

Strategi Pengelolaan Museum Pada Agung Rai Museum of Art Sebagai Salah Satu Daya Tarik Wisata Budaya Bali

Alroy Murba Anggana¹*

¹ Mahasiswa Pascasarjana Politeknik Pariwisata Bali
alroyanggana@gmail.com

Abstraksi

Museum sebagai sebuah industri nirlaba harus memiliki metode pengelolaan yang khusus. Bali sebagai pulau dengan keragaman budaya memiliki puluhan museum didalamnya. Salah satunya adalah Museum ARMA yang merupakan museum seni lukisan dan budaya yang menerapkan tema “*living museum*” atau museum yang menyatu dengan alam sekitarnya. Yayasan ARMA yang merupakan yayasan swasta mengelola museum tersebut beserta dengan *resort* serta restoran yang dimilikinya. Penurunan tingkat kunjungan pertahun memerlukan adanya strategi dalam pengelolaan museum kedepannya. Penelitian bersifat deskriptif kualitatif dengan proses pengumpulan data secara primer dan sekunder. Dengan analisa SWOT didapat hasil penelitian bahwa strategi pengelolaan museum ARMA dilakukan dengan cara peningkatan sajian koleksi museum, pelatihan serta seleksi terhadap SDM yang ada, mengkhhususkan pemasaran museum terhadap konsep keunikan yang dimiliki, serta mulainya proses pemasaran digital.

Kata Kunci : Strategi pengelolaan, museum ARMA, pariwisata budaya

PENDAHULUAN

Pariwisata memiliki berbagai macam makna sebagai sebuah tujuan khusus oleh wisatawan dalam melakukan sebuah perjalanan. Hal ini mengakibatkan para wisatawan ingin selalu merasakan perjalanan yang unik dan berkesan mendalam dalam setiap kunjungannya. Sehingga, pariwisata yang berperan sebagai salah satu sumber devisa utama di Indonesia mengakibatkan para pemangku kepentingan berpacu untuk menciptakan sebuah daya tarik wisata yang mampu memenuhi semua tujuan khusus perjalanan para wisatawan untuk menarik minat mereka dalam mengunjungi destinasi wisata pada daerah tersebut. Salah satu wadah untuk memenuhi tujuan wisatawan dalam mempelajari warisan budaya dan sejarah adalah daya tarik wisata museum.

Museum sebagaimana didefinisikan oleh the International Council of Museums (ICOM): *A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open public, which acquires, conserves, research, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment* (Benediktsson, 2004). Sebagai lembaga nirlaba (*non-profit*), museum juga perlu dana untuk memelihara koleksi dan kesejahteraan karyawannya. Salah satu sumber dananya dapat diupayakan dari industri pariwisata, sehingga dengan demikian ada hubungan yang saling menguntungkan antara museum dan pariwisata budaya.

Museum sebagai salah satu daya tarik wisata merupakan sebuah pengaplikasian yang sudah diterapkan semenjak zaman Yunani kuno. Museum sebagai tempat yang memberi catatan sejarah dan budaya suatu daerah, memberikan kesempatan pembelajaran yang mudah bagi wisatawan bila ingin mengenal suatu informasi pada daerah tersebut. Sehingga museum sesungguhnya memiliki ideologi yang sama dengan pariwisata budaya yakni memberikan informasi dan pelayanan kepada publik dan/atau wisatawan tentang fungsi dan makna suatu artefak ataupun event tertentu. Wujud utama sebuah museum adalah dari bagaimana apresiasi wisatawan terhadap destinasi museum itu sendiri. Apabila jumlah pengunjung tidak mencukupi, maka sebuah museum tidak bisa memenuhi fungsinya untuk memberi informasi terhadap setiap pengunjung.

Bali sebagai sebuah kepulauan budaya yang memiliki ragam tradisi dan sejarah pada tiap daerahnya sanggup memikat wisatawan yang tertarik terhadap ragam keunikan budaya dan pengaplikasiannya. Ragam budaya Bali yang sudah diberikan eksposur ke luar negeri semenjak zaman penjajahan Belanda menjadi sebuah pemasaran yang sanggup mendatangkan beragam wisatawan mancanegara untuk menyaksikan budaya tersebut secara langsung secara terus menerus hingga saat ini. Ubud sebagai daerah pionir dalam pengenalan budaya Bali di mancanegara menjadikan destinasi tersebut memiliki beragam daya tarik wisata budaya yang masih menyimpan sejarah kental. Beragam karya seni yang dimiliki oleh seniman lokal dan mancanegara yang memiliki sejarah hubungan dengan budaya Bali dipamerkan pada beragam museum yang dimiliki oleh Ubud berfungsi sebagai wadah untuk memudahkan para wisatawan yang memiliki minat terhadap karya seni dan budaya untuk mengunjungi satu destinasi saja saat mengunjungi Bali.

Salah satu museum yang berada di Ubud adalah Agung Rai Museum & Art (ARMA). Museum ini telah berdiri pada tahun 1996 dan berfokus terhadap karya seni lukisan dengan berbagai macam konsep. Salah satu gedung bangunan di Museum ARMA memamerkan sejarah perkembangan seni lukis Bali dari Era awal hingga era modern. ARMA telah dikenal oleh para wisatawan melalui kemampuan promosi yang gencar dilakukan sedari dulu. Salah satu metode promosi yang efektif dilakukan adalah melalui media cetak, yaitu penerbitan buku “Guide to The Agung Rai Museum of Art” yang memperkenalkan museum ARMA terhadap peminatnya. Penelitian ini dilakukan di Museum ARMA, hal ini dikarenakan museum ARMA memiliki keunikan dalam bidang pengelolaan sebuah museum. Museum ARMA mencoba menyuguhkan seni secara utuh dan mengklaim diri sebagai “*Living Museum*” atau museum yang menyatu dengan alam sekitarnya sehingga sesuai dengan konsep budaya Bali yaitu *Tri Hita Karana*.

Konsep “*living museum*” yang diyakini oleh Agung Rai selaku founder dari museum ARMA diterapkan sebagai acuan pendirian dan pengelolaan museum di masa depan, dimana lingkungan sekitar berikutan kehidupan sosialkultural sehari-harinya, menjadi bagian yang tak terpisahkan dari keberadaan museum ini (Couteau, 2013). Berdasarkan konsep tersebut, museum ARMA menyajikan unsur seni budaya dan tradisi pada kehidupan sehari-hari. Hal ini tercermin pada setiap koleksinya, lingkungan, pertunjukan, makanan, bahkan pada nuansa restoran dan villa yang ada disebelah museum. Citra museum yang menarik minat pengunjung adalah museum yang tidak hanya menampilkan koleksi yang dimiliki, akan tetapi juga memberikan pelayanan edukasi dan rekreasi lebih yang mengajak serta pengunjung untuk menikmatinya. Berdasarkan hal tersebut, perkembangan museum agar bisa bersaing dengan daya tarik wisata lain harus memberikan kesan tambahan yang mengubah pandangan museum tidak hanya sebagai sarana edukasi, namun juga sarana rekreasi.

Namun dari banyaknya keunikan beserta inovasi yang mulai diterapkan perlahan-lahan oleh museum-museum di dunia, banyak juga penelitian yang telah menjelaskan mengapa masyarakat kurang tertarik untuk mengunjungi museum. Beberapa alasannya adalah bagaimana persepsi negatif masyarakat terhadap museum. Faktanya pengunjung museum merasa museum bukanlah tempat yang nyaman, menarik, atau santai. Berdasarkan penelitian sebelumnya, pemerintah menyadari pentingnya memperhatikan kebutuhan pengunjung museum dengan mendorong anak muda untuk mengunjungi museum melalui pameran koleksi di pusat perbelanjaan (Kemenparekraf, 2021). Selain itu, pemerintah telah menyediakan dukungan keuangan kepada pengelola museum untuk

promosi kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan jumlah pengunjung museum. Strategi pendidikan oleh Kemendikbud dengan menerapkan pembelajaran aktif yang melibatkan pengunjung dapat memotivasi mereka untuk tertarik menambah pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya.

Akan tetapi program bantuan pemerintah dan strategi peningkatan kunjungan yang telah disosialisasikan Kemendikbud masih belum membuahkan hasil bagi museum-museum di Bali, khususnya daerah wisata di Gianyar, yang merupakan pionir dari pengenalan budaya Bali terhadap dunia luar. Hal ini tercermin dari data kunjungan museum pada tahun 2014-2019 di daerah Gianyar mengalami penurunan kunjungan rata-rata sekitar 10% setiap tahunnya. Museum ARMA sebagai salah satu bagian dari daya tarik wisata museum di Gianyar mengalami hal serupa tersebut. Berbagai usaha seperti promosi terhadap wisatawan dan sosialisasi melalui Himpunan Museum Bali (Himusba) kepada murid, guru serta pemerintah tetap tidak meningkatkan tingkat kunjungan ke museum.

Tabel 1. Perkembangan kunjungan wisatawan pada kawasan Obyek dan daya tarik wisata museum di Gianyar tahun 2014-2019

No	Place of Interest	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Museum Arkeologi Garca	15.622	9.058	4.883	3.688	5.223	6.409
2	Museum Neka	33.632	21.591	17.113	13.384	9.594	7.630
3	Museum Rudana	4.686	2.393	3.166	3.684	3.216	2.605
4	Museum ARMA	29.316	27.913	26.549	28.323	24.024	21.438
5	Museum Antonio Blanco	43.695	42.468	43.710	36.956	32.444	24.089
6	Museum Ratna Warta	44.645	46.627	56.768	42.661	41.906	33.746
7	Taman Nusa	50.014	90.247	38.013	37.631	30.328	12.763

Sumber: Dinas Pariwisata Provinsi Bali, (2019)

Perihal inilah yang menjadi dasar bahwa terdapat suatu kesimpangan atau permasalahan dari strategi yang telah dilakukan. Dibutuhkan strategi yang tepat dalam pengelolaan museum agar meningkatkan reputasi museum yang memenuhi visi dan misi museum secara tepat guna. Sehingga penulisan ini dilakukan dengan tujuan untuk analisa mendalam akan manajemen museum dan strategi yang telah dilakukan. Selanjutnya strategi tersebut akan dikembangkan melalui Analisa SWOT serta sosialisasinya terhadap pihak manajemen museum agar bisa dimanfaatkan dan diaplikasikan.

KAJIAN LITERATUR

Dalam hakikatnya, definisi dan fungsi museum tidak pernah berubah sepanjang masa. Perbedaan antar museum terletak pada klasifikasi atau tipe museum tersebut. Ambrose dan Paine (2006) mengklasifikasikan museum dari berbagai jenis sudut pandang mencakup jenis koleksi museum, pengelola museum, lokasi museum, target pengunjung (*audience*) museum serta klasifikasi dari bagaimana cara atau metode pameran koleksi atau tata pameran museum.

Pada perspektif pariwisata, museum merupakan sebuah daya tarik wisata yang dikategorikan sebagai daya tarik wisata buatan (*built environment attraction*). tidak sedikit pengunjung atau wisatawan mencari lokasi dimana bukti sejarah dan budaya suatu bangsa di destinasi tersebut dapat dilihat. Mereka yang senang akan budaya atau sejarah cenderung meluangkan waktu untuk mencari museum untuk melihat koleksi yang dipamerkan. Wisatawan seperti ini dapat dikategorikan sebagai wisatawan budaya (*cultural tourist*).

Museum dapat didirikan oleh Instansi Pemerintah, Yayasan, atau Badan Usaha yang dibentuk berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku di Indonesia, maka pendirian museum harus memiliki dasar hukum seperti Surat Keputusan bagi museum pemerintah dan akte notaris bagi museum yang diselenggarakan oleh swasta. Bila perseorangan berkeinginan untuk mendirikan museum, maka dia harus membentuk yayasan terlebih dahulu.

Pengelolaan (*management*) museum menurut PP no 66 Tahun 2015 adalah upaya terpadu melindungi, mengembangkan, dan memanfaatkan Koleksi melalui kebijakan pengaturan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan museum yang baik haruslah melaksanakan serangkaian perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan secara tepat. Pengelolaan yang baik memerlukan pengusahaan atas orang-orang yang akan mengelola, baik dalam tingkat individu maupun secara sosial. Pada tingkat sosial, sebuah pengelolaan akan terjadi dari bagaimana para individu akan membentuk sebuah kelompok terstruktur untuk mencapai visi dan misi yang sama. Dalam pengelolaan tersebut dibutuhkan seorang kepala pemimpin atau manajer yang dapat mengelola masukan, proses, dan keluaran dari sistem organisasinya.

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi berbagai faktor dan menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijaksanaan perusahaan, dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Robinson, 1997 dalam Rukmana, 2019). Analisis SWOT digunakan untuk menganalisa faktor-faktor internal serta eksternal yang mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan sampai saat ini. Analisis SWOT dapat menerjemahkan hasil sebuah penelitian dalam skema yang lebih detail dan jelas sebagai bagian dari evaluasi untuk merubah atau mempertahankan visi dan misi yang telah berjalan.

Pengembangan dilakukan melalui sebuah perencanaan yang telah dievaluasi dengan baik. Perencanaan merupakan sebuah pemilihan langkah-langkah yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebuah perencanaan perlu dilakukan agar dapat menciptakan sebuah kordinasi dan meminimalisasi resiko dalam mengambil suatu tindakan. Pengembangan sebuah unsur pariwisata harus didahului dengan perencanaan sehingga adanya pedoman pelaksanaan dan tolok ukur pencapaian tujuan pembangunan.

Menurut Sutaarga, 1997, komponen penggerak kegiatan pengelolaan museum agar berjalan sesuai tugas dan fungsinya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

A. Ketatausahaan Museum

Aspek ini menyangkut struktur organisasi yang bertugas dalam kegiatan arsip, keuangan, HRD, perlengkapan, keamanan hingga kebersihan suatu museum.

B. Pengadaan dan Pengelolaan Koleksi

Pendaftaran sebuah koleksi pada museum dapat melalui berbagai cara. Akan tetapi sebuah sistem penilaian perlu dilakukan oleh kurator untuk menetapkan apakah koleksi tersebut layak untuk ditampilkan pada museum tersebut. Aspek ini juga menyangkut terhadap katalogisasi dan dokumentasi koleksi tersebut.

C. Perawatan Koleksi

Sebuah museum memerlukan sebuah ahli konservator untuk melindungi koleksi yang dimiliki dari faktor yang dapat merubah kondisi atau mengganggu kualitas koleksi yang disajikan.

D. Penyajian Koleksi

Komponen yang terkandung dalam penyajian koleksi adalah pengunjung museum, kebijakan dan perencanaan yang ditentukan, serta metode penyajian yang digunakan. Penyajian tersebut termasuk pada penelitian dan pengembangan yang terus dilakukan untuk peningkatan minat kunjungan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu metode yang menggambarkan suatu kondisi manusia dan sosial di sekitar dengan tambahan analisa SWOT. Pengumpulan data dilakukan secara primer dan sekunder. Dimana data primer didapatkan dengan tinjauan langsung ke lokasi penelitian selama kurang lebih 1 bulan, melakukan wawancara dan observasi langsung terhadap pihak dalam dan luar yang terlibat atau mengetahui pengelolaan museum yang dilakukan. Sebelum peneliti mencari data primer, peneliti mencari data sekunder yang didapat dari tinjauan pustaka dari buku, dokumen studi, media digital dan penelitian terdahulu yang serupa dan terkait dengan penelitian yang dilakukan. Data yang didapat dianalisis selama proses penelitian berlangsung. Setiap proses dan temuan penelitian diperiksa kembali agar relevansi tetap terjaga sesuai dengan fokus yang telah ditetapkan. Data yang telah didapat diuji keabsahannya dengan menggunakan teknik triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Museum ARMA telah berdiri dengan resmi pada tahun 1996 berlokasi di Jalan Pengosekan Ubud yang berada di persilangan wilayah Desa Ubud, Desa Mas, dan Desa Peliatan. Ketiga tempat tersebut dikenal sebagai pusat pedesaan seniman di daerah Gianyar, Bali. Pendiri museum ARMA bernama Agung Gede Rai, atau yang akrab dipanggil dengan “Gung Rai”. Beliau saat ini dikenal oleh dunia sebagai salah satu kolektor lukisan terkemuka yang bertempat di kawasan pariwisata Ubud. Gung Rai adalah sosok pekerja keras, dimana sebelum mendirikan museum ARMA, beliau adalah pemilik gallery yang dipercayai untuk menjual dan juga membeli lukisan dengan penilaian yang beliau miliki. Gung Rai khususnya selalu mengincar lukisan sejarah Bali yang disimpan oleh kolektor mancanegara. Alhasil, sejumlah ratusan lukisan telah berhasil dibawa pulang dan kembali sebagai bukti sejarah seni Bali. Koleksi lukisan yang dimiliki kerap diperlihatkan pada pameran internasional, Hasil pameran tersebut menghasilkan keuntungan yang dikumpulkan perlahan untuk membeli sebuah tempat dan mendirikan sebuah Tempat untuk menyimpan dan mempertunjukkan koleksinya dengan layak. Akhirnya obsesi dari Gung Rai tercapai pada Juni 1996 dengan peresmian museum ARMA oleh Prof. Dr. Ing. Wardiman Djojonegoro yaitu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada saat itu.

Museum Arma Terdiri dari tiga bangunan utama yaitu *Bale Daje*, *Bale Dauh*, dan *Bale Delod*. *Bale Delod* digunakan sebagai tempat untuk pelaksanaan pameran temporal. *Bale Daje* terdiri dari dua lantai, dimana memamerkan lukisan yang menunjukkan kronologis perkembangan seni lukis Bali. *Bale Dauh* memiliki tema lukisan Indonesia dan Mancanegara yang lebih bercorak modern dan kontemporer. Konsep yang diusung oleh Gung Rai sendiri dalam mendirikan museum ARMA adalah bagaimana unsur budaya Bali masih terjaga dengan kental. Hal ini terlihat dari bangunan yang menggunakan banyak unsur arsitektur *Bali Aga*, dengan lokasi penempatan yang hampir mengikuti desain arsitektur *Bali Asta Kosala Kosali* yang memiliki pintu masuk sebagai gerbang depan, bangunan tengah, dan bangunan dalam. Selain itu, banyaknya tanaman asli Bali yang mengandung nilai usaha atau pengobatan ditanam di area sekitar museum agar melestarikan konsep *Tri Hita Karana*, dimana merupakan akar dari seluruh kebudayaan dan tradisi masyarakat Bali.

Museum ARMA merupakan museum swasta dimana pengelolaan museum ini berada dibawah yayasan ARMA. Yayasan ARMA sendiri merupakan sebuah yayasan yang dimiliki sendiri oleh Gung Rai, dimana beliau mengontrol agar kualitas lukisan, seni bangunan, serta lingkungan tetap terjaga di area museum. Selain itu, yayasan ARMA sendiri juga mengawasi usaha lain seperti café dan villa yang juga berada di area sekitar museum. Perkembangan pengelolaan museum mulai memasuki tahun 1980 menurut Naisbitt, J. and Aburdene, P. mengalami kecenderungan pengelolaan museum dikemas sebagai sebuah komoditas untuk menghasilkan keuntungan. Museum tidak hanya sebagai konservasi budaya, museum mulai berfungsi sebagai galeri, teater pertunjukan, café, serta sebagai tempat pertemuan atau acara. Pada pengelolaannya sering kali museum didukung dengan berbagai sarana penunjang seperti restoran dan hotel (1990). Walaupun pengelolaan oleh yayasan ARMA memiliki kecenderungan seperti itu, struktur organisasi yayasan ARMA terpisah dengan struktur organisasi pengelolaan *resort* dan *restaurant*. Sehingga pengelolaan museum tetap terfokus pada usaha *non-profit* yang bersifat tegas mengemban misi sosio-kultural.

Sehingga sebagai suatu yayasan yang memiliki diversifikasi usaha, bidang-bidang penting yang terkandung pada unsur manajemen museum harus dikelola secara baik. Adapun unsur manajemen pengelolaan museum ARMA dalam langkah kerja yang dilaksanakan selama periode operasionalnya dalam mewujudkan visi dan misi museum, yaitu:

1. Manajemen Koleksi

Selain kriteria umum, manajemen koleksi ARMA memiliki persyaratan khusus dalam menentukan sebuah karya dapat menjadi koleksinya. Ketentuan khusus tersebut adalah memiliki nilai historis, memiliki sebuah identitas, hasil karya yang tergolong langka serta memiliki unsur karakter pada jamannya, dan yang terakhir hasil karya tersebut memiliki *taksu* (sebuah kekuatan tersendiri yang dapat memberikan kecerdasan, keindahan dan mujizat). Konsep terakhir *taksu* oleh Gung Rai dianggap sebagai hal penting dalam sebuah pemilihan koleksi. Dikarenakan konsep *taksu* setiap individu berbeda, maka seleksi koleksi museum lebih banyak diprakarsai oleh Gung Rai sendiri.

Hingga saat ini museum ARMA belum memiliki badan laboratorium dan konservasi koleksi. Konservasi koleksi yang dilakukan ARMA selama ini dilakukan secara konvensional, yaitu pembersihan berkala dengan sapu bulu yang lembut dan penyinaran koleksi dengan matahari serta lampu sorot. Walaupun menggunakan

metode konvensional, hal tersebut masih tergolong konservasi preventif atau pencegahan kerusakan pada koleksi. Konservasi aktif atau restorasi koleksi yang dimiliki masih belum dimiliki pribadi dan sering menggunakan pihak ketiga dalam pelaksanaannya.

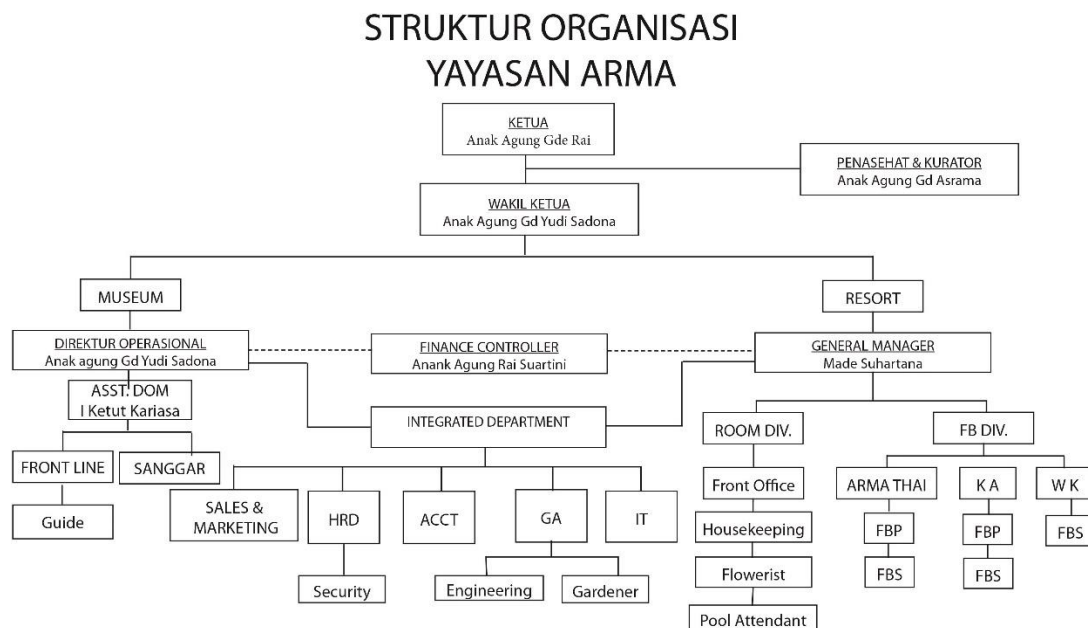
2. Manajemen Finansial

Sebagai suatu lembaga sosial yang bersifat *non-profit*, museum ARMA menggunakan model pengelolaan keuangan yang khas dan berbeda dari perusahaan bisnis. Untuk memenuhi kebutuhan finansial selain dari donasi tiket masuk, museum ARMA memiliki beragam jasa yang bisa digunakan sebagai sarana pemasukan seperti *cultural workshop* sebagai sarana edukasi pengunjung, penyewaan *open stage* untuk sebuah acara besar, *took buku* dan *souvenir*, pameran temporal dan sanggar ARMA untuk pementasan pertunjukan.

Terkadang pemasukan yang didapat dari museum tidak mencukupi dalam operasionalnya sehingga yayasan ARMA terkadang menggunakan aliran dana pribadi yang didapat dari keuntungan restoran atau *resort* dalam pengoperasiannya.

3. Manajemen Sumberdaya Manusia

Kualitas sumberdaya manusia yang baik dalam struktur organisasinya dibutuhkan agar bisa menjalankan operasional museum dengan lancar. Struktur organisasi yang sesuai dengan pengelolaan yang dilakukan juga berpengaruh terhadap pencapaian museum. Selain itu, museum ARMA juga banyak memperkerjakan pemandu museum dan petugas ticketing yang menjadi bagian dari engineering pada diagram struktur organisasi.



Gambar 1. Diagram struktur organisasi Yayasan ARMA

4. Manajemen Pemasaran

Dalam pemasarannya, museum ARMA hingga saat ini masih tergabung dengan pemasaran bagian *resort* dan restoran. Produk yang dipasarkan di museum ARMA meliputi *package* kunjungan museum dengan makan di restoran atau menginap di *resort*. Selain itu, pemasaran yang dilakukan juga termasuk ragam jasa dan produk yang ditawarkan oleh pihak museum.

Tinjauan pengelolaan museum yang dimiliki ARMA cukup berbeda dari spesifikasi umum panduan manajemen museum. Dimana museum ARMA memiliki tambahan manajemen finansial beserta manajemen pemasaran. Pengelolaan museum ARMA hanya memiliki kekurangan terhadap bagian pengelolaan koleksi, dimana tidak memilikinya divisi konservasi koleksi yang memadai. Oleh sebab itu bisa dikatakan museum ARMA belum sepenuhnya menerapkan pengelolaan sesuai standar pengelolaan museum yang ada.

Strategi dan Analisa SWOT Pengelolaan Museum ARMA

1. *Strength*

Berdasarkan wawancara dan observasi langsung terhadap pihak yang terlibat terhadap pengelolaan museum ARMA, didapat bahwa kekuatan dari museum ARMA adalah koleksi yang dimiliki dalam museum ARMA menawarkan nilai sejarah yang khusus dengan unsur seni yang memiliki ciri khas tersendiri akibat seleksi koleksi berdasarkan *taksu* dari Gung Rai. Letak museum ARMA yang sangat strategis dan di pinggir jalan utama juga menjadikan museum ARMA menjadi sebuah daya tarik wisatawan yang melewati area Ubud. Bangunan dan lingkungan yang mencirikan unsur budaya Bali menjadi salah satu produk yang bisa dijual sebagai media promosi.

2. *Weakness*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kelemahan yang menjadi faktor penghambat dalam pengelolaan museum ARMA adalah sedikitnya SDM pengelola museum ARMA yang memiliki latar belakang dibidang pariwisata, kebanyakan latar belakang berasal dari bagian akuntansi ataupun bidang yang kurang berhubungan dengan pariwisata museum. Promosi yang diterapkan belumlah terpisah dari pemasaran restoran dan *resort* ARMA, sehingga terkadang ada detail yang kurang jelas atau tidak adanya hal yang menonjol terlihat dari museum. Kurangnya perbaharuan pemasaran melalui digitalisasi yang menjadi kunci perkembangan global setiap bisnis pariwisata. Metode yayasan dalam pengelolaan museum yang terlihat lebih memfokuskan pada area restoran dan *resort*.

3. *Opportunities*

Peluang yang menjadi faktor pendorong berjalannya pengelolaan museum ARMA menurut hasil observasi dan wawancara adalah mulainya kecenderungan pariwisata global yang menuju arah kunjungan museum sebagai sarana rekreasi. Banyaknya dukungan pemerintah dari organisasi museum yang mendukung pelatihan SDM. Semakin banyaknya investor atau pemangku kepentingan yang menanam modal di area Ubud. Adanya *event* dari pihak swasta yang cocok untuk digelar di museum ARMA (*Fashion Show*, Bazaar UKM, dan peluncuran buku tenun endek Bali pada tanggal 25 April 2022 oleh BEDO dan Sampoerna)

4. *Threat*

Ancaman external yang bisa dialami dari pengelolaan museum ARMA adalah banyaknya saingan museum dengan konsep serupa di sekitar area Ubud. Pemanfaatan area parkir museum bagian belakang yang tidak diawasi mengakibatkan berkurangnya lahan parkir pengunjung museum. Rendahnya minat dan pemahaman wisatawan lokal untuk mengunjungi museum.

Dari analisa SWOT yang telah diketahui, maka bisa ditentukan strategi yang diperlukan untuk mendukung strategi pengelolaan museum ARMA sebagai daya tarik wisata budaya daerah Ubud.

1. Strategi SO (*Strength Opportunities*)

Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki oleh Museum ARMA untuk memanfaatkan peluang yang dimilikinya. Adapun strategi SO yang bisa dilakukan adalah meningkatkan tingkat penyajian koleksi museum dengan penjelasan yang lebih terkonsep dan menarik agar setiap koleksi dapat memberikan ikatan emosional *taksu* yang jelas serta pengunjung lebih terhibur dalam mengunjungi museum.

2. Strategi ST (*Strength Threats*)

Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan museum dalam mengatasi ancaman yang akan datang. Strategi utamanya adalah mulainya peningkatan pemasaran museum dengan menonjolkan koleksi dan seni bangunan museum serta sosialisasi kepada masyarakat lokal agar semakin memahami dan menghargai fungsi dan manfaat museum.

3. Strategi WO (*Weakness Opportunities*)

Strategi WO adalah strategi yang meminimalisasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus dilakukan adalah mulai berinvestasi pada bagian pengelolaan koleksi untuk merestorasi beberapa koleksi yang sudah mulai terlihat kurang baik. Mulainya aktif terhadap konsep pemasaran digital (*digital tourism*) agar menembus pasar global museum dan generasi milenial. Serta mulai memisahkan bagian pemasaran museum dengan *resort* atau restoran agar target pemasaran museum semakin jelas.

4. Strategi WT (*Weakness Threats*)

Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang lebih defensif, yaitu strategi untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman. Strategi utamanya adalah dengan mulai menyeleksi setiap SDM yang dimiliki museum serta memberikan pelatihan agar semakin memahami dan memaksimalkan konsep pengelolaan museum seutuhnya.

KESIMPULAN

Strategi pengelolaan museum ARMA dapat dilaksanakan dengan berbagai macam program strategi. Adapun strategi yang dapat digunakan seperti peningkatan sajian koleksi museum, pelatihan serta seleksi terhadap SDM yang ada, peningkatan pemasaran museum dengan menonjolkan unsur *taksu* atau unik yang dimiliki, serta mulainya proses pemasaran digital agar bisa menembus pasar pengunjung yang lebih luas.

REFERENSI

- Ambrose, T., & Paine, C. (2006). *Museum Basics* (2nd ed.). London: Routledge.
- Benediktsson, G. (2004). *Museums and tourism: Stakeholders, resource and sustainable development*. Master's Dissertation Internasional
- Couteau, Jean. (2013) *Gung Rai: Kisah Sebuah Museum*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Donley, Flannery. (2014) *Operating a Museum For Profit: Furthering the dialogue about corporate structures available to museums*. University of Washington

- Himawan, W., Sabana, S., Kusmara, A R. (2016). Representasi Identitas Bali Pada Koleksi Museum Neka. *Journal Of Urban Society's Arts*. Vol.3 No.1. Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung.
- Junaid, Ilham. (2017). Museum dalam Perspektif Pariwisata dan Pendidikan. Politeknik Negeri Makasar.
- Muliadi, I N., Suryasih, I A. (2016). Pengelolaan Museum ARMA Sebagai Daya Tarik Wisata Budaya Di Desa Ubud. *Jurnal Destinasi pariwisata*. Vol.4 No.2. Program Studi Destinasi Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana.
- Mardika, I Made. (2001). Membaca Pengelolaan Museum ARMA Sebagai Manajemen Sumber Daya Budaya. Program Magister (S2) Kajian Budaya Universitas Udayana.
- Pemerintah Indonesia. 2015. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 tahun 2015 tentang museum. Lembaran Negara RI Tahun 2015 no 130, Sekretariat Negara. Jakarta.
- Rukmana, Indra. (2019). Strategi Pengelolaan Museum Benteng Vredeburg sebagai Wisata Warisan Budaya di Yogyakarta. *Jurnal Tata Kelola Seni*-Vol. 5 No. 2 Desember 2019, 103-119.
- Subhiksu, Ida Bagus Kade, I Gusti Bagus Rai Utama. (2018) Daya Tarik Wisata Museum: Sejarah dan Perkembangannya di Ubud Bali. Yogyakarta: Deepublish.
- Sugiarto., Tonny Hendratono., & Djoko Sudibyon. 2015. Metodologi Penelitian Hospitaliti dan Pariwisata. Matana Publishing Utama. Tangerang. Indonesia.
- Sutaarga, Moh. Amir. 1998. Pedoman Penyelenggaraan dan Pengelolaan Museum. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Kebudayaan Proyek Pembinaan Permuseuman. Jakarta. Indonesia.
- Wiryanthi, N L Y., Suryasih, I A. (2017). Persepsi Wisatawan terhadap Museum Bali sebagai daya Tarik wisata budaya. *Jurnal Destinasi pariwisata*. Vol.5 No.1. Program Studi Destinasi Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana.