

STRATEGI PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN MUSEUM ARMA SEBAGAI SEBUAH *LIVING MUSEUM*

Tettie Setiyarti¹, Pipit Sundari², Kadek Ratih Anggarwati Dewi³
STIMI Handayani Denpasar^{1,2}, STIE Semarang³
tettie.setiyarti84@gmail.com¹, ratihanggarwatid@gmail.com²
pipit.sundari02@gmail.com³

Abstract. *The Living Museum is not only based on the participation of the community where it is located, but can also act as a vehicle that directly introduces the sociocultural development and growth in the area. This paper, using SWOT analysis, will try to examine the management strategy and development implemented by the Arma Museum as a Living Museum, which is located in Ubud, Bali. The qualitative study on which this paper is based was focused on examining the management strategy and development applied by the Arma Museum. As a result, the study found that various programs and activities held by the Arma Museum are not merely to showcase the beauty of Balinese art and culture, but are also intended as a vehicle for conservation as well as for the future development of Balinese arts in general. So, the management strategy of the Arma Museum as a Living Museum can be implemented with various strategic programs, such as: tourism product development strategies, strengthening the potential that is the hallmark of the Arma Museum, and promoting the existence of the Arma Museum.*

Keyword: *living museum, museum, tourism, management strategy.*

Abstraksi. Living Museum tidak hanya berpijak pada keikutsertaan masyarakat tempat museum itu berada, namun juga dapat berperan sebagai sebuah wahana yang secara langsung memperkenalkan tumbuh kembangnya kehidupan sosiokultural di daerah tersebut. Tulisan ini, menggunakan analisis SWOT, akan mencoba untuk mengkaji strategi pengelolaan dan pengembangan konsep Living Museum yang diterapkan oleh Arma Museum yang berlokasi di kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali. Penelitian kualitatif yang menjadi pijakan dari tulisan ini pun sepenuhnya difokuskan untuk mengkaji strategi pengelolaan dan pengembangan konsep Living Museum yang diterapkan oleh Museum Arma. Hasilnya ditemukan bahwa di dalam pengelolaannya sebagai sebuah Living Museum yang tidak hanya menampilkan keindahan seni serta budaya, berbagai program serta kegiatan yang diadakan oleh Museum Arma juga ditujukan sebagai wahana konservasi sekaligus pengembangan seni budaya khas Bali, antara lain seni lukis, seni musik, seni pahat, serta seni tari. Sehingga, strategi pengelolaan Museum Arma sebagai sebuah Living Museum dapat dilaksanakan dengan berbagai program strategi, seperti: strategi pengembangan produk wisata, memperkuat potensi yang menjadi ciri khas Museum Arma, dan promosi keberadaan Museum Arma.

Kata kunci: living museum, museum, pariwisata, strategi manajemen.

PENDAHULUAN

Museum dikenal secara umum sebagai sarana untuk mengembangkan budaya, namun pada kenyataannya museum juga berpengaruh terhadap peradaban manusia. Dengan kata lain, museum tidak hanya bergerak dan berpacu pada sektor budaya saja, melainkan juga dapat merambah ke sektor-sektor seperti ekonomi, politik, dan sosial. Beberapa ahli kebudayaan tidak hanya menempatkan museum sebagai bagian dari sebuah pranata sosial, melainkan juga sebagai wahana dalam memberikan gambaran serta mendidik perkembangan alam dan budaya manusia kepada publik.

Selaras dengan situasi di atas, muncullah kemudian sebuah konsep bernama *Living Museum*, yang merupakan sebuah “. . . acuan pendirian dan pengelolaan museum di masa depan, di mana lingkungan sekitar berikut kehidupan sosiokultural sehari-harinya, menjadi bagian yang tak terpisahkan dari keberadaan museum [tersebut]” (Couteau, 2013:166). Berdasarkan konsep ini, pengemasan unsur sosial, budaya, dan sejarah yang ada pada suatu daerah tertentu, teramu sedemikian rupa menjadi sebuah produk yang dapat dijadikan sebagai satu daya tarik wisata baru. *Living Museum* tidak hanya berpijak pada keikutsertaan masyarakat tempat museum itu berada, namun juga dapat berperan sebagai sebuah wahana yang secara langsung memperkenalkan tumbuh kembangnya kehidupan sosiokultural di daerah tersebut.

Ubud merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Gianyar, Bali,

yang memiliki beberapa pilihan daya tarik wisata budaya. Selain pesona keindahan alamnya yang sudah terkenal hingga mancanegara, Ubud juga menjadi salah satu pusat seni rupa dunia. Sehingga tidak mengherankan jika Ubud menjadi rumah dari beberapa museum seni rupa kenamaan yang ada di Bali, seperti: Museum Puri Lukisan, Agung Rai Museum of Art, Museum Antonio Blanco, Museum Neka, dan Museum Rudana. Namun, dari sekian banyak museum di Ubud, hanya Agung Rai Museum of Art (selanjutnya disebut sebagai Arma Museum) yang menobatkan diri sebagai satu-satunya museum di Bali yang berpijak pada penerapan konsep *Living Museum*. Maka dari itu, pada kesempatan kali ini penulis, menggunakan analisis SWOT, akan mencoba untuk mengkaji strategi pengelolaan dan pengembangan konsep *Living Museum* yang diterapkan oleh Arma Museum tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Menurut International Council of Museum (selanjutnya disingkat ICOM), suatu badan kerja sama profesional di bidang tata kelola museum tingkat dunia, sebuah museum adalah “. . . a nonprofit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, communicates, and exhibits, for the purpose of study education and enjoyment, material evidence of man and Environment” (11th General Assembly of ICOM, Copenhagen June 14th, 1974). Setali tiga uang dengan ICOM, Direktorat Jenderal Kebudayaan Kementerian

Pendidikan dan Kebudayaan di dalam bukunya yang berjudul “Pengelolaan Koleksi Museum” juga mendefinisikan museum sebagai, “. . . suatu lembaga yang bersifat tetap, tidak mencari keuntungan, melayani masyarakat, dan perkembangannya terbuka untuk umum yang memperoleh, merawat, menghubungkan, dan memamerkan untuk tujuan-tujuan studi, pendidikan, dan kesenangan, barang-barang pembuktian manusia dan lingkungannya” Direktorat Cagar Budaya dan Museum (2007).

Fungsi Museum

Tidak hanya pada definisi, kebijaksanaan pengembangan tata kelola museum di Indonesia juga berpegang pada rumusan ICOM. Menurut rumusan ICOM (1927), fungsi museum dijabarkan sebagai wadah untuk: 1) mengumpulkan dan mengadakan pengamanan terhadap warisan alam dan budaya yang memiliki nilai tinggi; 2) mengadakan dokumentasi dan penelitian ilmiah; 3) mengadakan konservasi dan preservasi; 4) menyebarkan dan pemerataan kesenian serta ilmu pengetahuan untuk umum; 5) pengenalan dan penghayatan kesenian dan kebudayaan antar bangsa; dan 6) pencerminan pertumbuhan peradaban umat manusia serta pembangkit rasa takwa dan syukur terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Sehingga, lewat fungsinya ini, diharapkan museum dapat berperan sebagai (ICOM, 1927): 1) pusat dokumentasi dan penelitian; 2) penyaluran ilmu untuk umum; 3) peningkatan aspirasi budaya dan perkenalan budaya antar daerah dan bangsa; 4) sumber inspirasi dan sebagai

objek pariwisata; dan 5) suaka alam dan suaka budaya serta cerminan sejarah alam dan kebudayaan kita.

Dalam kegiatannya museum juga memiliki tujuan yang bersifat konstitusional dan fungsional. Yang dimaksud dengan tujuan konstitusional artinya bahwa museum bertugas memberikan pengertian kepada generasi penerus bangsa, bahwa kita memiliki kebudayaan yang besar dan agung. Sedangkan secara fungsional museum berfungsi sebagai wadah dari pelaksanaan tujuan konstitusional tadi.

Dalam kaitannya dengan lingkungan fisik museum, terdapat beberapa aspek yang perlu dicermati agar kelangsungan museum sebagai salah satu daya tarik wisata budaya dapat dipertahankan, lingkungan fisik ini secara langsung akan memberikan pengaruh terhadap penampilan suatu museum. Lingkungan fisik yang dimaksud adalah bagian-bagian yang berpengaruh langsung terhadap fungsi museum. Secara garis besarnya dapat dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain: 1) lingkungan bangunan; 2) mempunyai nilai sejarah dan ilmiah, termasuk nilai estetika; 3) mudah diidentifikasi dari wujud (morfologi) dan tipenya (tipologi); 4) harus dapat dijadikan dokumen, dalam arti sebagai bukti realitas dan eksistensi bagi penelitian ilmiah; 5) dapat dijadikan suatu monumen atau cikal bakal monumen dalam sejarah alam atau budaya; dan 6) benda asli (realita), replika, atau reproduksi yang sah menurut persyaratan tata kelola museum.

Pengelolaan dan Pengembangan Museum

Banyak orang yang mengartikan manajemen sebagai tata kelola atau tata administrasi (Arikunto, 2010:31). Maka dari itu jika kita berbicara mengenai pengelolaan sebuah museum, secara langsung kita akan terikat dengan fungsi-fungsi manajemen, seperti (Lord & Barry Lord, 2000:47-158): 1) perencanaan, pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan; 2) pengorganisasian, penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; 3) penggerakan, untuk melaksanakan kegiatan atau aktivitas; dan 4) pengawasan atau peninjauan kembali kegiatan yang telah berjalan, untuk memastikan apakah pekerjaan yang telah berjalan dengan memuaskan untuk menjamin rencana berjalan sesuai arah dan tujuan yang telah ditetapkan.

Di lain pihak kata pengembangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Daryanto, 1997) diartikan sebagai proses, cara, pembuatan, dan mengembangkan.

Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan, perubahan secara perlahan (*evolution*) dan perubahan secara bertahap. Dengan demikian ia juga mengandung makna sebagai pembaharuan, yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih sesuai atau cocok dengan kebutuhan, menjadi lebih baik atau bermanfaat. Menurut Schermerhorn et. al

(dalam Moekijat, 2005:4), pengembangan organisasi (selanjutnya disingkat PO) adalah “. . . penerapan pengetahuan ilmu perilaku dalam usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi mengatasi perubahan dalam lingkungan eksternalnya dan meningkatkan kemampuan memecahkan masalah internalnya.” Oleh karena itu butuh adanya strategi tertentu agar tujuan dalam pengembangan sebuah museum dapat tercapai.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Deta (2012) yang berjudul “Upaya Pengelolaan Museum Bali untuk Meningkatkan Jumlah Kunjungan Wisatawan dalam Mendukung program Gerakan Nasional Cinta Museum tahun 2010-2014”. Penelitian ini menjelaskan mengenai upaya pengelolaan yang dilakukan Museum Bali yang bertujuan untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan.

Penelitian yang kedua, dilakukan oleh Mardika (2001) dengan judul “Manajemen Sumber Daya Budaya (Studi Kasus di Museum Arma)”. Penelitian ini menjelaskan mengenai pengelolaan Museum Arma yang dipandang dari sudut manajemen sumber daya budaya, yang tercermin dari pemanfaatan aspek-aspek seni budaya dalam upaya pelestarian sumber budaya tersebut.

Penelitian selanjutnya mengenai “Strategi Pengelolaan Museum Le Mayeur Sanur” yang ditulis oleh Budhita pada tahun 2004. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis SWOT

untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap keberadaan Museum Le Mayeur. Budhita lewat penelitiannya menemukan bahwa strategi pengelolaan yang paling tepat untuk diterapkan di Museum Le Mayeur Sanur adalah strategi diversifikasi, yaitu menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang jangka panjang. Persamaan penelitian Budhita dengan penelitian yang menjadi pijakan tulisan ini adalah sama-sama menggunakan analisis SWOT.

Penelitian Purnamasari (2001) yang berjudul “Strategi Pengelolaan Objek Wisata Taman Budaya Provinsi Bali di Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar”, menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan ke objek tersebut perlu dilakukan strategi pengelolaan yang tepat dengan mempertimbangkan kekuatan internal di satu pihak, serta peluang dan ancaman di pihak lain. Penelitian Purnamasari juga menjadikan SWOT sebagai alat analisis data.

Penelitian Satyawati (2016) yang berjudul “Strategi Pengelolaan Museum Dirgantara Mandala Sebagai Destinasi Wisata Pendidikan di Yogyakarta”, menganalisis pengelolaan Museum Dirgantara Mandala sebagai destinasi wisata pendidikan, baik dari segi faktor internal dan eksternal serta indikator yang diukur menggunakan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini merekomendasikan bagi pengelola Museum Dirgantara Mandala untuk lebih lagi mengembangkan produk guna penetrasi pasar, termasuk di dalamnya

dalam menumbuhkan *brand image* sebagai tujuan wisata pendidikan di tengah masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang menjadi pijakan dari tulisan ini sepenuhnya difokuskan untuk mengkaji strategi pengelolaan dan pengembangan konsep *Living Museum* yang diterapkan oleh Museum Arma, di mana strategi manajerial dan pedoman strategi bisnis yang digunakan oleh Museum tersebut dijadikan sebagai objek penelitian. Adapun subjek atau sampel dari penelitian tersebut meliputi keseluruhan entitas pengelola Museum Arma itu sendiri. Kemudian, terdapat dua jenis data dan sumber data yang digunakan, yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif pada penelitian ini bersumber pada data primer, yang diperoleh langsung melalui pengamatan di lapangan atau observasi serta wawancara dengan para staf pengelola Museum Arma. Sedangkan semua data kuantitatif yang digunakan bersumber pada data sekunder, yaitu data yang disajikan dalam bentuk angka-angka, seperti jumlah kunjungan wisatawan ke Bali, jumlah kunjungan wisatawan ke Museum Arma, dan lainnya.

Teknik pengumpulan data memiliki peranan penting dalam menentukan kualitas dari hasil penelitian. Karena data merupakan hasil dari pencatatan penelitian baik berupa fakta atau hanya sebuah simbol saja. Guna mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka metode pengumpulan data adalah sebagai berikut: 1) observasi, melakukan

pencatatan dengan sistematis secara langsung di lapangan mengenai gambaran umum Museum Arma serta strategi pengelolaan dan pengembangan Museum Arma sebagai daya tarik wisata budaya; 2) *in-depth interview* dilakukan kepada staf pengelola Museum Arma yang berpedoman pada sebuah pertanyaan yang berkaitan dengan strategi pengelolaan dan pengembangan Museum Arma sebagai daya tarik wisata budaya; dan terakhir 3) dokumentasi digunakan untuk memperoleh laporan dan dokumen-dokumen lainnya yang erat kaitannya dengan objek penelitian, juga dengan membaca berbagai literatur sebagai dasar teori yang akan dijadikan sebagai landasan teoritis.

Teknik Analisis Deskriptif Kualitatif

Wardiyanta (2006:37) menjelaskan bahwa analisis data pada dasarnya merupakan proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Menurut Ruslan (2003:213) penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapat pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut. Sedangkan Menurut Moleong (2008:2), teknik analisis deskriptif kualitatif merupakan suatu cara analisis atau pengolahan data yang memfokuskan pada paparan kalimat, sehingga lebih mampu memahami

kondisi psikologi manusia yang kompleks (dipengaruhi oleh banyak fakta) yang tidak cukup hanya diukur dengan menggunakan skala saja. Data dalam penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Data dapat berupa gejala-gejala, peristiwa, kejadian-kejadian, dan kemudian dianalisis dalam bentuk kategori-kategori. Oleh sebab itu, di dalam penelitian yang menjadi pijakan tulisan ini, data yang didapatkan dari hasil pengamatan langsung dan juga wawancara akan dipaparkan setelah disistematiskan terlebih dahulu.

Teknik Analisis A4 (*Attraction, Amenity, Accessibility, Ancillary*)

Penelitian ini menggunakan empat komponen yang harus dimiliki oleh sebuah objek wisata gagasan dari Cooper et al. (1995: 81) untuk menganalisis data non statistik (analisis data deskriptif kualitatif). Keempat komponen tersebut adalah: *attraction*, keberadaan atraksi menjadi alasan serta motivasi wisatawan untuk mengunjungi suatu daya tarik wisata; *accessibility*, diidentikkan juga dengan transferabilitas, yaitu kemudahan untuk bergerak dari daerah yang satu ke daerah yang lain; *amenity*, segala macam sarana dan prasarana yang diperlukan oleh wisatawan selama berada di daerah tujuan wisata; dan *ancillary*, pelayanan yang disediakan termasuk di dalamnya pemasaran, pembangunan fisik (jalan raya, rel kereta, air minum, listrik, telepon, dan lain-lain), serta mengkoordinasi segala macam aktivitas dengan segala peraturan perundang-undangan.

Teknik Analisis SWOT

Selain Teknik Analisis A4 di atas, penelitian ini juga mengutilisasi teknik SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*) untuk menganalisis data non statistik (analisis data deskriptif kualitatif). Menurut Robinson (1997:120) 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 kebijakan perusahaan, dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Variabel-variabel yang terdapat dalam analisis SWOT meliputi: 1) *strengths* atau kekuatan perusahaan, dalam kelompok ini diklasifikasikan sebagai kekuatan apa saja yang ada pada perusahaan, meliputi strategi, sistem, dan SDM perusahaan; 2) *weaknesses* atau kelemahan perusahaan, dalam kelompok ini diklasifikasikan sebagai apa saja kelemahan perusahaan; 3) *opportunities* atau kesempatan, dalam kelompok ini diklasifikasikan sebagai kesempatan apa saja yang mungkin dapat dilaksanakan untuk mencapai hasil yang lebih baik lagi bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan; dan terakhir 4) *threats* atau ancaman, dalam kelompok ini diklasifikasikan sebagai apa saja ancaman yang dihadapi perusahaan. Ancaman bisa datang disebabkan kelemahan yang ada pada perusahaan, atau karena perubahan

lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan, seperti ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, dan regulasi pemerintah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan riset yang dijadikan pijakan tulisan ini, diketahui bahwa Museum Arma tidak hanya digunakan sebagai tempat untuk memajang benda-benda bersejarah namun juga sering digunakan untuk penyelenggaraan beberapa *event*. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Ketut Kariyasa selaku Asisten Direktur Operasional Museum, pengembangan Museum Arma dilakukan dengan mengadakan banyak *event* baik yang dikelola langsung oleh Museum Arma maupun bekerja sama dengan pihak lain. Memperkenalkan Museum Arma kepada anak-anak sekolah melalui sanggar tari yang berada dibawah Yayasan Arma, sekaligus memotivasi anak-anak muda tadi untuk mencintai museum melalui kegiatan-kegiatan pameran.

Pengembangan Museum Arma Sebagai Sebuah Daya Tarik Wisata Budaya

Dalam perjalanannya, Museum Arma telah beberapa kali mengadakan kerja sama budaya dengan pihak luar negeri, di antaranya pada bulan Mei hingga Juni 2003 dengan *Planer jr. Productions Foundations* dari Belanda dalam pertukaran seni dan Budaya. Di mana saat itu 20 orang seniman anak-anak Museum Arma berpartisipasi dalam *The 16th World Children Festival* di Belanda. Kemudian pada bulan

November 2004 atas kerjasama dengan *Anmaro Asia Arts* yang juga bermarkas di Belanda, 31 orang seniman tari dan tabuh diberangkatkan ke Austria, Belanda, dan beberapa negara Eropa lainnya selama kurang lebih 3 minggu. Pada tahun 2019, *Ubud Village Jazz Festival* (UVJF) kembali di gelar untuk ketujuh kalinya bertepatan dengan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia ke-74, yaitu 16-17 Agustus 2019. Perhelatan musik jazz yang mendunia ini dipusatkan di Museum Arma.

Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan Museum Arma sangat terbuka dan ternyata museum juga bisa digunakan sebagai fasilitasi pelaksanaan suatu *event*. Apalagi saat ini berkembang pula pariwisata *MICE* (*Meeting, Incentive, Conference, and Exhibition*) di Indonesia.

Pengelolaan Museum Arma Sebagai Sebuah Daya Tarik Wisata Budaya

Konsep *Living Museum* yang diterapkan di Museum Arma selain bertujuan untuk menampilkan kehidupan masyarakat Bali, juga bertujuan untuk membuat museum tersebut menjadi pusat seni budaya. Adapun tahapan pengelolaan yang dilakukan Museum Arma adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Dalam perencanaan pelestarian seni budayanya, Museum Arma selain sebagai tempat untuk menampilkan koleksi-koleksi yang berupa lukisan, Museum Arma juga memiliki misi dalam melestarikan seni budaya yang ada, dengan secara mandiri mengupayakan sumber-sumber dana

untuk membiayai keseluruhan operasional.

b. Pengorganisasian

Agar semua proses pengelolaan di Museum Arma dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan maka dilakukanlah pembagian tugas yang sesuai dengan fungsi-fungsinya dari masing-masing pengurus, misalkan: 1) untuk koleksi perawatannya dilakukan oleh *restorator* dari luar yang memang dianggap menguasai masalah dalam perbaikan kerusakan pada lukisan; 2) untuk bidang pelestarian seni budaya, ketua sanggar akan diberikan tugas dan tanggung jawab untuk selalu mengadakan latihan untuk generasi muda yang ingin belajar mengenai seni tari, lukis, maupun tabuh, 3) dalam pengelolaan unit usaha, Direkur Arma Museum dan Resort yang akan mengelola museum serta unit-unit usaha lainnya, seperti: *resort, restaurant, warung kopi, dan cafe*.

c. Pelaksanaan

Untuk perawatan koleksi dilakukan berkala dengan melakukan pengecekan setiap 3 bulan sekali secara menyeluruh untuk memastikan semua koleksi khususnya yang ada di gudang masih dalam keadaan baik, tapi untuk lukisan yang terpasang dipantau tiap hari. Kemudian dari sisi pelestarian seni budaya, pihak museum melalui sanggar tari, seni lukis, dan seni pahat, secara berkala mengadakan *cultural workshop*. Terakhir, dari sisi unit usaha di luar kegiatan inti museum, pihak pengelola juga menyewakan kawasan museum untuk digunakan sebagai tempat

seminar, *event-event*, festival, dan *wedding party*.

d. Pengawasan

Proses pengawasan atau *monitoring* atas pengelolaan Museum Arma dijalankan oleh Bapak Anak Agung Gede Rai selaku Ketua Yayasan Arma.

Analisis A4 Museum Arma

Analisis keempat aspek tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Attraction* (daya tarik)

Dengan diciptakannya konsep *Living Museum*, yaitu sebuah museum yang selalu hidup, dimana bukan hanya sebatas koleksi yang dapat dinikmati, tetapi wisatawan juga dapat menikmati atraksi-atraksi budaya seperti melukis, memahat, menari, dan *megamel*. Selain itu wisatawan juga dapat menyaksikan kesenian tradisional seperti Legong dan Tari Kecak.

b. *Accessible* (transportasi)

Untuk menuju Museum Arma, dapat ditempuh dari kota Denpasar menuju arah Batubulan sampai ke daerah Patung Bayi Sakah, kemudian tiba di desa Peliatan menuju Jalan Bima Pengosekan yang merupakan lokasi Museum Arma. Meski papan petunjuk menuju Museum Arma masih kurang memadai, namun kondisi jalan menuju obyek sudah bagus.

c. *Amenities* (fasilitas)

Amenities memang menjadi salah satu syarat daerah tujuan wisata agar wisatawan dapat dengan nyaman tinggal lebih lama di daerah tujuan wisata. Fasilitas yang terdapat di Museum Arma antara lain: area parkir,

toilet, tempat ibadah, terutama bagi mereka yang muslim, *in-house clinic*, perpustakaan, kafe, dan warung kopi, serta *resort* untuk menginap.

d. *Ancillary* (Layanan Tambahan)

Selain penempatan *CCTV* di beberapa lokasi strategis, untuk pengamanan, Museum Arma juga mempekerjakan satuan keamanan yang telah disertifikasi oleh Kepolisian RI. Kemudian, ketersediaan *tourism information service*, brosur, profil wisata, buku, peta, dan pemandu wisata juga ditujukan untuk mempermudah wisatawan dalam melakukan kunjungan di Museum Arma.

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis maka, dapat dirumuskan beberapa program yang mendukung strategi pengelolaan Museum Arma sebagai daya tarik wisata, sebagai berikut:

a. Strategi SO (*Strengths Opportunities*)

Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki Museum Arma untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang dimilikinya, dengan program antara lain sebagai berikut: 1) meningkatkan penyajian koleksi museum agar lebih informatif dan terkonsep sehingga mampu membangun ikatan emosional dengan pengunjung; dan 2) meningkatkan promosi museum pada teknologi informasi, sehingga banyak masyarakat yang akan sadar dengan keberadaan Museum Arma.

b. Strategi ST (*Strengths Threats*)

Strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki Museum Arma untuk mengatasi ancaman yang dihadapinya, dengan program di antaranya sebagai berikut: 1) membuat program kegiatan yang khusus terkait pemberian pemahaman kepada masyarakat; dan 2) mengemas serta mensinergikan paket wisata dengan daya tarik wisata terdekat yang lebih terkenal.

c. Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*)

Strategi WO diterapkan dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, dengan program sebagai berikut: 1) pemeliharaan dan pengembangan fasilitas museum yang telah tersedia; dan 2) sering mengadakan kolaborasi dengan seniman-seniman dengan menerapkan bagi hasil, sehingga ada dana penambahan operasional.

d. Strategi WT (*Weaknesses Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, dengan program menyelenggarakan sosialisasi, bekerja sama dengan pihak terkait tentang manfaat pentingnya keberadaan museum, agar mampu meningkatkan kesadaran dan minat masyarakat untuk berkunjung ke museum.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah dalam pengumpulan data yang bersamaan dengan merebaknya pandemi covid-19 sehingga baik observasi dan wawancara tidak dapat dilakukan secara

maksimal. Pada saat penelitian yang menjadi pijakan tulisan ini dijalankan, Museum Arma telah merumahkan sekitar 70% karyawannya sebab baik tingkat kunjungan museum maupun tingkat hunian dari Arma Resort turun secara signifikan menjadi hanya sekitar 5%. Meski Provinsi Bali tidak pernah mengumumkan penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), aktivitas pariwisata tetap akan berhenti dengan sendirinya jika seluruh objek wisata ditutup atau tidak ada wisatawan yang datang ke Pulau Dewata ini.

Keterbatasan lainnya adalah mengenai lokus pembanding. Memang patut di akui, *Living Museum* sebagai sebuah konsep adalah sesuatu yang baru. Walaupun ide awal dari penerapannya sudah ada semenjak dekade pertama abad 21, akan tetapi baru marak masuk di Indonesia sekitar lima tahun belakangan ini. Hal ini menjadikan penelitian yang berlokus pada museum yang mengadopsi *Living Museum* sebagai konsep utamanya amatlah sedikit.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa di dalam pengelolaannya sebagai sebuah *Living Museum* yang tidak hanya menampilkan keindahan seni serta budaya, berbagai program serta kegiatan yang diadakan oleh Museum Arma juga ditujukan sebagai wahana konservasi sekaligus pengembangan seni budaya khas Bali, antara lain seni lukis, seni musik, seni pahat, serta seni tari. Sehingga, strategi pengelolaan Museum Arma sebagai sebuah *Living Museum* dapat

dilaksanakan dengan berbagai program strategi, seperti: strategi pengembangan produk wisata, memperkuat potensi yang menjadi ciri khas Museum Arma, dan promosi keberadaan Museum Arma.

Selain itu, amat disarankan bagi pihak pengelola Museum Arma untuk membangun sebuah laboratorium seni lukisnya sendiri yang bertujuan sebagai tempat untuk memperbaiki lukisan-lukisan yang mengalami kerusakan.

Kemudian di era digitalisasi seperti saat ini, promosi berbasis teknologi perlu lebih digiatkan untuk meningkatkan jumlah pengunjung. Terakhir, Museum Arma juga diharapkan dapat meningkatkan kerja sama dengan seniman-seniman nasional maupun internasional, melalui pameran-pameran seni yang bertujuan sebagai salah satu wahana dalam memupuk bibit-bibit baru dalam dunia seni rupa

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariyanto. (2005). *Ekonomi pariwisata*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Buda, I. N. (2003). *Strategi pengembangan Museum Bali sebagai daya tarik wisata budaya di Kota Denpasar*. [Tesis magister tidak dipublikasi]. Program Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Budhita, I. G. N. G. (2004). *Strategi pengelolaan Museum Le Mayeur Sanur*. [Tesis magister tidak dipublikasi]. Program Magister Kajian Pariwisata Universitas Udayana.
- Couteau, J. & Wisatsana, W. (2013). *Gung Rai: Kisah sebuah museum*. Jakarta. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Daryanto. (1997). *Kamus umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Rosda Karya.
- Deta, J. U. (2012). *Upaya pengelolaan Museum Bali untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan dalam mendukung Program Gerakan Nasional Cinta Museum tahun 2010-2014*. [Laporan akhir tidak dipublikasi]. Fakultas Pariwisata Program Studi D4 Pariwisata Universitas Udayana.
- Direktorat Cagar Budaya dan Museum. (2007). *Pengelolaan koleksi museum*. Jakarta: Direktorat Museum Direktorat Jenderal Sejarah dan Purbakala Departemen Kebudayaan dan Pariwisata.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Geriya, W. (1996). *Pariwisata dan dinamika kebudayaan lokal, nasional*. *Global: Bunga rampai antropologi pariwisata*. Denpasar: Upada sastra.
- Handoko, T. H. (1993). *Manajemen II*. Yogyakarta: BPFE.
- Kerin, R. A. & Robert, A. P. 2015. *Pemasaran strategis, kasus dan komentar* (edisi 11 jilid 1). Indeks: Jakarta.
- Kusmayadi. & Endar, S. (2000). *Metodologi penelitian dalam bidang kepariwisataan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lord. & Berry, L. (2000). *The manual of museum management*. UK : Altamira.
- Mardika, I. M. (2001). *Manajemen sumber daya budaya (Studi kasus di Museum Arma)*. [Tesis magister tidak dipublikasi]. Program Pasca Sarjana. Universitas Udayana.
- Moekijat. (2005). *Pengembangan Organisasi* (cetakan V). Bandung: Mandar Maju.
- Monica, S. (2011). *Pengelolaan fasilitas di Kebun Binatang Kasang Kulim Kubang Jaya, Kecamatan Siak Hulu, Kabupaten Kampar, Provinsi Riau*. [Skripsi tidak dipublikasi]. Program Studi Pariwisata Universitas Riau.
- Pendit, N. S. (1994). *Ilmu pariwisata : Sebuah pengantar perdana*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Purnamasari, K. D. R. (2001). *Strategi pengelolaan objek wisata Taman Budaya Provinsi Bali di Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar*. [Tesis magister tidak dipublikasi]. Program Magister Manajemen Universitas Udayana.

- Robinson, P. (1997). *Manajemen strategi*. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Ruslan, R. (2003). *Metode penelitian PR dan komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Satyawati, M. C. D. (2016). *Strategi pengelolaan Museum Dirgantara Mandala sebagai destinasi wisata pendidikan di Yogyakarta*. [Disertasi tidak dipublikasi]. Pascasarjana ISI Yogyakarta.
- Sian, Y. (2011). *Star marketing*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Sujarweni, V. W. & Endrayanto, P. (2012). *Statistika untuk penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Terry, R., George, W. R., & Leslie, W. R. (2010). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wardiyanta. (2006). *Metode penelitian pariwisata*. Yogyakarta: Andi.
- Yoeti, O. A. (1996). *Pengantar ilmu pariwisata*. Angkasa: Bandung.