

Abstract

Indonesian museum develop in recent years, however this development is not acknowledge the ignorance of Indonesian people to visit museum. Thus, the museum needs to construct a marketing strategy that delivers superior values to the visitor. To assure the creation of superior values, this research used a value innovation approach from *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2005). This research is held on Ullen Sentalu Museum and to create the new value curve of the museum, researcher identified several value curves: value curve of Indonesian museum and value curve of Ullen Sentalu Museum based upon observation and value curve of Ullen Sentalu Museum visitor through statistical data, focus group discussion, and survey. Based upon the research, two basic ideas of the new Ullen Sentalu Museum value curve are the enhancement of service and the creation of programs that could reach visitors.

Key words: museum, strategy, marketing strategy, *Blue Ocean Strategy*

Intisari

Museum merupakan lembaga yang sedang berkembang pesat di Indonesia, namun perkembangan ini kurang memperhatikan masalah utama museum Indonesia, yakni tidak adanya antusias masyarakat untuk berkunjung. Oleh karenanya, museum perlu memiliki dan menjalankan strategi pemasaran yang menawarkan nilai-nilai superior kepada masyarakat sehingga masyarakat berminat mengunjungi museum. Penelitian ini dilakukan di Museum Ullen Sentalu, Yogyakarta dan untuk menjamin terciptanya nilai superior, maka perancangan strategi menggunakan pendekatan *value innovation* yang diusung dalam *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2005). *Value curve* museum di Indonesia dan Museum Ullen Sentalu dipetakan berdasarkan observasi sedangkan *value curve* pengunjung Museum Ullen Sentalu dipetakan berdasarkan studi pengunjung melalui pencatatan data statistika, *focus group discussion*, dan survey berdasarkan kuisisioner. Dengan membandingkan ketiga *value curve* dan menganalisisnya dengan pendekatan *value innovation*, maka *value curve* baru dapat direkonstruksi sebagai dasar dari strategi pemasaran Museum Ullen Sentalu. Dua prinsip dalam *value curve* baru ini adalah peningkatan program pelayanan serta penciptaan keaktifan Museum Ullen Sentalu menjangkau pengunjung. Tujuan dari strategi pemasaran ini adalah terciptanya *value innovation*, yakni Museum Ullen Sentalu dapat menawarkan nilai superior kepada pengunjung dan menekan biaya operasional karena tingkat kunjungan yang meningkat.

Kata kunci: museum, strategi, strategi pemasaran, *Blue Ocean Strategy*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Museum merupakan lembaga yang sedang bertumbuh di Indonesia dalam satu dekade belakangan. Dari segi jumlah, terjadi peningkatan sebesar 59,1% dalam 5 tahun ini, yakni dari 269 museum pada 2011 menjadi 428 museum pada 2016¹. Pertambahan ini menunjukkan adanya antusiasme dari pemerintah, lembaga publik, maupun perseorangan pada dunia permuseuman Indonesia. Peningkatan ini bahkan masih akan terjadi dalam beberapa tahun ke depan karena Asosiasi Museum Indonesia (AMI) menarget “Indonesia, Negeri 1.000 Museum” pada tahun 2020.

Tidak hanya bertumbuh dari segi kuantitas, museum Indonesia juga diupayakan untuk berkembang kualitasnya. Proses peningkatan mutu museum diatur melalui penetapan Peraturan Pemerintah no. 66 tahun 2015 tentang museum. PP ini menjadi payung hukum lembaga yang melegalkan dan mengatur standar profesionalitas dan etika museum. Mengacu pada PP ini, pemerintah merancang dan menjalankan program-program peningkatan kualitas museum dan staf melalui akreditasi, sertifikasi, serta beragam program pelatihan.

Pengembangan museum juga dilakukan dengan mengangkat eksistensi museum di tengah masyarakat melalui penetapan Hari Museum Indonesia pada tanggal 12 Oktober dan pengusulan hari Sabtu sebagai *heritage day* oleh AMI dan

¹ Data berdasarkan pencatatan Asosiasi Museum Indonesia (AMI). Data dapat diakses di <http://asosiasimuseumindonesia.org/>

Direktorat Pelestarian Cagar Budaya dan Permuseuman. Pada *heritage day*, masyarakat diharapkan berkunjung ke museum, monumen, atau perpustakaan. Khususnya bagi para pelajar, *heritage day* diharapkan dapat melengkapi proses belajar-mengajar di sekolah pada Senin-Jumat².

Situasi ini menunjukkan bagaimana lembaga museum Indonesia sedang bertumbuh. Akan tetapi, pertumbuhan ini dirasa peneliti tidak kokoh karena tidak adanya perhatian museum dan pemerinah pada masalah utama permuseuman Indonesia, yakni keengganan masyarakat berkunjung ke museum. Pendapat peneliti ini dilatarbelakangi survey yang dilakukan *Kompas* mengenai keputusan masyarakat berkunjung ke museum pada musim liburan. Dari 706 responden, 67,6% menyatakan tidak berminat untuk berkunjung ke museum sedangkan responden yang berminat hanya 27,9% dan 4,5% tidak tahu/tidak menjawab³. Realita ini menjadi antiklimaks dari pertumbuhan museum Indonesia karena tidak adanya antusiasme masyarakat untuk berkunjung.

Penyebab utama tidak adanya minat berkunjung ke museum adalah citra buruk yang melekat pada lembaga ini. Masyarakat Indonesia memandang museum sebagai tempat yang kuno, membosankan, menyeramkan, dan dianggap sebagai gudang benda tua. Citra buruk ini timbul dan tetap melekat karena pengelola museum sendiri terjebak dalam konsep museum yang parsial, yakni

² Data berdasarkan *talkshow* Bincang Indonesia (Kompas TV, 07 Oktober 2016) dengan narasumber Direktur Pelestarian Cagar Budaya dan Pemuseuman Dr. Harry Widiyanto dan ketua AMI Putu Supadma Rudana, MBA.

³ *KOMPAS*, 13 Juli 2016. Survey via telepon diadakan pada 29 Juni-1 Juli 2016 dengan jumlah 706 responden berbasis rumah tangga di 14 kota besar Indonesia dipilih secara acak bertingkat. Jumlah responden di tiap kota ditentukan secara proporsional. Tingkat kepercayaan 95%, nir pencuplikan penelitian $\pm 3,7\%$. Hasil survey tidak dimaksudkan untuk mewakili pendapat seluruh masyarakat Indonesia.

memandang fungsi lembaganya hanya untuk merawat dan menyimpan koleksi.

Padahal sejatinya, museum hadir sebagai lembaga yang melayani masyarakat. Hal

ini dipaparkan dalam tiga definisi museum sebagai berikut:

“Museum adalah institusi nirlaba yang bersifat permanen dan dibuka bagi publik untuk melayani masyarakat serta perkembangannya. Museum mengadakan, mengonservasi, meneliti, mengomunikasikan, dan memamerkan bukti-bukti bendawi (tangible) dan tak bendawi (intangible) dari manusia dan lingkungan untuk tujuan pembelajaran, pendidikan, dan kesenangan.” (International Council of Museums, 2004)

“Museum memungkinkan masyarakat mengeksplorasi koleksi untuk mendapatkan inspirasi, edukasi, atau hiburan. Museum merupakan lembaga yang mengoleksi, melindungi, dan menciptakan akses bagi artefak dan spesimen yang dipercayakan oleh masyarakat kepada mereka.” (Museums Association, 2008)

“Museum adalah lembaga yang berfungsi melindungi, mengembangkan, memanfaatkan koleksi, dan mengomunikasikannya kepada masyarakat. ... Pengelolaan museum adalah upaya terpadu melindungi, mengembangkan, dan memanfaatkan koleksi melalui kebijakan pengaturan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat.” (Peraturan Pemerintah no. 66 tahun 2015 tentang museum pasal 1 ayat 1 dan 12)

Mengacu pada ketiga definisi di atas, museum diidentifikasi sebagai lembaga nirlaba yang dipercaya masyarakat untuk menyimpan, merawat, dan melindungi koleksi. Koleksi merepresentasikan apa yang terjadi di dunia ini sehingga ketika pengunjung berinteraksi dengan koleksi dalam sebuah tur, pengalaman tersebut memberikan pengetahuan kepadanya (Hein, 1998: 6). Oleh karenanya, merupakan hak penuh masyarakat untuk mengakses koleksi dan informasi yang tersimpan di dalam koleksi. Museum bertanggung jawab untuk meneliti dan mengomunikasikan koleksi dan pengetahuan yang tersimpan di dalamnya melalui pameran dan program museum.

Apabila dibandingkan dengan situasi museum di Indonesia, permuseuman masih jauh dari definisi tersebut. Pengelola museum Indonesia yang merasa berfungsi sebagai lembaga untuk menyimpan dan merawat koleksi kemudian mengabaikan fungsi utamanya sebagai lembaga pelayanan masyarakat. Museum Indonesia merasa bahwa pelayanan kepada publik hanya sebatas pameran koleksi dimana pengunjung diarahkan untuk tur secara mandiri. Pengunjung dipersilahkan untuk melihat koleksi dan membaca *caption* yang menjelaskan koleksi. Konsep museum yang seperti ini jelas menciptakan pengalaman berkunjung yang membosankan dan tanpa makna sehingga peneliti rasa menumbuhkan keengganan masyarakat untuk berkunjung ke museum.

Jelas dibutuhkan suatu upaya dari museum untuk menumbuhkan minat masyarakat untuk berkunjung. Dalam hal ini, pengelola museum harus menerapkan konsep bisnis dalam aktivitasnya. Museum sebaiknya menerapkan strategi pemasaran yang mengarahkan museum untuk mengidentifikasi pengunjung dan kebutuhannya serta memenuhi kebutuhan tersebut (Kotler dan Keller, 2012: 5). Pemasaran, menurut Drucker (dalam Kotler *et al*, 2008: 21), merupakan proses yang tidak terpisahkan dalam berbisnis karena menuntun perusahaan untuk berorientasi pada tujuan akhirnya, yakni berbisnis dengan sudut pandang konsumen. Melalui penerapan pemasaran dalam museum, museum akan berorientasi pada pengunjungnya sehingga misi ideal museum sebagai lembaga pelayanan masyarakat pun akan terwujud.

Konsep dasar pemasaran adalah suatu pertukaran (*exchange*), yakni ketika seseorang mengorbankan miliknya (waktu, uang, energi) untuk ditukar dengan

nilai (ekonomi, sosial, psikologi) dari produk/jasa yang ditawarkan institusi. Dalam konteks permuseuman, pengunjung mengorbankan uang dan waktu mereka dan ditukar dengan kesempatan mengakses koleksi atau mengikuti program museum (Tobelem dalam Sandell dan Janes, ed. 2007: 297). Apabila museum mampu memberikan nilai melebihi apa yang telah dikorbankan (*the benefits exceeds the cost*), maka pengunjung akan merespon museum secara positif (Kotler *et al*, 2008: 22). Oleh karenanya, agar masyarakat Indonesia berminat pada museum, maka museum harus mampu mewujudkan kondisi “*the benefits exceeds the cost*” tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang suatu strategi pemasaran bagi lembaga museum. Agar penciptaan nilai superior tersebut terjamin, maka peneliti menggunakan pendekatan *value innovation* yang diusung dalam *Blue Ocean Strategy* (BOS) (Kim dan Mauborgne, 2005). BOS merupakan strategi bisnis kontemporer yang dirancang agar perusahaan mampu menciptakan pasarnya sendiri melalui penciptaan *value innovation*, yakni kondisi dimana perusahaan berhasil menekan biaya dan menawarkan nilai maksimal bagi konsumen secara bersamaan. *Value innovation* ini membuat perusahaan tidak dapat disaingi lagi sehingga perusahaan “berenang pada samudra biru yang damai.”

Penciptaan *value innovation* dengan BOS bersifat sistematis karena dilengkapi dengan banyak alat. Namun tiga alat utama untuk merancang BOS adalah *The Strategy Canvas* yang berfungsi untuk memetakan nilai (*value curve*) dan *The Four Action Framework* serta *The ERRC Grid* untuk menganalisis dan menciptakan *value innovation*. Dalam *The Strategy Canvas*, perusahaan akan

mengidentifikasi dan mengukur (tinggi/rendah) faktor yang ditawarkan perusahaan dan para pesaing dalam industri. Dengan memetakan nilai menggunakan *The Strategy Canvas*, perusahaan dapat memotret *value curve* dari industri dan perusahaan tersebut.

Proses selanjutnya adalah menciptakan *value curve* baru dengan menggunakan *The Four Action Framework* dan dilanjutkan dengan rencana aksi yang dirangkum dalam *The ERRC Grid*. Terdapat empat langkah agar perusahaan mampu menciptakan *value curve* baru, yakni: mengeliminasi (*eliminate*) faktor yang sudah jenuh ditawarkan dalam industri, mengurangi (*reduce*) dan meningkatkan (*raise*) faktor yang ditawarkan, dan menciptakan (*create*) faktor yang belum ada di pada industri. Keempat aksi ini juga digunakan untuk menciptakan *value innovation*, yakni menekan biaya dengan mengeliminasi dan mengurangi faktor yang jenuh ditawarkan industri serta menawarkan nilai superior dengan menciptakan dan meningkatkan faktor yang belum ada di industri.

Dalam merancang strategi pemasaran museum dengan menggunakan pendekatan *value innovation*, maka peneliti memetakan *value curve* museum, *value curve* sesama museum, serta *value curve* pengunjung. *Value curve* pengunjung perlu dipetakan agar pengelola museum dapat mengetahui faktor dan nilai yang didapat pengunjung ketika berada di museum serta nilai yang diinginkan pengunjung pada sebuah museum. Dengan membandingkan ketiga *value curve* tersebut, pengelola museum dapat menganalisis dan menciptakan *value curve* baru yang berorientasi pada nilai yang diinginkan pengunjung.

Penciptaan *value curve* baru ini akan membuat museum mampu menciptakan pasarnya sendiri sehingga sukar disaingi. Walau antar museum tidak memiliki natur untuk bersaing mengingat sifatnya yang nirlaba, namun pengelompokan museum ke dalam *leisure-time industry* membuat lembaga ini harus terlibat dalam kompetisi (Smithsonian Institute, 2007). *Leisure-time industry* merupakan industri bagi setiap bisnis yang didasari pada aktivitas yang dapat dilakukan seseorang ketika memiliki waktu luang. Karena masyarakat berkunjung ke museum di waktu luang, museum harus dikelompokkan dalam industri ini.

Museum bersaing dengan beragam pilihan aktivitas, seperti: beristirahat, membaca buku, mendengarkan musik, melakukan hobi, dsb. Museum juga bersaing dengan beragam tempat publik yang dituju ketika seseorang memiliki waktu luang, seperti: *mall*, bioskop, *café*, rumah makan, tempat wisata, dsb. Dengan menggunakan pendekatan *value innovation*, maka museum dapat menciptakan pasar sendiri dan menghindari persaingan dalam *leisure-time industry* yang kompleks dan abstrak.

Penelitian berupa perancangan strategi pemasaran dengan pendekatan *value innovation* ini dilakukan di Museum Ullen Sentalu (MUS), sebuah museum yang bermisi untuk mengonservasi seni dan budaya Jawa. MUS berlokasi di Kaliurang, Yogyakarta dan cukup diminati oleh masyarakat. Hal ini terlihat dari tingkat kunjungan MUS yang cukup tinggi (rata-rata $\pm 87,000$ pengunjung/tahun pada 2012-2015) dan menempati urutan ketujuh pada daftar museum yang paling banyak dikunjungi wisatawan nusantara pada tahun 2015.