harga jual tinggi

5. Mengidentifikasi intensitas persaingan (*competitive rivalry within the industry*). Menentukan keunggulan kompetitif perusahaan.



Bagan 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian dan Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dan analisis *five forces* yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan suatu keadaan atau fenomena-fenomena apa adanya. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi dengan pendekatan *five forces* atau lima kekuatan bersaing di Taman Pintar untuk mengatasi ancaman daya saing bisnis.

Peneliti memilih menggunakan metode kualitatif deskriptif karena bertujuan untuk menafsirkan data dan hasil penelitian dari jawaban rumusan pertanyaan dengan lebih detail dan mendalam. Dengan metode penelitian ini proses penelitian akan bersifat fleksibel atau sesuai dengan keadaan yang dialami Taman Pintar sebenarnya.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Taman Pintar Yogyakarta, tepatnya di Jalan Panembahan Senopati, No1-3, Yogyakarta di Kawasan Benteng Vredeburg.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan. Penelitian dimulai pada bulan Januari 20201 hingga Maret 2022 yang mencakup

kegiatan penyusunan proposal, penelitian ke lokasi atau lapangan, menganalisis data, dan laporan skripsi.

C. Teknik Cuplikan atau Subjek Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016:300), yaitu teknik mengambil sampel sumber data dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Dalam penelitian ini informan yang akan diteliti adalah pengelola Taman Pintar.

Kriteria yang menjadi tolak ukur peneliti untuk pengelola adalah:

1. Mampu berkomunikasi dengan baik.
2. Berada di jabatan strategis dalam manajemen Taman Pintar.
3. Menguasai permasalahan dan data di Taman Pintar mengenai pelayanan dan pengembangan.
4. Bekerja di Taman Pintar saat sebelum dan selama pandemi hingga sekarang.

D. Sumber Data

Menurut Sugiono (2018:224), pengumpulan data diperoleh dari observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi. Sumber data dibagi menjadi sebagai berikut:

1. Data Primer

Data Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data (Sugiyono, 2011:225). Data ini didapat dari wawancara, dan observasi lapangan, Melalui sumber data ini,

peneliti ingin mendapatkan informasi langsung dari pihak Manajemen Taman Pintar.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari sumber primer yang disajikan dalam bentuk lain dari orang lain (Sugiyono, 2011:226). Dalam hal ini data sekunder yang digunakan peneliti untuk mendukung informasi dari data primer, seperti surat kabar, data penelitian terdahulu, internet, dan sebagainya.

E. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi

Menurut Semiawan, observasi adalah bagian dalam pengumpulan data. Observasi berarti mengumpulkan data dari lapangan langsung. Maka penulis akan melakukan observasi secara langsung ke Taman Pintar untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen strategi dengan pendekatan *five forces* langsung mengenai data dan lokasi penelitian yang dapat memberikan gambaran mengenai keadaan di lokasi secara langsung.

2. Wawancara

Menurut Yusuf, (2015:109) wawancara adalah suatu kejadian atau proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau

orang yang di wawancara melalui komunikasi langsung. Penulis akan mewawancarai pengelola Taman Pintar divisi penatausahaan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), pelayanan dan pengembangan, serta divisi kerjasama dan pemasaran. Pelaksanaan wawancara akan dilakukan secara bebas dan terpimpin, yaitu kombinasi antara wawancara yang dilakukan bebas oleh peneliti tapi tetap mengingat data dan instrument pertanyaan yang akan diajukan sehingga saat wawancara akan memanfaatkan daftar pertanyaan agar proses wawancara dapat terarah pada tujuan hasil.

3. Studi Literatur

Studi literatur merupakan bahan pendukung dari beberapa hasil pengumpulan data diatas sebagai acuan dalam suatu pokok pembahasan dengan menunjukan bahan-bahan yang akan dikaji dalam penelitian, baik dari segi instansi yang terkait maupun melalui buku-buku, jurnal, skripsi, majalah, internet, dan sumber referensi lainnya sehingga diperoleh data yang lebih akurat untuk mendukung data yang telah dimiliki oleh peneliti.

Serta sebagai bentuk klarifikasi kepada pihak terkait untuk mengetahui kebenaran dari tulisan tersebut.

4. Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2016:240).

Penulis akan mengumpulkan dokumen data selama sebelum dan sesudah pandemi berupa kebijakan-kebijakan manajemen, pengelolaan modal dan keuangan, aspek pasar dan pemasaran, serta data mitra dan kerja sama dengan pihak luar untuk menjadi dokumentasi pada penelitian ini.

F. Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiono (2013:241), triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Ada dua macam teknik yang digunakan peneliti, yaitu triangulasi teknik, dan sumber.

1. Triangulasi Teknik

Menurut Sugiyono (2013:241), triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipan secara langsung ke Taman Pintar, wawancara

terstruktur dengan tiga informan berbeda, serta dokumentasi untuk sumber data secara bersamaan.

2. Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono (2013:330), triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama. Teknik yang digunakan adalah pembagian daftar pertanyaan dengan sumber data yaitu 3 orang informan selaku pengelola Taman Pintar ari divisi yang berbeda-beda. Informan tersebut terdiri dari Ibu Zuanita M. selaku Analis Humas dan Protokol, Bapak Lukman Yoga selaku Analis Perencanaan Program dan Kegiatan, kemudian Bapak Agus Budi Rahman selaku Analis Humas dan Pemasaran.

G. Metode Analisis Data

Menurut Sugiono (2018:337), mengemukakan bahwa metode analisis data atau teknik pengolahan data kualitatif dapat dilakukan melalui tiga tahap, yakni *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya tentu cukup banyak dan dalam bentuk yang tidak sekaku data kualitatif. Oleh karena itu dapat dilakukan reduksi data yang berarti merangkum, memilah hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak diperlukan.

2. *Data Display (Penyajian Data)*

Setelah direduksi. Maka tahap selanjutnya adalah menampilkan atau menyajikan data agar memiliki visibilitas yang lebih jelas. Penyajian data yang dimaksud di sini dapat sesederhana tabel dengan format yang rapi, grafik, chart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah untuk dipahami.

3. *Conclusion Drawing/Verification (Menarik Kesimpulan)*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal dikemukakan sifatnya masih sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

H. Alur Penelitian

Alur penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Orientasi dan Memperoleh Gambaran Umum

Tahapan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan informasi yang seluas-luasnya mengenai hal-hal yang bersifat umum dan berkenaan dengan masalah penelitian.

Kegiatan pada tahapan ini peneliti melakukan kunjungan dan pendekatan ke Taman Pintar untuk memperoleh gambaran informasi mengenai pelayanan dan pengembangan museum, dari informasi ini kemudian dianalisis untuk mempertajam dan memperjelas fokus masalah yang akan diteliti.

2. Tahap Eksplorasi dan Olah Data

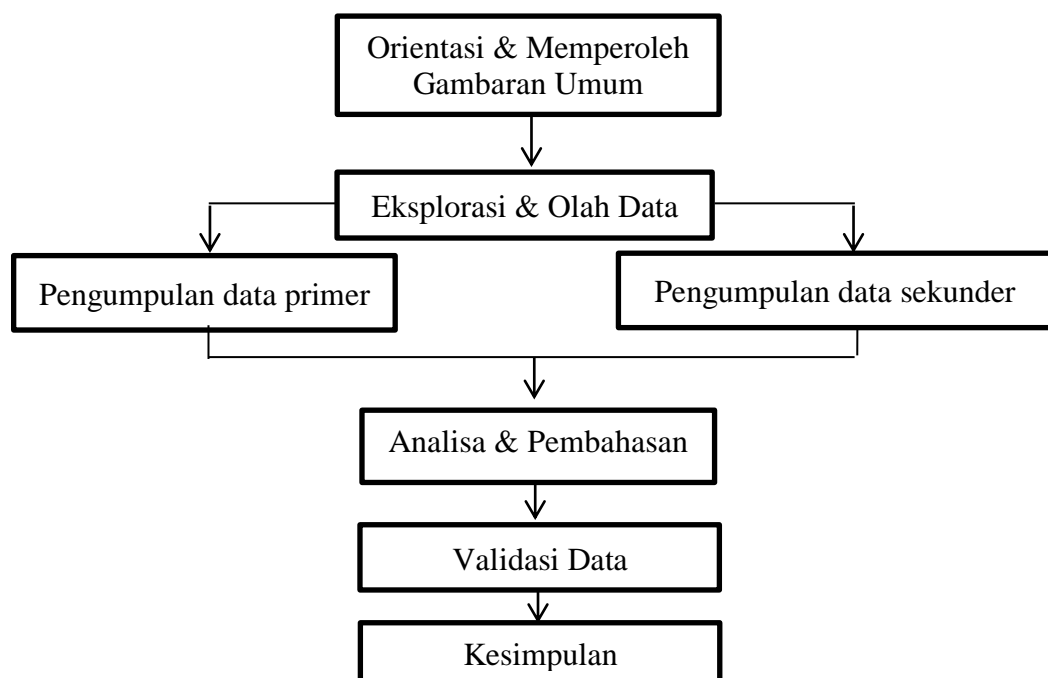
Tahap eksplorasi merupakan tahap penggalian informasi dan pengumpulan data sesuai dengan fokus permasalahan yang diteliti. Kegiatan yang dilakukan mengarah pada hal-hal yang memiliki hubungan dengan fokus masalah yang diteliti. Pada tahapan ini kegiatan yang dilakukan peneliti yaitu mengumpulkan data primer dan data sekunder sesuai dengan fokus penelitian yang kemudian dilakukan analisis olah data terhadap data yang diperoleh dan diikuti dengan laporan hasil analisis data.

3. Analisa dan Pembahasan

Dalam tahap ini menyajikan data yang diperoleh dan sudah diolah sesuai dengan data yang ada di lapangan dan dibahas secara rinci.

4. Tahap Validasi Data

Tahapan ini merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengecek kebenaran dari informasi yang diperoleh peneliti agar hasil penelitian dapat lebih dipercaya. Tahapan ini dilakukan dengan mengadakan triangulasi dimana laporan dicek pada subjek, dan bila terdapat ketidak sesuaian data maka perlu dilakukan perbaikan untuk mengurangi kesalahan dalam hasil laporan dan membangun derajat kepercayaan pada data yang diperoleh



Bagan 3.1 Alur Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Taman Pintar Yogyakarta

Sejak terjadinya ledakan perkembangan sains sekitar tahun 90-an, terutama Teknologi Informasi, pada gilirannya telah menghantarkan peradaban manusia menuju era tanpa batas. Perkembangan sains ini adalah sesuatu yang patut disyukuri dan tentunya menjanjikan kemudahan-kemudahan bagi perbaikan kualitas hidup manusia. Menghadapi realitas perkembangan dunia seperti itu, dan wujud kepedulian terhadap pendidikan, maka Pemerintah Kota Yogyakarta menggagas sebuah ide untuk pembangunan ‘Taman Pintar’. Disebut ‘Taman Pintar’, karena di kawasan ini nantinya para siswa mulai dari pra sekolah sampai sekolah menengah bisa dengan leluasa memperdalam pemahaman soal materi-materi pelajaran yang telah diterima di sekolah dan sekaligus berekreasi.

Target pembangunan Taman Pintar adalah memperkenalkan *science* kepada siswa mulai dari dini, harapan lebih luas kreatifitas anak didik terus diasah, sehingga bangsa Indonesia tidak hanya menjadi sasaran eksploitasi pasar teknologi belaka, tetapi berusaha untuk dapat menciptakan teknologi sendiri. Bangunan Taman Pintar ini dibangun di bekas Kawasan *Shopping Center*, dengan

pertimbangan tetap memiliki keterkaitan erat antara Taman Pintar dengan fungsi dan kegiatan bangunan yang ada di sekitarnya, seperti Taman Budaya, Benteng Vredeburg, Societiet Militer dan Gedung Agung.

Relokasi area mulai dilakukan pada tahun 2004, dilanjutkan dengan tahapan pembangunan tahap 1 adalah *Playground* dan Gedung PAUD Barat serta PAUD Timur, yang diresmikan dalam *soft opening* I tanggal 20 Mei 2006 oleh Mekdinas Bambang Soedibyo. Pembangunan tahap II adalah Gedung Oval Lantai I dan II serta Gedung Kotak Lantai I yang diresmikan dalam *soft opening* II tanggal 9 Juni 2007 oleh Mekdinas Bambang Soedibyo bersama Menristek Kusmayanto Kadiman, serta dihadiri oleh Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Sri Sultan Hamengku Buwono X. pembangunan tahap III adalah Gedung Kotak Lantai II dan III, Tapak Presiden dan Gedung Memorabilia. Dengan selesainya tahapan pembangunan, *grand opening* Taman Pintar dilaksanakan pada 16 Desember 2008 yang diresmikan oleh Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono (tamapintar.co.id).

2. Profil Taman Pintar Yogyakarta

a. Arti Logo Taman Pintar Yogyakarta

Taman Pintar memiliki logo yang disebut ‘Mletik’. Logo Taman Pintar merupakan penyederhanaan bentuk dari *fireworks* (kembang api). Dalam Bahasa Jawa kembang api

menggambarkan bentuk visualisasi *mlethik* yang berarti *padhang mak byar* atau terang yang dikorelasikan sebagai pintar. Simbol kembang api digunakan karena kembang api sesuatu yang menyenangkan, menghibur, sesuai dengan visi Taman Pintar sebagai wahana ekspresi, apresiasi, dan kreasi sains dalam suasana yang menyenangkan.



Gambar 4.1. Logo Taman Pintar Yogyakarta
Sumber : tamapintar.co.id

Gambar logo yang muncul ke luar mengandung makna *outward looking* yaitu selalu melihat ke luar untuk terus belajar mengikuti dinamika perubahan di luar dirinya.

Gambar logo tampak seperti matahari mengandung makna menyinari sepanjang masa. Jari jemari kembang api melambangkan keselarasan antara intelegensi dan *social life*. Diharapkan pengunjung Taman Pintar mempunyai *Intellectual Quotient* (IQ), *Spiritual Quotient* (SQ), dan *Emotional Quotient* (EQ).

Efek perspektif adalah simbolisasi ‘sesuatu yang tinggi’ seperti cita-cita, pengharapan bahwa Taman Pintar akan membantu generasi muda Indonesia, khususnya Kota Yogyakarta dalam meraih cita-citanya. Miring ke kanan sebagai visualisasi pergerakan ke arah yang lebih baik. Sedangkan warna gabungan hijau-biru melambangkan pertumbuhan tak terbatas. (tamanpintar.co.id)

b. Maskot Taman Pintar

Taman Pintar mempunyai maskot berupa Burung Hantu atau dikenal dengan sebutan TEPI. Nama TEPI merupakan akronim dari Taman Pintar selanjutnya dalam kehidupan sehari-hari menjadi Teman Pintar para pelajar. Burung Hantu sebagai lambang ilmu pengetahuan mewakili fungsi Taman Pintar sebagai wahana apresiasi, ekspresi, dan kreasi sains bagi para pelajar di Kota Yogyakarta. Dilengkapi dengan tas sebagai salah satu atribut yang identik dengan pelajar.



Gambar 4.2. Maskot Taman Pintar
Sumber : tamapintar.co.id

c. Visi, Misi, Motto, dan Filosofi Taman Pintar

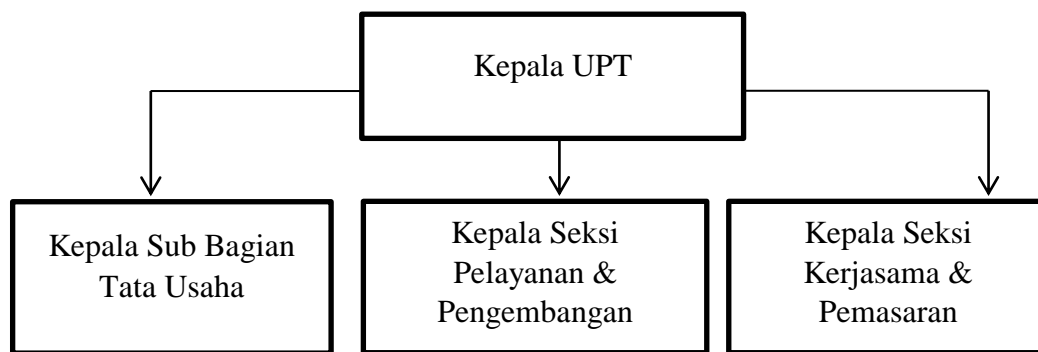
Tabel 4.1 Visi, Misi, Motto, dan Filosofi Taman Pintar

Visi	Sebagai wahana ekspresi, apresiasi, dan kreasi sains dalam suasana yang menyenangkan
Misi	Menumbuhkembangkan minat anak dan generasi muda terhadap sains, melalui imajinasi, percobaan, dan permainan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas.
Motto	“Mencerdaskan dan Menyenangkan” adalah motto yang menggambarkan bahwa Taman Pintar adalah tempat yang tepat untuk rekreasi sekaligus menambah wawasan dan pengalaman dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Suasana yang menyenangkan sangat lekat dalam setiap wahana dan media pembelajaran sains yang ada.
Filosofi	Filosofi Taman Pintar mengadopsi salah satu ajaran Ki Hajar Dewantara, Bapak Pendidikan Indonesia, yaitu : Niteni (memahami), Niroake (mencontoh), Nambahi (mengembangkan). Dalam konteks pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ajaran ini mengandung makna bahwa ilmu dapat diperoleh dengan mempelajari ilmu yang sudah ada, memilih yang diperlukan dan kemudian diperkaya dan dikembangkan sesuai dengan kearifan lokal budaya Indonesia sehingga menghasilkan ilmu pengetahuan pendidikan dan budaya yang unik serta mengakar pada budaya bangsa Indonesia.

Sumber : tamapintar.co.id

3. Struktur Organisasi Taman Pintar Yogyakarta

Sesuai dengan peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 133 Tahun 2020 tentang Pembentukan, Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pada Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayaan), maka struktur organisasi Taman Pintar adalah sebagai berikut:



Bagan 4.1. Struktur Organisasi Taman Pintar Yogyakarta
Sumber : File Pengelola Taman Pintar Yogyakarta

Dalam setiap Sub Bagian dan Seksi Bidang mempunyai *staff* masing-masing, yaitu diantaranya sebagai berikut:

a. Kepala Sub Bagian Tata Usaha

- 1) Analis Keuangan
- 2) Analis Sumber Daya Manusia Aparatur
- 3) Analis Laporan Pertanggungjawaban Bendahara
- 4) Analis Aset Negara
- 5) Bendahara (Penerimaan)
- 6) Bendahara (Pengeluaran)
- 7) Pengadministrasi Keuangan
- 8) Pengelola Pendapatan
- 9) Pengelola Laporan Keuangan
- 10) Pengadministrasi Sarana dan Prasarana
- 11) Pengemudi
- 12) Pengadministrasi Umum
- 13) Pengelola Perpustakaan

- b. Kepala Seksi Pelayanan dan Pengembangan
- 1) Analis Rencana Program dan Kegiatan
 - 2) Analis Pengembangan Sarana dan Prasarana
 - 3) Teknisi Instrumen
 - 4) Perancang Desain Pameran
 - 5) Pengelola Layanan Operasional
 - 6) Pengelola Penyajian dan Layanan Edukasi
 - 7) Pengadministrasi Penerimaan (Petugas Tiket)
 - 8) Teknisi Peralatan, Listrik, dan Elektronika
 - 9) Teknisi Sarana dan Prasarana
 - 10) Pengelola Penataan Sarana dan Prasarana
- c. Kepala Seksi Kerjasama dan Pemasaran
- 1) Analis Humas
 - 2) Analis Perencanaan Bisnis
 - 3) Analis Kerjasama
 - 4) Juru Informasi dan Komunikasi
 - 5) Pengelola Pemasaran

Tabel 4.2 Daftar Pegawai Taman Pintar Menurut Status Kepegawaian
(Februari 2022)

No.	Golongan	Jumlah
1.	Pegawai Negeri Sipil	7
2.	Pegawai Tetap	39
3.	Pegawai Tidak Tetap	1
4.	Teknisi	4
5.	Pemandu	17
6.	<i>Cleaning Service</i>	15
7.	<i>Security</i>	15

Sumber : File Pengelola Taman Pintar Yogyakarta

4. Produk Layanan Taman Pintar

Taman ini memadukan tempat wisata rekreasi maupun edukasi dalam satu lokasi. Dibuka mulai dari jam 8:00 WIB sampai jam 4:00 WIB pada setiap hari Selasa sampai hari Minggu. Beberapa wahana yang dikelompokkan dalam beberapa zona adalah sebagai berikut:

a. Gedung Oval

Dalam gedung ini terdapat beberapa zona, yaitu Zona Generator Van De Graaf, Generator Pedal, Zona Cuaca, Iklim, & Gempa Bumi, Terowongan Ilusi, Aquarium Air Tawar, Dome Area, Zona Kehidupan Purba dan Zona Tata Surya. HTM untuk anak Rp.12.000,- lalu HTM untuk orang dewasa Rp.20.000,-

b. Gedung Kotak

Dalam gedung ini terdapat beberapa zona, yaitu Zona Teknologi Populer, Zona Air Untuk Kebaikan Hidup, Lorong Ilusi, Zona Tepi TV, Wahana Jejak Nutrisi, Zona Dino Adventure HTM Rp.20.000,- untuk anak-anak, HTM Rp.25.000,- untuk orang dewasa dan Teater 4D HTM Rp.15.000,- untuk anak-anak, HTM Rp.20.000,- untuk orang dewasa. Zona Sahabat Pemberani KPK, Zona Memorabilia, Zona Indonesiaku, Zona Galeri Pusaka, Zona Olahraga, Zona Nuklir, Zona SNI, Hand On Science, Zona Menara Eiffel, Zona KPU, Zona Panas Bumi Geothermal. HTM untuk anak Rp.12.000,- lalu HTM untuk orang dewasa Rp.20.000,-

c. Planetarium

Planetarium Taman Pintar memiliki keistimewaan yaitu penggunaan proyektor digital untuk memperagakan benda-benda langit, dalam setiap pertunjukan menampilkan simulasi suasana langit Kota Yogyakarta pada malam hari beserta berbagai macam benda angkasa dan susunan bintang yang tampak pada saat itu.

Pertunjukan dilanjutkan dengan pemutaran film tentang perjalanan manusia di Bulan. Semua diproyeksikan pada media kubah berbentuk setengah lingkaran, dilengkapi dengan kursi penonton bersandar yang bisa direbahkan, sehingga seluruh pertunjukan bisa dinikmati dengan nyaman. HTM untuk anak Rp.22.000,- lalu HTM untuk orang dewasa Rp.22.000,-

d. Gedung Paud

Terdapat 2 gedung PAUD Taman Pintar, Paud Barat dan Paud Timur yang menawarkan alat peraga pendidikan interaktif yang dikhususkan untuk anak-anak usia 3 hingga 7 tahun. Pada zona ini anak-anak akan dikenalkan pada pengetahuan sains dan teknologi tanpa meninggalkan konsep bermain. Dipandu oleh pemandu yang memahami konsep perkembangan anak usia dini dan komunikatif serta peduli anak-anak.

Paud Barat terdapat ruang bermain lego, sains dan teknologi, ruang bermain profesi, perpustakaan, dan computer kids. Sedangkan pada Paud Timur terdapat flora & fauna, ruang

olahraga, ruang bermain alat music, panggung pertunjukan dan ruang laktasi. HTM untuk anak usia pra TK/TK usa 3-7 tahun Rp.3.000,-

e. Kampung Kerajinan

Dalam Kampung Kerajinan terdapat Kreasi Batik HTM Rp.18.000,- Kreasi Gerabah HTM Rp.13.000,- Lukis Gerabah, HTM Rp.15.000,- dan Lukis Kaos HTM Rp.45.000,- yang semua hasil kreasi kerajinan pengunjung dapat dibawa pulang.

f. Zona Perpustakaan Taman Pintar

Terdapat banyak buku gratis untuk dibaca, tempat yang luas dan desain yang unik. Perpustakaan menyediakan beberapa computer untuk mengakses ensiklopedia pengetahuan sains berbentuk film animasi. Pengunjung juga dapat menyaksikan pertunjukan panggung boneka di Perpustakaan Taman Pintar Seminggu Sekali.

g. *Playground*

Banyak permainan gratis di *Playground* Taman Pintar, seperti pipa bercerita, permainan putaran, dinding berdendang, jungkat-jungkit, katrol, terowongan pohon, air menari, koridor air, pembangkit listrik tenaga matahari, gong perdamaian, forum batu, dan tapak prestasi.

h. *Science Theater*

Science Theater adalah gedung audio-visual yang berkapasitas 50-60 orang. Gedung ini biasa digunakan untuk pemutaran film sains dan pertunjukkan demo sains. *Science Theater* terletak di sebelah Perpustakaan Taman Pintar atau di sebelah barat Taman Pintar.

i. Wahana Bahari

Pertualangan singkat mengelilingi miniature perairan dengan kapal mini dan memberikan makan ikan hias sepanjang kolam di area Wahana Bahari. HTM Rp.6.000,- dengan beban maksimal 100 kg.

j. Zona Pengelolaan Sampah

Zona Pengelolaan Sampah merupakan hasil kerjasama dengan Resourch Recovery and Waste Utilization (RRWM) PIAT UGM yang diresmikan oleh Wakil Walikota Yogyakarta, Heroe Poerwadi, pada 20 Mei 2019. Zona ini terletak di sisi Barat Gedung Oval, tepatnya di Utara Perpustakaan Taman Pintar. Pengunjung dapat masuk ke zona ini secara gratis.

Dalam Zona Pengelolaan Sampah terdapat empat lokasi dengan edukasi cara mengolah sampah organik yang berlainan yaitu biopori, composer komunal, cacing, dan lalat tentara hitam atau *Black Soldier Fly* (BSF). Zona ini dibangun sebagai lokasi pengolahan sampah organik milik Taman Pintar sekaligus wahana

edukasi untuk pengunjung. Setiap metode pengelolaan dilengkapi dengan papan informasi yang menjelaskan proses yang digunakan. Pengunjung diharapkan mampu memahami proses pengelolaan sampah organik yang sederhana dan mudah dilakukan.

B. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan dengan *five forces* ditunjukkan untuk mendeskripsikan suatu keadaan hasil dan pembahasannya berfokus pada analisis setiap 5 unsur kekuatan yang dikemukakan pertama kali oleh Porter pada 1979.

Penelitian ini dilaksanakan di Yogyakarta pada bulan Februari 2022. Pada bulan Februari ini peneliti mulai mengajukan perizinan penelitian dengan memberikan surat permohonan penelitian ke Taman Pintar. Kemudian peneliti menghubungi pihak pengelola Taman Pintar membuat janji lewat pesan *whatsapp* untuk melakukan wawancara secara langsung.

Kegiatan wawancara menggunakan panduan wawancara yang telah disiapkan oleh peneliti yang disesuaikan dengan tema penelitian. Proses wawancara dilakukan secara bebas, terpimpin, dan mendalam tetapi tetap mengingat data dan instrumen pertanyaan yang telah diajukan sehingga wawancara memanfaatkan daftar pertanyaan secara terarah pada tujuan hasil. Lokasi selama pelaksanaan kegiatan penelitian ini adalah ruang rapat, dan ruangan divisi pelayanan dan pengembangan. Ada tiga informan yang diwawancarai dalam penelitian ini, yaitu dari Analis

Humas dan Protokol, Analis Perencanaan Program dan Kegiatan, serta Analis Humas dan Pemasaran.

Tabel 4.3 Deskripsi Data Informan

No.	Nama Informan	Jenis Kelamin	Usia	Divisi & Jabatan
1.	Zuanita M. P	Perempuan	30 tahun	Analisis Humas & Protokol
2.	Lukman Yoga S,Si	Laki-laki	39 tahun	Analisis Perencanaan Program & Kegiatan
3.	Agus Budi R	Laki-laki	43 tahun	Analisis Humas & Pemasaran

Sumber : Data Primer, 2022.

Dalam pelaksanaannya wawancara diawali dengan pemberian surat permohonan penelitian kepada informan lalu dilanjutkan dengan penjelasan singkat mengenai maksud dan tujuan pelaksanaan wawancara tersebut. Selama proses kegiatan wawancara berlangsung, peneliti menggunakan alat rekam yaitu *handphone* atas izin informan penelitian. Setelah wawancara berakhir, peneliti menyerahkan lembar “Surat Keterangan Persetujuan Menjadi Informan Penelitian” dan “Surat Keterangan Persetujuan Pengambilan Gambar dan Penggunaan Alat Rekam” untuk ditandatangani masing-masing informan.

Berikut adalah uraian analisis 5 unsur *five forces* sebagai hasil penelitian:

1. Analisis Ancaman Masuknya Pendetang Baru (*Threat Of New Entrants*)

Dalam menghadapi ancaman masuknya pendatang baru yang merebut pangsa pasar (*market share*), Taman Pintar banyak melakukan strategi. Berikut strategi-strategi Taman Pintar yang

dikelompokkan sesuai 6 sumber utama dalam ancaman masuknya pendatang baru:

a. Skala Ekonomis (*Economies of Scale*)

Skala ekonomis mencegah masuknya pendatang baru dengan cara mendesak pesaing baru ke dalam arus ekonomi dengan skala besar atau biaya operasi tingkat tinggi yang tidak menguntungkan.

Dalam mencukupi kebutuhan modal investasi terutama pada pembangunan dan pengembangan gedung, Taman Pintar beruntung karena menerima hibah dari Sultan *Ground* milik Sri Sultan berupa tanah yang digunakan Taman Pintar secara gratis. Gedung yang dipakai sampai sekarang ini merupakan gedung bekas bioskop. Beberapa bangunan masih dipertahankan karena merupakan bangunan cagar budaya seperti gedung Paud yang masih beraksen bangunan Belanda. Taman Pintar hanya mengeluarkan uang untuk sewa gudang penyimpanan di wilayah Kasongan.



Gambar 4.3 Gedung PAUD Barat Taman Pintar
Sumber : Data Primer, 2022.

“Dulu disini (Taman Pintar) bekas gedung bioskop tapi lupa nama bioskopnya. Beberapa dipertahankan karena kita pinjem. Engga ada uang sewa, kita cuma sewa gedung buat gudang di tempat lain di daerah Kasongan sana. Harga sewanya sekitar Rp.30.000.000 kalo engga salah. Ya kaya harga sewa gedung pada umumnya” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022)

Pemilihan lokasi yang terletak di Kawasan Malioboro, tepatnya di depan Parkiran Senopati ini sangat strategis dan menguntungkan Taman Pintar. Untuk keperluan parkir, Taman Pintar juga beruntung karena tidak harus mengeluarkan biaya karena sudah tersedia tempat parkir mobil bus di Parkiran Senopati yang luas tepat di depan pintu utama. Selanjutnya Taman Pintar mengeluarkan biaya untuk pembuatan tempat parkir sepeda motor di sisi timur dekat toko buku.

Keberuntungan lainnya yang dimanfaatkan secara maksimal adalah akses jalan yang mudah dan ramai membuat pengunjung dapat dengan mudah menemukan lokasi Taman Pintar. Pengunjung yang tidak menggunakan kendaraan pribadi dapat menggunakan Transjogja karena sudah tersedia 2 Halte Transjogja yaitu Halte Senopati I dan II tepat berada di depan gerbang utama Taman Pintar.

Tidak hanya mengandalkan keberuntungan yang didapat, Taman Pintar pada masa awal pertumbuhan bisnisnya di tahun 2006 melakukan strategi dengan menyebar proposal kerjasama ke banyak pihak untuk keperluan kerjasama atau hibah *display*

produk sebagai alat peraga. Strategi kerjasama dengan berbagai produk dan konten *display* alat peraga di Taman Pintar. Strategi kerjasama sampai saat ini masih berjalan, selain untuk memperbanyak diversifikasi *display* produk yang *fresh*, strategi ini juga memperkuat *branding* Taman Pintar dari dulu hingga sekarang.

“Dulu katanya di tahun 2006 apa ya. Taman Pintar itu masih sebar proposal kemana-mana. Dari situ dimulai ada yang mau display produk engga.” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Strategi lainnya adalah terus berinovasi. Taman Pintar terus melakukan inovasi hingga saat ini. Taman Pintar sebagai satu-satunya *Science Center* dan museum di Yogyakarta tidak hanya berfokus pada Gedung Oval dan Kotak sebagai produk layanan utama. Inovasi dilakukan dengan menambah banyak atraksi penunjang lainnya seperti Wahana Bahari, Zona Lalu Lintas, dan Kampung Kerajinan yang menjadi atraksi penunjang yang menyenangkan karena sifatnya sangat interaktif. Pengunjung dapat menaiki perahu di Wahana Bahari, bermain sepeda motor elektrik di Zona Lalu Lintas atau mengunjungi kampung kerajinan untuk membuat, melukis dan membuat gerabah, hingga melukis kaos.



Gambar 4.4 Lukis Gerabah di Kampung Kerajinan Taman Pintar
Sumber : Data Primer, 2022.

Taman Pintar juga melakukan strategi dengan memperbolehkan hasil kerajinan untuk dibawa pulang pengunjung. Strategi ini meningkatkan branding Taman Pintar karena saat pengunjung membawa pulang hasil kerajinan yang dibungkus dengan *paper bag* yang dilengkapi dengan *design* gambar dan tulisan khas Taman Pintar, pengunjung merasa diberikan *souvenir* secara gratis padahal mereka memang sudah membayar melalui pembelian tiket kerajinan.

“Kami tidak hanya fokus pada Zona-zona yang ada di Gedung Oval dan Kotak, tetapi kami memiliki atraksi penunjang lainnya seperti Wahana Bahari, Zona Transportasi, dan Kampung Kerajinan.” (Agus Budi, Analisis Humas dan Pemasaran, 15 Februari 2022).



Gambar 4.5 Lukis Kaos di Kampung Kerajinan Taman Pintar
Sumber : Data Primer, 2022.

Strategi lainnya yaitu Taman Pintar berupaya mengembangkan usaha pendukung lain berupa *cafe*, *coffee shop*, dan sewa gedung untuk berbagai acara, seperti acara *Thrift*, konser, maupun festival.



Gambar 4. 6 Festival Kuliner di Taman Pintar
Sumber: Data Primer, 2022.

Selain itu keramah tamahan pegawai yang bekerja juga menjadikan Taman Pintar mempunyai nilai lebih. Manajemen Taman Pintar mampu memposisikan pegawai sesuai dengan keahliannya masing-masing. Taman Pintar menerapkan spesialisasi pekerjaan dengan memaksimalkan *skill*, pengetahuan dan pengalaman para pegawainya agar mampu mengembangkan perusahaan sehingga produktivitas dan inovasi terus terjaga, hal ini menyebabkan perusahaan mempunyai sistem yang lebih terorganisir. Contohnya masing-masing zona dan alat peraga diserahkan pada pelayanan dan pengembangan, yaitu pemandu yang menjaga alat peraga di lapangan beserta teknisi yang memelihara dan memperbaiki alat peraga yang rusak.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dianalisis bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi keberhasilan skala ekonomis di Taman Pintar yaitu;

- 1) faktor internal, yakni keuntungan yang berasal dari dalam perusahaan. Taman Pintar memiliki harga dan kualitas alat peraga maupun teknologi yang tinggi karena Taman Pintar membeli dan memproduksi alat peraga secara *costum* untuk tujuan investasi jangka panjang, selain itu Taman Pintar membeli alat dengan jumlah banyak agar mendapatkan potongan harga yang lebih murah, kemudian Taman Pintar menerapkan spesialisasi pekerjaan dengan memaksimalkan *skill*, pengetahuan dan pengalaman para *staffnya* agar mampu mengembangkan perusahaan sehingga produktivitas dan inovasi terus terjaga, hal ini menyebabkan perusahaan mempunyai sistem yang lebih terorganisir dan meminimalisir bongkar pasang pegawai atau *turn over*, lalu kemudahan dalam perizinan, modal, dan *branding* untuk mencari *networking*.
- 2) faktor eksternal, yaitu keuntungan dari luar perusahaan seperti peran Pemerintah Daerah yang membantu Taman Pintar dalam hal sewa gedung secara gratis milik Sultan *Ground*, dan keadaan geografis yang memudahkan pembangunan jalan akses transportasi menuju Taman Pintar,

tersedianya Parkir Senopati 1 dan Parkir Senopati 2 beserta Halte Transjogja pada masing-masing parkir yang memudahkan pengunjung datang ke Taman Pintar.

Maka Sesuai dengan teori skala ekonomi, Taman Pintar tidak memiliki ancaman pada indikator ancaman skala ekonomis. Taman Pintar mampu mengeluarkan biaya produksi yang sedikit untuk menghasilkan keuntungan yang lebih banyak.

b. Differensiasai Produk (*Product Differentiation*)

Identifikasi tipe produk (*product differentiation*) atau alat peraga dan teknologi yang digunakan Taman Pintar sangat beragam. Mulai dari display alat peraga, program kreatifitas seperti *fun lab* dan kerajinan, serta wahana bermain seperti wisata bahari dan lalu lintas. Ada perbedaan alat peraga yang sama dengan museum lain. Beberapa alat peraga dibuat secara *custom* yang disesuaikan dengan tema, ukuran, dan warna pada setiap zona.



Gambar 4. 7 Alat Peraga Generator Van De Graaf dan Simulator BMKG

Sumber: Data Primer, 2022.

“Beberapa alat peraga teknologi yang ada disini memang ada yang dibuat sendiri atau kita pakai pihak ketiga, kita sebutnya pemasok atau penyedia. Dibuatnya custom sesuai pesanan kita, bukan pabrikan. Pelaksananya mungkin ada yang buat ke museum lain tetapi ya ada perbedaan yang disesuaikan. Jadi ada kemungkinan penyedia yang sama tapi produknya tidak sama persis.” (Lukman, Analisis Perencanaan Program dan Kegiatan, 15 Februari 2022)

Salah satu penyedia atau pemasok yang membuat alat peraga yang bekerjasama adalah alat peraga dari BMKG, SGM atau KPK yang disesuaikan dengan masing-masing zona.

Perbedaan alat peraga pada masing-masing zona ini juga mempengaruhi aktivitas pengunjung sesuai dengan karakternya masing-masing. Pengunjung yang berupa keluarga dengan ibu, bapak dan anak-anak biasanya akan menghabiskan waktu di Zona Kerajinan, Zona Lalu Lintas, dan Planetarium. Kemudian jika pengunjung dengan jumlah banyak biasanya akan masuk langsung ke Gedung Oval dan Kotak.

“Biasanya karakteristik pengunjung bisa kita lihat dari jumlahnya ya. Tergantung datangnya rombongan study tour atau rombongan keluarga kecil. Kalo rombongan anak sekolah seringnya langsung ke Gedung, tapi kalo keluarga biasanya ke Kampung Kerajinan atau nonton.” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022)

Tabel 4.4 Jenis Zona di Taman Pintar

No.	Lokasi	Zona	Atraksi Wisata
1.	Gedung Oval	Dome Area	Aquarium air tawar, Zona kehidupan purba, Simulator gempa bumi BMKG
		Zona Fisika	Alat peraga generator Van De Graaf, berbagai macam generator pedal, dan alat peraga listrik.
		Zona Biologi	Zona Tata surya, Cuaca, Iklim, alat peraga tubuh manusia
2.	Gedung Kotak	Zona Teknologi Populer	<i>Games X-Boxes</i> dan <i>games</i> dengan teknologi <i>Virtual Reality</i> , dan <i>display</i> robot
		Zona Aqua	Zona air untuk kebaikan hidup
		Zona Menara Eiffel	Alat peraga jembatan dan penjelasan Menara Eiffel
		Lorong Ilusi	Alat peraga tebak-tebakan
		Zona Tepi TV	Alat peraga TV
		Wahana Jejak Nutrisi	Alat peraga Nutrisi
		Zona Dino <i>Adventure</i>	Alat peraga Dinosaurius
		Zona Galeri Pusaka dan Gamelan	Galeri pusaka, kris, batik, dan alat peraga Gamelan
		Zona Olahraga	Games dengan <i>controller Virtual Reality Box</i> , <i>Racing Simulator Car</i> , dan bola basket
		Zona Nuklir	Alat peraga BATAN
		Zona SNI	Alat peraga SNI
		<i>Hand On Science</i>	Alat peraga <i>Fun Lab</i>
		Zona KPU	Alat peraga KPU
		Zona Panas Bumi Geothermal	Alat peraga Pertamina

3.	Planetarium	Planetarium	Proyektor digital menampilkan benda-benda langit
4.	PAUD Barat	PAUD Barat	Alat peraga pendidikan interaktif sains dan teknologi
5.	PAUD Timur	PAUD Timur	Alat peraga flora dan fauna,
6.	Kampung Kerajinan	Kreasi Gerabah	Membuat Gerabah
		Lukis Gerabah	Melukis Gerabah
		Lukis Kaos	Melukis Kaos
		Batik	Membatik
		Zona Perpustakaan	Ensiklopedia pengetahuan sains dan teknologi
7.	<i>Playground</i>	<i>Playground</i>	Permainan pipa bercerita, permainan putaran, dinding berdendang, jungkat-jungkit, katrol, terowongan pohon, air menari, koridor air pembangkit listrik tenaga matahari, gong perdamaian, forum batu, dan tapak prestasi.
8.	<i>Science Theater</i>	<i>Science Theater</i>	Pemutaran film sains dan pertunjukkan demo sains.
9.	Wahana Bahari	Wahana Bahari	Menaiki Kapal Mini dan memberi makan ikan
10.	Zona Pengelolaan Sampah	Zona Pengelolaan Sampah	Pengelolaan sampah
11.	Zona Lalu Lintas	Zona Lalu Lintas	Menaiki motor mini dan mengenal rambu-rambu lalu lintas

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan hasil pembahasan diatas dapat dianalisis Taman Pintar telah memenuhi unsur-unsur diferensiasi produk, yaitu; (1) permainan harga yang beragam sesuai dengan atraksi wisata yang dipilih pengunjung. (2) Bentuk tampilan alat peraga

dan teknologi yang menarik. Warna-warna, tiap zona yang berbeda tidak membuat pengunjung bosan untuk berfoto, ditambah *design* lampu modern yang menarik para *gamers*. (3) Taman Pintar memiliki teknik pemasaran yang efektif baik secara *online* maupun *offline*. Taman Pintar tahu harus kemana memasarkan produknya, seperti melakukan *roadshow* pameran demo sains ke sekolah-sekolah atau mengirim promosi *virtual MOS* melalui media sosial.



Gambar 4.8 *Design Interior* Gedung Kotak
Sumber: Data Primer, 2022.

Selain memenuhi unsur-unsur diferensiasi produk, Taman Pintar memiliki strategi diferensiasi produk dengan berbagai bentuk yaitu; (1) Strategi diferensiasi bentuk vertikal, bentuk diferensiasi produk yang mengelompokkan produk berdasarkan faktor-faktor yang dapat diukur seperti harga dan jumlah waktu layanan yang ditawarkan. Bentuk diferensiasi vertikal ini dipengaruhi oleh pandangan objektif akan kebutuhan pengunjung sebagai pembeli produk layanan Taman Pintar. Contohnya

pengunjung *study tour* cenderung membeli tiket ke Gedung Oval dan Kotak untuk mencoba berbagai alat peraga dan teknologi di berbagai zona yang ada sebagai sarana edukasi dan rekreasi, sedangkan pengunjung keluarga kecil tidak hanya memasuki Gedung Oval dan Kotak, mereka cenderung membeli tiket Kampung Kerajinan untuk berkreasi dan membawa pulang produk hasil kerajinan ataupun menikmati atraksi pendukung tambahan lainnya. (2) Strategi diferensiasi bentuk horizontal, bentuk diferensiasi produk yang menawarkan produk dengan kualitas dan harga yang sama atau berbeda tipis. Pengunjung sebagai pembeli akan memilih produk layanan Taman Pintar menurut referensi subjektif. Contohnya ada pengunjung yang masuk ke Gedung Oval dan Kotak yang membeli tiket film 4D karena tertarik dengan cerita Dinosaurius, sedangkan ada juga pengunjung yang masuk ke Gedung Oval dan Kotak tetapi membeli tiket tambahan Planetarium karena tertarik dengan cerita planet. (3) Strategi diferensiasi bentuk campuran, bentuk diferensiasi produk campuran antara vertikal dan horizontal yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pengunjung yang lebih kompleks.

Maka dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar tidak memiliki ancaman pada indikator differensiasi produk. Taman Pintar mampu memenuhi unsur-unsur diferensiasi produk dan

memiliki bentuk-bentuk diferensiasi produk yang berbeda sesuai dengan karakteristik, keinginan dan kebutuhan pengunjung.

c. Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*)

Sebelumnya strategi Taman Pintar mendapatkan pendanaan dari APBD dengan pengurangan subsidi bertahap, namun sejak tahun 2010 Taman Pintar dibawah pengelolaan BLUD, tidak lagi memakai dana APBD. Akhirnya Taman Pintar mengelola sendiri kebutuhan modalnya, secara menyeluruh dari hasil pendapatan.

“Sejak tahun 2010 Taman Pintar dibawah pengelolaan BLUD, tidak lagi memakai dana APBD. Sebelumnya make APBD dengan pengurangan subsidi bertahap” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Tetapi sejak adanya pandemi Covid-19, Taman Pintar kembali mendapatkan bantuan dari APBD untuk keperluan operasional, khususnya untuk pengeluaran membayar listrik dan air, juga untuk gaji pegawai PNS.

“Keperluan bayar listrik kita bisa mencapai Rp.70.000.000,- sampai Rp.100.000.000,- makannya lumayan ya” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Selain dibantu kembali dari APBD, Taman Pintar juga menyewakan gedung-gedungnya untuk berbagai kegiatan. Contohnya sewa *theater* untuk keperluan *fangirling* konser *online* artis Korea Selatan BTS, lalu sewa gedung untuk berbagai macam acara festival. Maka dari itu saat ini berbagai pendapatan BLUD dijadikan satu, mulai dari penjualan tiket, dan pendapatan sewa gedung dipakai untuk gaji pegawai teknis.

“Kami tidak hanya mengandalkan yang sudah ada, tapi ya puter otak apa yang bisa kita lakukan. Kita sewa gedung dengan berbagai macam bentuk, kaya yang buat konser BTS atau acara festival” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Kemudian dari hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar memiliki ancaman pada indikator kebutuhan modal.

d. Hambatan Biaya Bukan Karena Skala Produksi (*Cost Disadvantages Independent of Size*)

Hambatan biaya bukan karena skala produksi adalah keuntungan yang tidak terkait dengan skala produksi. Contohnya kemudahan akses ke bahan baku atau pemasok, merek dagang, hak pengelolaan dan perizinan.

“Salah satu keunggulan kita itu sudah banyak dikenal, tempatnya juga strategis jadi sangat memudahkan wisatawan yang ingin datang berkunjung.” (Agus Budi R, Analis Humas dan Pemasaran, 15 Februari 2022).

Dapat dianalisis bahwa keunikan Taman Pintar sebagai museum dan *Science Center* satu-satunya di Yogyakarta dibawah Dinas Kebudayaan ini memberikan banyak kemudahan atau keuntungan yang tidak terkait skala produksi.



Gambar 4.9 Galeri Kota Pusaka Yogyakarta di Zona Indonesiaku
Sumber: Data Primer, 2022.

“Enaknya itu kita dibawah Dinas langsung ya, jadi kalo ada apa-apa lebih banyak chanelnya lah istilahnya.” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Beberapa strategi Taman Pintar dalam menghadapi ancaman hambatan biaya bukan skala produksi adalah; (1) Kemudahan akses ke pemerintah daerah karena dibawah BLUD, (2) Kemudahan dalam menjalin *networking* dengan pemasok atau penyedia, (3) Peraturan Standarisasi yang tepat menjamin pelayanan dan pengelolaan Taman Pintar Profesional, (4) Kemudahan akses penelitian dan pengembangan membuat Taman Pintar dikenal sebagai destinasi wisata yang terbuka untuk bekerjasama dan berkolaborasi seputar perkembangan sains dan teknologi hingga *trend* terkini, (5) Mempunyai hak merek Taman Pintar yang berupa tanda yang meliputi gambar Burung Hantu dan kembang api sebagai logo, nama Taman Pintar dan kombinasi warna gabungan hijau-biru melambangkan pertumbuhan tak terbatas sebagai *branding* atau citra Taman Pintar di kalangan

masyarakat luas, (6) Lokasi Taman Pintar yang strategis di Kawasan Malioboro disertai parkir yang luas dan sarana penunjang yang memadai.

“Dibawah Dinas langsung itu kita mengikuti aturan dari Dinas, ada peraturan dan standarnya gitu manajemennya harus gimana.” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Maka dari hasil pembahasan di atas dapat disimpulkan Taman Pintar tidak memiliki ancaman pada indikator hambatan biaya bukan skala produksi.

e. Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*)

Akses ke saluran distribusi adalah cara untuk mendapatkan jaringan perantara yang menghubungkan produsen dengan konsumen agar produk dapat sampai ke tangan konsumen. Dalam membangun akses ke saluran distribusi, Taman Pintar tidak memiliki perjanjian hitam diatas putih sebagai tanda kerja sama dengan para *tour leader* maupun *travel agent* lainnya.

“Kami engga ada kerjasama atau perjanjian secara tertulis hitam di atas putih yang mengikat banget”. (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari)

Namun strategi Taman Pintar adalah menjaga hubungan baik dengan memberikan *souvenir* dan potongan harga yang sesuai bagi pengunjung rombongan. Selain itu strategi Taman Pintar saat sebelum pandemi Covid-19 diadakan *Five Top Tour Leader* atau 5 besar *Tour Leader* yang membawa paling banyak

rombongan dalam 1 tahun akan diberikan hadiah, mulai dari *souvenir, gadget, dan TV.*

“Tapi kami selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan siapapun. Contoh strateginya sih kaya ngasih kenang-kenangan gitu”. (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari)

Taman Pintar juga menjaga hubungan baik dengan para guru-guru mulai dari guru TK sampai guru SMA karena segmentasi utama Taman Pintar sendiri adalah rombongan anak-anak *study tour*. Taman Pintar pernah mengadakan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) pada 2021, sebagai salah satu langkah menjaga hubungan baik.

“Kemarin kita pernah ngadain kegiatan MGMP online, itu terbuka untuk guru-guru. Banyak yang ikutan sampai koutanya penuh” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari)

Dapat dianalisis jenis saluran distribusi Taman Pintar adalah saluran distribusi langsung. Jenis saluran distribusi ini sederhana dan pendek prosesnya. Taman Pintar sebagai produsen menjual tiket secara langsung ke pengunjung sebagai konsumen. Penjualan dilakukan dengan cara offline pengunjung datang langsung ke loket tiket maupun reservasi online melalui web Taman Pintar di <https://tiket.tamanpintar.co.id>

Maka dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar tidak memiliki ancaman pada indikator akses ke saluran distribusi.

f. Antisipasi Pertumbuhan Industri (*Anticipated Growth of Industry*)

Antisipasi pertumbuhan industri adalah proses perhitungan atau langkah-langkah dalam menghadapi adanya pertumbuhan perusahaan-perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor saat ini maupun kompetitor perusahaan di masa depan nanti.

Saat ini pertumbuhan bisnis pariwisata sempat turun akibat adanya Covid-19, namun industri pariwisata telah meningkat kembali. Peningkatan kembalinya industri bisnis otomatis meningkatkan kekuatan dan munculnya pertumbuhan bisnis baru.

“Kita memperkuat diri kita sendiri dulu. Lalu kita perkuat koordinasi dari atas sampai bawah. (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Strategi Taman Pintar dalam menghadapi pertumbuhan industri pariwisata adalah dengan memperkuat koordinasi manajemen mulai dari perencanaan, koordinasi rutin, monitoring, evaluasi dari bawah ke atas dan atas ke bawah.

Salah satu contoh strategi koordinasi ini adalah Taman Pintar setiap memasuki tahun yang baru maka setiap seksi akan menyusun rencana kegiatannya masing-masing. Selanjutnya rencana kegiatan tersebut disampaikan ke Rapat Koordinasi Terbatas yang hanya berisi 13 pegawai dengan jabatan Analis dan Kepala.

Selain itu Taman Pintar melakukan Rapat Koordinasi Terbatas awal tahun, yang dilakukan rutin minimal seminggu sekali yang akan membahas banyak hal, termasuk evaluasi layanan. Di Rapat Koordinasi Terbatas ini juga biasanya akan muncul ide-ide baru yang jika dapat dilakukan secepatnya, maka akan segera dilakukan.

Walau begitu Taman Pintar tetap optimis dan bersemangat untuk terus mengikuti perkembangan zaman dan teknologi. Strategi Taman Pintar mempertahankan kekuatan bisnisnya adalah dengan terus berinovasi dan terbuka untuk bekerjasama atau berkolaborasi dengan pemasok atau penyedia alat peraga dan teknologi. Zona-zona yang ada di Taman Pintar sendiri memiliki kerjasama dengan pihak ketiga selama 3 tahun atau 5 tahun masa kontrak.

“Taman Pintar akan selalu menawarkan refreshmen atau pembaharuan konsep. Biasanya para pihak ketiga sudah mengganggarkan biayanya dan memiliki penyedia jasa untuk mengurus masing-masing konten.” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Taman Pintar juga mengikuti perkembangan *Caffe* ataupun *Coffeshop* kekinian. Adanya Koperasi Taman Pintar yang mengurus *Caffe* TEPI (Teman Pintar), kini bekerja sama *provit sharing* dengan Kedai Kolega.



Gambar 4.10 Kedai Kolega Taman Pintar

Sumber: Data Primer, 2022.

Namun jika melihat perkembangan *trend* museum di Yogyakarta saat ini anak muda sedang beralih ke museum yang *isntagramable* seperti Sangkring Art Space, Jogja Galeri, Museum Affandi yang sudah sangat terkenal. Sedangkan Taman Pintar lebih berfokus pada wisata edukasi yaitu melihat *trend* dan perkembangan sains dan teknologi serta perkembangan *science center* di luar Kota Yogyakarta.

Maka dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar memiliki ancaman pada indikator partisipasi pertumbuhan bisnis pariwisata.

Tabel 4.5 Daftar Kerjasama Taman Pintar

No.	Kerjasama	Mitra Kerjasama
1.	Kerjasama Dalam Negeri	Komisi Pemberantasan Korupsi
		Badan Tenaga Nuklir Nasional
		Komisi Pemilihan Umum Kota Yogyakarta
		Badan Narkotika Nasional Kota Yogyakarta
		Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta
		Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional Badan Penelitian dan Pengobatan (B2PTOOT)
		Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika
		PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Yogyakarta-Kulon Progo
		Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi
		Badan Standarisasi Nasional
		UPT Balai Informasi Teknologi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
		Istana Kepresidenan Yogyakarta
		BNNP DIY
		Sumber Daya Air
		PT PLN (Persero)
2.	Kerjasama Dunia Usaha	PT. Tirta Investama
		Yayasan Astra Honda Motor (YAHM)
		Koperasi Pegawai Taman Pintar
		PT. Tetra Pak Indonesia
		Kedai Kolega
		PT. Mahaka Visual Indonesia
		PT. Wahana Anugerah Energi
		PT. Sarihusada Generasi Mahardika
		PT. Aplikasi Karya Anak Bangsa
		Plane Art Aeromodelling
		PT Taman Wisata Yogyakarta
		Pt. Sarihusada Generasi Mahardika
		PT. Indosat Tbk
		PT. Microsoft Indonesia

3.	Kerjasama Dunia Pendidikan	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Gadjah Mada
		Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Matematika dan SEAMEO Regional
		Universitas Ahmad Dahlan
		Fakultas Biologi, Farmasi, Teknik, dan MIPA Universitas Gadjah Mada
		Laboratorium Penelitian dan Pengujian Terpadu Universitas Gadjah Mada
4.	Kerjasama Luar Negeri	Societe d'Exploitation de la Tour Eiffel – Perancis
		Geothr-Institute Indonesia – Germany
		Marcquarie University – Australia
		ASPAC (Asia Pacific Networks of Science Center)

Sumber: Dokumen Taman Pintar



Gambar 4.11 Zona Lalu Lintas dan Zona Anti Narkoba
Sumber: Data Primer, 2022.

g. Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*)

Taman Pintar tidak memiliki kesulitan dalam hal kebijakan, tetapi selalu berusaha menyesuaikan segala bentuk kebijakan, baik dalam level pusat hingga kebijakan pemerintah daerah.

"Kami mengikuti kebijakan yang Pemkot berikan. Apa yang ada kami pelajari dan sesuaikan di lapangan". " (Zuanita, *Analisis Humas dan Protokol*, 15 Februari 2022).

Salah satu kebijakan pemerintah yang selalu disesuaikan oleh Taman Pintar adalah status kepegawaian. Taman Pintar telah melakukan beberapa perubahan kelembagaan. Lalu Taman Pintar berubah bentuk menjadi Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) dibawah naungan Dinas Pendidikan. Saat dibawah Dinas Pendidikan, Taman Pintar tidak diperbolehkan menarik bayaran. Akhirnya Taman Pintar berada dibawah naungan Dinas Kebudayaan. Mulai dari akhir 2020, Taman Pintar berada dibawah naungan Dinas Pariwisata.

Maka dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar tidak memiliki ancaman indikator kebijakan pemerintah.

2. Analisis Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bergaining Power of Suppliers*)

Taman Pintar memiliki ciri khas tersendiri sebagai satu-satunya *sciens center* yang ada di Yogyakarta. Letak keunikannya ada pada alat-alat peraga atau teknologi yang banyak dibuat secara *custom*, tetapi ada juga teknologi yang umum. Salah satu contohnya adalah Zona Fisika, alat-alat peraga yang dibuat sebenarnya memiliki konsep yang umum tetapi dibalut dengan penjelasan dan tampilan yang menarik.



Gambar 4. 12 Alat Peraga Generator Pedal di Zona Fisika
Sumber: Data Primer, 2022.

Kemudian untuk memenuhi kebutuhan alat yang unik, Taman Pintar mempunyai beberapa alat yang dibeli secara impor. Contohnya adalah proyektor film yang ada di Planetarium. Proyektor film unik ini berbentuk kubah diimpor dari Jerman pada tahun 2012 dengan harga sekitar lebih dari 1 miliar, berbeda dengan proyektor yang biasanya datar karena akan memancarkan tayangan secara luas melingkar ke atas bernuansa planet.



Gambar 4.13 Kubah Proyektor Planetarium Taman Pintar
Sumber: Data Primer, 2022.

Selain alat peraga, alat pendukung yang diimpor dari luar negeri adalah panggung *portable*. Sebelum pandemi, Taman Pintar sering melakukan pameran di sekolah-sekolah, demo sains atau *road show* di berbagai mall, atau di tempat umum seperti *car free day* maka untuk menunjang acara tersebut Taman Pintar membutuhkan panggung yang mudah dibongkar dan dipasang. Panggung *portable* ini dibeli di Thailand pada tahun 2018, dengan ukuran 1 x 1 meter dan 60 x 120 meter dengan harga 1 x 10 meter sekitar Rp.2.000.000,-

“Panggungnya jelas lebih efektif dan efisien. Kalo bikin permintaan panggung ukuran 3 x 3 meter atau 4 meter itu sekitar 10 menit sudah jadi, paling butuh 9 kotak panggung selesai.” (Lukman Yogi, Analisis Perencanaan Program dan Kegiatan, 15 Februari 2022).

Jenis pemasok dapat berupa penyedia barang (lebih banyak penyedia barang elektronik), jasa konsultasi (perencanaan dan pengawasan proyek), jasa konstruksi/pembangunan proyek, dan jasa *outsourcing* seperti satpam dan *cleaning services*. Pemasok dapat berdatangan dari mana saja, seperti Jakarta maupun Surabaya, tetapi pelaksanaannya atau tenaga yang kerja tetap dikerjakan oleh tenaga lokal dikarenakan pembangunan biasanya memakan waktu 1 sampai 2 bulan, maka dapat menghemat biaya pengawasan dan koordinasi proyek. Contohnya CV Jaya Tinggi yang membuat konten Menara Eiffel.



Gambar 4.14 Zona Menara Eiffel
Sumber: Data Primer, 2022.

Untuk menekan harga yang mahal akibat kebutuhan *custom*, Taman Pintar sudah melakukan perhitungan secara matang. Kebutuhan yang dibuat secara *custom* lebih bertujuan untuk investasi alat di masa depan karena lebih tahan lama dan tidak cepat rusak. Taman Pintar juga pintar melihat margin harga yang berbeda dari para pemasok dan membeli dengan jumlah banyak. Timnya akan *survey* terdahulu untuk memastikan harga yang lebih terjangkau, contohnya harga TV 24 inch mempunyai harga yang lebih mahal di Yogyakarta, maka akan mencari pemasok dari kota lainnya seperti Jakarta atau Surabaya.

Sedangkan untuk pembuatan alat peraga secara mandiri, Taman Pintar sangat memfokuskan pada efektivitas dan efisiensi. Maka Taman Pintar tidak membuat alat peraga secara murni, Taman Pintar lebih banyak membeli barang yang belum jadi lalu dirakit sendiri sesuai dengan kebutuhan konsep yang telah dibuat untuk masing-

masing zona. Contohnya adalah rakitan antara CPU, proyektor, dan konten *video* yang muncul di lantai, yang jika pengunjung injak bagian lantai yang ada gambar bunganya di bagian Zona Teknologi Populer, maka bunganya akan berpindah dengan indah. Lalu ada juga *video* yang berada di dinding Zona Biologi, yaitu gambar bergerak sekumpulan ikan yang jika disentuh oleh pengunjung ikan akan berhenti bergerak dan terdapat keterangan jenis ikan yang muncul di layar.

“Misal kita beli CPU ya, alatnya kan umum. Tapi untuk menampilkannya kita butuh yang menarik. Kita rakit sendiri, jadi selain bermanfaat ya harus menarik, dan mudah ditampilkan di sudut yang kita inginkan.” (Lukman Yogi, Analisis Perencanaan Program dan Kegiatan, 15 Februari 2022).

Selain *video* dengan media layar *touchscreen*, Taman Pintar memodifikasi harpa tanpa dawai yang sebenarnya adalah sinar ultraviolet yang tidak terlihat, begitu jika dipetik akan menghasilkan suara. Hal ini dikarenakan Taman Pintar menggunakan sensor cahaya atau *Light Dependent Resistor* (LDR) sebagai penerima cahaya laser.

“Sebenarnya tanpa harpa dan diatur nada do-re-mi-fa-si-la-si-do saja itu bisa, tapi fungsi utamanya menjelaskan bahwa cahaya tidak tampak ini akan menyala. Ya karena dikasi audio, seperti di film-film itu ada cahaya laser lalu alarm akan berbunyi.” (Lukman Yogi, Analisis Perencanaan Program dan Kegiatan, 15 Februari 2022).

Walaupun konsentrasi pemasok Taman Pintar berada di luar dan dalam negeri, dan tidak bergantung pada satu jenis pemasok saja, tetapi terdapat potensi ancaman integrasi ke depan. Ancaman integrasi

ke depan adalah ancaman ketika para pemasok dapat menjadi pesaing dalam industri yang sama. Contohnya ada kemungkinan Sarihusada atau Aqua yang dapat membuka destinasi sendiri seperti Cimori yang memiliki Dairyland.

Maka dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar memiliki ancaman pada indikator kekuatan tawar menawar pemasok di Taman Pintar.

3. Analisis Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Strategi dalam memperkuat nilai tawar menawar dimata pembeli (pengunjung) dilakukan Taman Pintar dengan berbagai cara memberikan kualitas pelayanan yang prima dengan harga yang terjangkau. Taman Pintar sebagai *Science Center* dan museum memiliki banyak alat peraga dan teknologi yang menarik.

Lalu Taman Pintar rutin mengadakan melakukan evaluasi dan inovasi, yang dilakukan melalui *survey* kepuasan pengunjung setiap semester atau 2 kali dalam setahun. Dalam hasil *survey* ada beberapa yang lebih banyak mengarah kepada alat peraga atau aktivitas yang dapat digunakan secara langsung. Urutan hasil *survey* menurut data Taman Pintar Yogyakarta Semester II Tahun 2021 yaitu; (1) Simulasi Gempa, (2) *Aquarium*, (3) Listrik Statis, (4) Dunia Terbalik, (5) Kerangka Manusia, (6) Sepeda Listrik, (7) *Air Track*, (8) KPU, (9)

Hologram, (10) Planetarium, (11) Gamelan, (12) Spektrum Warna, (13) *Drum*, (14) Katrol.

Kemudian Taman Pintar lebih fokus mengiklankan alat peraga ini dengan demo, baik secara *online* lewat *social media* berupa foto dan potongan video menarik, atau demo secara langsung ke sekolah TK, SD, SMP, SMA atau pun *roadshow* di tempat umum seperti mall atau *car free day*.

“Pengunjung terutama anak-anak, mereka sukanya alat peraga yang bisa dicoba. Kan biasanya banyak yang penasaran tuh mau coba.” (Agus Budi, Humas dan Pemasaran, 15 Februari 2022).

Karakteristik pengunjung di Taman Pintar dibedakan menjadi dua, yaitu tipe rombongan *study tour* maupun non rombongan atau keluarga kecil. Taman Pintar memberikan potongan harga jika pengunjung rombongan *study tour* melakukan konfirmasi atau reservasi terlebih dahulu, terutama jika ingin masuk ke kerajinan (membuat gerabah, lukis gerabah, lukis kaos, dan membatik). Harga tiket Taman Pintar juga tergolong murah jika dibandingkan dengan wisata edukasi sejenis.

“Kita jika dibandingkan dengan yang lain termasuknya engga mahal-mahal banget. Banyak pilihannya, jarang juga wisatawan yang dating muterin masuk ke setiap wahana. Sehari aja engga bakal cukup” (Zuanita, Analis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Harga yang terjangkau dan banyak pilihan atraksi wisata yang ada di Taman Pintar ini tidak akan membuat pengunjung cepat bosan. Pilihan atraksi dalam satu gedung saja memiliki banyak zona. Dalam satu zona, terdapat banyak alat peraga atau teknologi yang dapat

dicoba secara langsung sehingga pengunjung mendapat kesan dan pengalaman yang berbeda-beda.

Tabel 4.6 Daftar Harga Tiket Taman Pintar Yogyakarta

No.	Jenis Tiket	Harga Anak-anak	Harga Dewasa
1.	Gedung Oval – Kotak	Rp.12.000,-	Rp.20.000,-
2.	Planetarium	Rp.22.000,-	Rp.22.000,-
3.	PAUD Barat/Timur	Rp.3.000,-	Rp.3.000,-
4.	Wahana Bahari (Beban maksimal 100kg)	Rp.6.000,-	Rp.6.000,-
5.	Lalu Lintas (3-7 tahun)	Rp.12.000,-	-
6.	Kreasi Batik (minimal 8 tahun)	Rp.18.000,-	Rp.18.000,-
7.	Kreasi Gerabah	Rp.13.000,-	Rp.13.000,-
8.	Lukis Gerabah	Rp.15.000,-	Rp.15.000,-
9.	Lukis Kaos	Rp.45.000,-	Rp.45.000,-
10.	Theater 4D	Rp.15.000,-	Rp.20.000,-
11.	Dino Adventure	Rp.20.000,-	Rp.25.000,-
12.	Hand on Science	Rp.10.000,-	Rp.10.000,-
13.	Presenter TV	Rp.15.000,-	Rp.15.000,-

Sumber: <https://tamanpntar.co.id>

Taman Pintar pernah melakukan *bundling* tiket dengan Sindu Kusuma Edupark pada tahun 2019, lalu kemudian bekerjasama dengan Keraton. Taman Pintar beberapa kali aktif melakukan pameran batik kerjasama dengan Keraton dan Pakualaman, namun pada tahun 2020 hingga 2021 belum dapat diadakan kembali akibat dari pandemi Covid-19. Taman Pintar mengundang Gusti Bendara sebagai narasumber baik untuk *event* atau *scientation tour* dengan sekolah luar negeri untuk memperkenalkan kebudayaan Yogyakarta. Taman Pintar mengikuti perkembangan *digital* dan beradaptasi dengan pandemi, maka Taman Pintar meluncurkan Taman Pintar *Sciensation Tour*

melalui *Zoom Meeting*, Masa Orientasi Sekolah (MOS) *Virtual* pada tahun 2021.

Selain itu beberapa acara yang pernah diadakan Taman Pintar adalah; (1) Taman Pintar *International Day 2018 (cross culture exhibition, foodfestival, performance, traditional clothes and games)*, (2) *Mini Carnival 2018*, (3) Kontes Roket Air 2018, (4) Pesta IPTEK 2018, (5) Kontes Robot Pintar Yogyakarta 2018, (6) *Micro Drone Fun Race Competition 2019*, (7) UMKM GUMREBEG IDUL FITRI 2021, (8) Pasar Istimewa 2021, (9) *Taman Pintar Sciansation Tour 2021*, (10) Vaksinasi Umum dan Difabilitas Dosis 1-2, dan *booster 2021*.

Taman Pintar juga menjual Kit Kerajinan Gerabah, Lukis Gerabah, Lukis Kaos dan *Fun Science Kit* yang berisi banyak percobaan, contohnya satu set kit percobaan hujan warna secara *offline* maupun *online di e-commerce* seperti Tokopedia.

Taman Pintar rutin meluncurkan Ensiklotepi, wadah informasi mengenai fakta-fakta sains yang ditulis dengan bahasa yang mudah dipahami, dimuat secara *online* di *website, instagram, twitter* dan *offline* diterbitkan oleh Tribun Yogja dan Jateng. Taman Pintar memiliki media *partner digital* atau menggunakan sistem *endorsement* bersama penyedia 'Paijo' yang berisi Jogja Info dan *Wonderfull Jogja*.

Taman Pintar juga menyediakan atraksi gratis bagi para pengunjung yang hanya bermain di sekitar Taman Pintar tanpa masuk ke dalam Gedung dan bebas tiket masuk. Di luar gedung terdapat *playground* gratis dengan permainan yang berbagai macam dan perpustakaan gratis dilengkapi dengan *wifi*. Tersedia juga toilet dan masjid yang biasa mengadakan sholat Jumat berjamaah.



Gambar 4.15 Permainan di *Playground*
Sumber: Data Primer, 2022.



Gambar 4.16 Masjid Izzul Ilmi Taman Pintar
Sumber: Data Primer, 2022.

Mengingat banyaknya strategi Taman Pintar dalam mempertahankan bisnisnya dan meningkatkan kekuatan di mata pembelinya ini mengeluarkan modal yang banyak, tidak ada potensi ancaman integrasi balik. Ancaman integrasi balik yaitu keadaan dimana pembeli atau pengunjung Taman Pintar menjadi pesaing di bisnis yang sama.

Maka dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar tidak memiliki ancaman pada indikator tawar menawar pembeli.

4. Analisis Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products*)

Strategi demi menghadapi ancaman produk substitusi seperti konten edukatif di berbagai platform *digital* Youtube maupun media sosial Instagram, Tiktok, Facebook dan layanan *games online*. Taman Pintar berinovasi dan beradaptasi dengan *trend* yang ada. Contohnya pada 2018 saat bermunculan robot dan teknologi *drone*, Taman Pintar mendisplay banyak robot dengan berbagai macam jenis agar menarik banyak pengunjung, juga mengadakan acara yang bertemakan robot dan *drone*.

“Kita ikuti apa yang pasar mau, yang ada unsur edukasinya. Lalu kita kemas supaya menarik bagi pengunjung. Jadi alat peraganya engga monoton.” (Lukman Yoga, Analisis Perencanaan Program dan Kegiatan, 15 Februari 2022).



Gambar 4.17 Alat Peraga Robot di Zona Robot
Sumber: Data Primer, 2022.

Lalu saat ini teknologi *digital* yang memudahkan banyak layanan *games* gratis, Taman Pintar juga meluncurkan banyak *games* dengan teknologi lebih canggih seperti di Zona Teknologi Populer yang menampilkan nuansa *futuristic* dengan lampu *LED* dan *neon glow*, *Virtual Reality (VR)* lengkap dengan *VR headset* akan merasakan *games* seperti di dunia nyata, serta *real games real play X-BOX* yang di tampilkan di layar *TV LED 65 inch*.



Gambar 4.18 *Games X-Box* di Zona Teknologi Populer
Sumber: Data Primer, 2022.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar tidak memiliki ancaman pada indikator produk substitusi. Taman Pintar mampu mengikuti *trend* teknologi dengan mengadopsi *games VR*, *Sand-Box*, *X-Box*, *display* berbagai macam jenis robot.

5. Analisis Ancaman Intensitas Persaingan (*Competitive Rivalry Within The Industry*)

Taman Pintar tidak hanya sangat beradaptasi dengan *trend* yang ada, tetapi juga optimis dengan keunggulan produknya. Hal ini dikarenakan Taman Pintar sadar bahwa sampai saat ini di wilayah Yogyakarta Taman Pintar masih menjadi satu-satunya *sciens center*. Maka dengan segala sumber daya manusia yang dimilikinya Taman Pintar tidak hanya melihat persaingan di dalam negeri, tetapi juga ke luar negeri. Taman Pintar memiliki banyak tim analis pengembangan bisnis atau *staff* yang sudah kompeten.

Tidak hanya karena keunggulan sumber daya manusianya, karakter Taman Pintar yang termasuk juga kedalam museum ini sangat menguntungkan kekuatan dalam persaingan bisnis pariwisata. Dikarenakan terdapat Zona Memorabilia yang membuat Taman Pintar ke dalam anggota Barahmus (Badan Musyawarah Museum) Yogyakarta.



Gambar 4.19 Zona Tokoh Pendidikan di Zona Memorabilia
Sumber: Data Primer, 2022.

Sebenarnya dalam persaingan bisnis ini, Taman Pintar sendiri sangat terbuka dengan kesempatan untuk berkolaborasi dengan berbagai pihak. Contohnya Taman Pintar pernah melakukan kerja sama dengan Sindu Edukusuma Edupark, lalu dengan Museum Keraton.

“Kami membuka kesempatan untuk semua berkolaborasi, daripada dibidang ancaman lebih tepatnya kami melihat menjadi tantangan.” (Zuanita, Analisis Humas dan Protokol, 15 Februari 2022).

Namun jika melihat perkembangan *trend* museum di Yogyakarta saat ini anak muda sedang beralih ke museum yang *instagramable* seperti Sangkring Art Space, Jogja Galeri, Museum Affandi yang sudah sangat terkenal. Sedangkan Taman Pintar lebih berfokus pada wisata edukasi yaitu melihat *trend* dan perkembangan sains dan teknologi. Dan banyaknya *science center* maupun wisata edukasi sejenis di wilayah luar Kota Yogyakarta, seperti Jatipark.

Maka dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Taman Pintar memiliki ancaman pada indikator intensitas persaingan bisnis pariwisata.