

SKRIPSI



**STRATEGI PENINGKATAN BUDAYA KERJA BERAKHLAK DI
MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL**

Disusun Oleh:

Nama : Hilda Anita Kusuma
NPM : 2220011037
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2025**



**STRATEGI PENINGKATAN BUDAYA KERJA BERAKHLAK DI
MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan
Oleh

Nama : Hilda Anita Kusuma
NPM : 2220011037
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Hilda Anita Kusuma
NPM : 2220011037
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul : Strategi Peningkatan Budaya Kerja BerAKHLAK
di Museum Kebangkitan Nasional

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 15 Desember 2025

Pembimbing



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 16 Desember 2025

Ketua merangkap Anggota



Bambang Suhartono, S.Sos, ME

Sekretaris merangkap Anggota

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Porman Lumban Gaol.

Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M.

Anggota

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Dr. Mala Sondang Silitonga.

Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hilda Anita Kusuma

NPM : 2220011037

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “Strategi Peningkatan Budaya Kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 14 Desember 2025



(Hilda Anita Kusuma)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Peningkatan Budaya Kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional”. Penulisan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA., selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
2. Bapak, Ibu, dan kakak yang tiada henti-hentinya memberikan doa, bantuan, dan semangat kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Ibu Ratna Sri Panglipur selaku Penanggung Jawab Sumber Daya Manusia dan Kesekretariatan Museum dan Cagar Budaya, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi narasumber dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
6. Ibu Valentina Beatrix Sondag selaku Penanggung Jawab Unit Museum Rumah Bersejarah yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
7. Bapak Nur Khozin selaku Pamong Budaya Ahli Muda Unit Museum Kebangkitan Nasional yang telah memberikan banyak informasi, data, dan bantuan kepada peneliti.

8. Mbak Cindy Marsitaully selaku Kurator Unit Museum Kebangkitan Nasional yang telah memberikan banyak ilmu, informasi, data, dan bantuan kepada peneliti.
9. Kak Shafiya Niankirana Prasetiadi selaku Edukator Unit Museum Kebangkitan Nasional yang telah memberikan semangat dan bantuan kepada peneliti.
10. Mas Agus Pramana selaku Pegawai Unit Museum Kebangkitan Nasional yang telah memberikan berbagai informasi pendukung untuk peneliti.
11. Seluruh pegawai Museum Kebangkitan Nasional yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu atas keramahatamahan dan bantuan yang diberikan selama peneliti melakukan magang dan penelitian.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan segala bentuk saran serta masukan yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata, peneliti berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional dan merumuskan strategi peningkatannya. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan teori budaya kerja Moeliono yang diintegrasikan dengan nilai-nilai BerAKHLAK. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Aspek Integritas menghadapi tantangan berupa kesenjangan antara pengisian *e-SKP* dengan realita kinerja sehingga perlu pengawasan intensif; (2) Aspek Profesionalisme tumbuh melalui *sharing knowledge*; (3) Aspek Keteladanan, pimpinan mendorong strategi inovatif "nol anggaran", meskipun strategi *talent scouting* dalam pembagian tugas menimbulkan persepsi ketimpangan beban kerja; dan (4) Aspek Kepuasan terkendala oleh penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai yang baru dilaksanakan akhir tahun, sehingga mengurangi transparansi dan objektivitas penilaian. Penerapan nilai BerAKHLAK juga menghadapi tantangan (1) Nilai Berorientasi Pelayanan dan Kompeten, pelayanan prima belum terstandarisasi SOP dan *sharing knowledge* telah berjalan meskipun belum diagendakan secara resmi; (2) Nilai Akuntabel, ditemukan kesenjangan antara pengisian *e-SKP* dengan realisasi kinerja di lapangan yang menuntut pengawasan intensif; (3) Nilai Harmonis dan Loyal, lingkungan yang kondusif terganggu oleh penyusunan SKP di akhir tahun serta adanya mentalitas ego sektoral yang menghambat kolaborasi internal; (4) Nilai Adaptif dan Kolaboratif, museum melakukan inovasi "nol anggaran" dengan pihak eksternal, namun sinergi antar pegawai perlu dioptimalkan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan strategi penguatan budaya kerja, meliputi: pengawasan kinerja secara intensif, mengagendakan secara resmi kegiatan *sharing knowledge* pembuatan SOP standar pelayanan, serta mengadakan dialog kinerja di awal tahun untuk menjamin keadilan.

Kata Kunci: Budaya Kerja; BerAKHLAK; Manajemen Kinerja; Museum Kebangkitan Nasional.

ABSTRACT

This research aims to analyze the BerAKHLAK work culture at the National Awakening Museum and formulate strategies for its improvement. This research employs a descriptive qualitative method, with data collection techniques: observation, interviews, and documentation. The analysis utilizes Moeljono's work culture theory integrated with BerAKHLAK. The results indicate: (1) The Integrity faces challenges regarding the discrepancy between electronic Employee Performance Target (e-SKP) entries and actual performance, necessitating intensive supervision; (2) The Professionalism grows through knowledge sharing activities; (3) The Exemplary is demonstrated by leadership encouraging innovative "zero-budget", although the "talent scouting" strategy in task distribution has led to perceptions of workload disparity; and (4) The Satisfaction is hindered by the formulation of SKP which is only implemented at the end of the year, thereby reducing transparency and assessment objectivity. The implementation of BerAKHLAK values also faces challenges: (1) Service-Oriented and Competent: prime service lacks Standard Operating Procedures standardization, and knowledge sharing, while active, has not been officially scheduled; (2) Accountable: a gap between e-SKP entries and field performance realization, requiring intensive monitoring; (3) Harmonious and Loyal: the conducive environment is disrupted by year-end SKP formulation and the presence of sectoral ego mentality that hinders internal collaboration; (4) Adaptive and Collaborative: implements "zero-budget" innovations with external parties, but synergy among employees needs optimization. Based on these findings, this research formulates strategies to strengthen work culture, including: intensive performance supervision, officially scheduling knowledge sharing activities, establishing service standard SOP, and conducting performance dialogues at the beginning of the year to ensure fairness.

Keywords: Work Culture; BerAKHLAK; Performance Management; National Awakening Museum.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori	13
B. Penelitian Terdahulu.....	22
C. Konsep Kunci	26
D. Kerangka Berpikir	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	29
A. Metode Penelitian.....	29
B. Teknik Pengumpulan Data	29
C. Instrumen Penelitian.....	34
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN	39
A. Penyajian Data.....	39
1. Gambaran Lokus Penelitian	39

2. Pegawai Museum Kebangkitan Nasional.....	40
3. Struktur Organisasi Museum Kebangkitan Nasional	41
4. Penyajian Data Pegawai	42
5. Penyajian Triangulasi Data.....	44
B. Pembahasan	83
C. Sintesis Pemecahan Masalah.....	86
BAB V PENUTUP.....	91
A. Kesimpulan.....	91
B. Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	I
RIWAYAT HIDUP.....	LXXXVI

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kategori Indeks BerAKHLAK.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1 Narasumber Penelitian.....	32
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Museum Kebangkitan Nasional.....	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Laporan Profil Pelajar Pancasila.....	5
Gambar 1.2 Layanan Tatap Muka Daring.....	6
Gambar 1.3 Partner Rumah Belajar.....	7
Gambar 1.4 SKP Jabatan Kurator.....	12
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Museum Kebangkitan Nasional.....	39
Gambar 4.2 dan 4.3 Dokumentasi Kinerja K.2.....	44
Gambar 4.4 dan 4.5 Dokumentasi Kinerja K.3.....	44
Gambar 4.6 dan 4.7 Dokumentasi Kinerja K.4.....	45
Gambar 4.8 dan 4.9 Dokumentasi Layanan Pemanduan Gratis.....	60
Gambar 4.10 Dokumentasi Rapat bersama <i>Stakeholder</i>	61
Gambar 4.11 dan 4.12 Dokumentasi Google Maps Review.....	62
Gambar 4.13 Dokumentasi Vandalisme.....	63
Gambar 4.14 dan 4.15 <i>Sharing Knowledge</i>	69
Gambar 4.16 Dokumentasi Olahraga Setiap Jumat.....	72
Gambar 4.17 dan 4.18 Dokumentasi Pekan Bersama Komunitas.....	81

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Rekap Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	40
Grafik 4.2 Rekap Pegawai Berdasarkan Golongan.....	41
Grafik 4.3 Rekap Pegawai Berdasarkan Usia.....	41

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I SURAT PENGANTAR PENELITIAN.....	I
Lampiran II SURAT PERSETUJUAN PENELITIAN.....	II
Lampiran III PEDOMAN OBSERVASI.....	III
Lampiran IV PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN.....	V
Lampiran V PEDOMAN TELAAH DOKUMEN.....	X
Lampiran VI HASIL OBSERVASI.....	XI
Lampiran VII TRANSKRIP WAWANCARA PENELITIAN.....	XIII
Lampiran VIII HASIL TELAAH DOKUMEN.....	LXXX
Lampiran IX DOKUMENTASI PENELITIAN.....	LXXXII
Lampiran X SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME (TURNITIN).....	LXXXIV
Lampiran XI HASIL CEK PLAGIASI TURNITIN.....	LXXXV

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Reformasi birokrasi di Indonesia kini tidak lagi sekadar pada perubahan struktur organisasi atau penyederhanaan prosedur administratif semata. Kini, reformasi birokrasi telah membuka ke persoalan utama yang paling fundamental, yaitu transformasi budaya kerja dan mentalitas aparatur (Maysura, 2025). Hal tersebut memaksa birokrasi Indonesia untuk melakukan introspeksi terhadap pelayanan yang selama ini diberikan ke masyarakat. Penyakit birokrasi yang selama ini melekat seperti lamban, berbelit-belit, dan resisten terhadap perubahan tidak lagi relevan dengan tuntutan zaman (Maolani *et al*, 2022). Di tengah perkembangan teknologi dan tuntutan publik akan transparansi yang kian tinggi, Aparatur Sipil Negara (ASN) dihadapkan pada pilihan untuk berubah dan terus berkembang. Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), merespons tantangan ini dengan meluncurkan strategi transformasi budaya kerja nasional. Oleh karena itu, pada tanggal 27 Juli 2021, Presiden Joko Widodo secara resmi meluncurkan Core Values ASN, yaitu BerAKHLAK.

Akronim BerAKHLAK yang terdiri dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif tidak hanya sekadar jargon. Nilai-nilai tersebut merupakan gabungan dari berbagai nilai positif yang dirancang untuk jutaan ASN di seluruh Indonesia. Tujuannya yaitu untuk menciptakan *Employer Branding* "Bangga Melayani Bangsa" dan menyeragamkan standar perilaku birokrasi agar setara dengan korporasi multinasional kelas dunia pada tahun 2024 dan menyongsong Indonesia Emas 2045. Namun, transisi dari budaya kerja lama yang masih kaku menuju budaya kerja baru yang berbasis kinerja dan perilaku tidak selalu berjalan mulus.

Urgensi penerapan budaya kerja BerAKHLAK mendapatkan legalitas yang lebih kuat dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ini hadir sebagai perubahan yang

merevisi regulasi sebelumnya yaitu Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 dan menandai era baru manajemen talenta. Jika ditelaah secara mendalam, UU No. 20 Tahun 2023 tidak hanya mengatur aspek administratif kepegawaian, tetapi secara juga menyusun *Core Values* BerAKHLAK ke dalam undang-undang, sehingga menjadikannya norma hukum yang memiliki sanksi. Kehadiran undang-undang secara tidak langsung menuntut seluruh instansi pemerintah untuk beradaptasi ke budaya kerja yang baru. Instansi pemerintah menjadi tidak lagi memiliki ruang untuk menunda adaptasi. Aspek digitalisasi dan pengembangan kompetensi menjadi dua pilar yang paling menuntut perubahan perilaku. ASN yang terbiasa dengan pola kerja manual dan resisten terhadap teknologi kini berhadapan langsung dengan mandat undang-undang yang mengharuskan penguasaan literasi digital sebagai kompetensi dasar. Dalam konteks ini, budaya kerja tidak lagi hanya soal "sopan santun" birokrasi, tetapi menyangkut *survival* dan relevansi institusi di tengah perubahan menuju pemerintah yang berbasis digital.

Dilansir dari *website* Kementerian PANRB, survei indeks BerAKHLAK Tahun 2022 yang digelar oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menunjukkan rata-rata indeks implementasi *core values* BerAKHLAK di 442 instansi pemerintah yang memenuhi syarat minimum responden adalah 60,9 persen atau di kategori B yaitu Cukup Sehat. Diuraikan, hasil survei menunjukkan masing-masing nilai dalam BerAKHLAK memiliki skor persentase yang berbeda. Berorientasi Pelayanan mendapat nilai sebesar 57,9 persen (Cukup Sehat), Akuntabel 74,1 persen (Cukup Sehat), Kompeten 56,7 persen (Cukup Sehat), Harmonis 63,8 persen (Cukup Sehat), Loyal 65,8 Persen (Cukup Sehat), Adaptif 38,9 persen (Tidak Sehat), serta Kolaboratif 69,4 persen (Cukup Sehat). Meskipun hasil tersebut merupakan analisis atas keseluruhan 442 instansi pemerintah, tiap instansi dapat menunjukkan nilai implementasi yang berbeda-beda sesuai dengan situasi di masing-masing budaya kerja. Adapun acuan nilai kategori indeks

BerAKHLAK yang dikutip dari *menpan.go.id* dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Kategori Indeks BerAKHLAK

Predikat	Kategori	Range
A	Sehat	75% - 100%
B	Cukup Sehat	50% - 74,9%
C	Tidak Sehat	25% - 49,9%
D	Sangat Tidak Sehat	0% - 24,9%

Sumber: menpan.go.id

Pada tahun 2024, pemerintah Indonesia mengalami salah satu perubahan yang paling signifikan dengan adanya restrukturisasi pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek). Kebijakan yang diambil oleh pemerintahan Presiden Prabowo Subianto ini memecah satu kementerian besar menjadi tiga kementerian yang lebih terfokus. Berdasarkan pengumuman resmi Kabinet Merah Putih, Kemendikbudristek dipecah menjadi tiga kementerian baru, yaitu: Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendasmen); Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek); dan Kementerian Kebudayaan (Kemenbud).

Pernyataan dari berbagai pihak seperti Wakil Ketua Komisi X DPR RI Dede Yusuf yang dilansir dari *cnnindonesia.com* (2025) dan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Kadisdikbud) Sulawesi Barat (Sulbar) Mithhar yang dilansir dari *rri.co.id* (2025) mengatakan bahwa pemecahan ini dilakukan untuk menciptakan tata kelola yang lebih fokus dan efektif. Kemendikbudristek sebelumnya dianggap terlalu besar dan menaungi bidang-bidang yang sangat heterogen, mulai dari pendidikan anak usia dini, kebudayaan, hingga riset dan teknologi perguruan tinggi sehingga menyulitkan perumusan kebijakan yang mendalam dan implementasi yang terarah. Dengan adanya pemisahan ini, setiap kementerian diharapkan dapat berkonsentrasi penuh pada mandat spesifiknya, sehingga pelayanan publik dan pencapaian target nasional di masing-masing bidang dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Prastiwi (2022) mengenai penerapan nilai BerAKHLAK di lingkungan Kemendikbudristek menghasilkan beberapa penemuan. Sebagai wujud implementasi nilai berorientasi pelayanan, Kemendikbudristek menyediakan akses keterbukaan informasi melalui laman Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDikti). Melalui platform ini, masyarakat dapat memantau data terkait mahasiswa, dosen, perguruan tinggi, dan program studi secara transparan. Informasi yang disajikan mencakup data publik seperti status keaktifan dan riwayat pendidikan.

Di samping itu, Kemendikbudristek juga menghadirkan kanal layanan informasi, pengaduan, serta survei kepuasan masyarakat. Fasilitas ini ditujukan untuk menyerap aspirasi publik secara efektif, sehingga kementerian dapat merespons kebutuhan masyarakat dengan solusi yang tepat dan menindaklanjuti setiap aduan dengan perbaikan layanan segera.

Sebagai wujud BerAKHLAK dari nilai akuntabel, Kemendikbudristek mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan fungsinya melalui penyusunan Rencana Strategis (Renstra) serta Laporan Kinerja Tahunan. Untuk mewujudkan transparansi, dokumen-dokumen tersebut dipublikasikan secara terbuka agar dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat luas. Upaya Kemendikbudristek dalam nilai Kompeten diwujudkan dalam meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pemberian beragam program beasiswa dan pengembangan bagi tenaga pendidik. Contohnya, kementerian menyelenggarakan program pelatihan bahasa Inggris intensif (PKBI) yang dirancang untuk membantu dosen mencapai skor IELTS/TOEFL yang dipersyaratkan. Selain itu, tersedia Beasiswa Pendidikan Indonesia (BPI) yang memfasilitasi studi lanjutan jenjang S3 bagi dosen. Peningkatan mutu pendidikan juga menysasar peserta didik melalui penyediaan sarana belajar pendukung di luar kurikulum sekolah wajib. Sarana tersebut meliputi *platform* digital seperti Rumah Belajar, serta media edukasi seperti TV Edukasi dan Radio Suara Edukasi.

Sementara itu, nilai harmonis diimplementasikan Kemendikbudristek dengan menyediakan layanan informasi dan pengaduan. Mekanisme ini berfungsi untuk membantu penyelesaian berbagai persoalan yang dihadapi publik sekaligus menunjukkan keterbukaan dan penghargaan kementerian terhadap kritik serta masukan yang disampaikan masyarakat.

Seluruh institusi pendidikan yang berada di bawah naungan Kemendikbudristek diwajibkan untuk mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kode etik yang berlaku dalam setiap kegiatan proses belajar mengajar. Pengamalan nilai loyal tercermin dari komitmen kementerian terhadap identitas bangsa. Salah satu programnya adalah penyuluhan Bahasa Indonesia, yang merupakan bahasa resmi dan simbol kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Tindakan ini merupakan cerminan kesetiaan terhadap NKRI melalui penegasan identitas kebahasaan. Kementerian juga mengimplementasikan nilai loyalitas dengan teguh memegang ideologi Pancasila. Hal ini diwujudkan melalui Program Pendampingan Sekolah Penggerak. Tujuan utama dari program ini adalah membentuk karakter peserta didik yang sesuai dengan profil Pelajar Pancasila.



Gambar 1.1 Laporan Profil Pelajar Pancasila

Sumber: Laporan Kinerja Kemendikbudristek, 2025

Nilai adaptif diwujudkan Kemendikbudristek melalui penyediaan sarana pendidikan yang responsif terhadap perubahan zaman dan kondisi. Salah satu

inisiatif kementerian adalah Program Rumah Belajar, sebuah portal yang tidak hanya menyajikan materi pembelajaran, tetapi juga dilengkapi fasilitas komunikasi untuk mendukung interaksi antar-komunitas belajar. Selain itu, Kemendikbudristek menunjukkan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan cepat merespons situasi darurat, seperti Pandemi Covid-19. Respons tersebut diwujudkan dengan menyediakan Layanan Tatap Muka Daring yang terstruktur dan terjadwal bagi peserta didik.

LAYANAN TATAP MUKA DARING ZOOM PENDAFTARAN
 • (Kamis 18.00-Jumat 18.00 WIB)
 • daftar >> <http://ringkas.kemdikbud.go.id/DaftarULT>

PERUBAHAN JADWAL LAYANAN

Hari	Waktu	Aktivitas
Senin	09.00-12.00 WIB	• DAPODIK • PUSDATIN (VervalPTK, NUPTK, NISN, NPSN, (VervalSDM*Khass operator sekolah*))
Rabu	09.00-12.00 WIB	• BEASISWA UNGGULAN • PIP (SD/SMP/SMA/SMK) • KIP KULIAH • BEASISWA ADIK (Beasiswa Afikasi Pendidikan Tinggi bagi Siswa dari wilayah 3T, Papua dan Papua Barat serta anak TKJ) • DAPODIK • PUSDATIN (VervalPTK, NUPTK, NISN, NPSN, (VervalSDM*Khass operator sekolah*))
Selasa	09.00-12.00 WIB	• DATA GTK (INFO GTK, SIMTUN, NRG, Verval Ijazah) • TPG GURU (Tunjangan profesi guru PAUD, SD, SMP, SMA, SMK, Kepala sekolah)
Kamis	09.00-12.00 WIB	• DATA GTK (INFO GTK, SIMTUN, NRG, Verval Ijazah) • TPG GURU (Tunjangan profesi guru SMA/SMK)
Jumat	09.00-11.30 WIB	• BEASISWA PENDIDIKAN INDONESIA

* Kuota Terbatas
 Jadwal dapat berubah menyesuaikan kuota dan petugas informasi akan diinfokan h-1 sebelum layanan

Gambar 1.2 Layanan Tatap Muka Daring

Sumber: Website Kemdikbud, 2025

Penerapan nilai kolaboratif di lingkungan Kemendikbudristek ditandai dengan upaya kementerian membuka peluang bagi berbagai pihak untuk berpartisipasi dan berkontribusi. Selain itu, Kemendikbudristek menunjukkan keterbukaan dalam menjalin kerja sama demi menciptakan nilai tambah dan memobilisasi beragam sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan bersama. Komitmen kolaborasi ini telah diimplementasikan dalam berbagai program, seperti Rumah Belajar, inisiatif Sekolah Penggerak, dan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

Partner



Gambar 1.3 Partner Rumah Belajar

Sumber: Website Belajar Kemdikbud, 2025

Ada beberapa penelitian yang dijadikan acuan oleh peneliti untuk mengetahui sejauh mana nilai BerAKHLAK di berbagai museum yang ada di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani (2023) di Museum Provinsi Jawa Tengah “Ronggowarsito” menemukan pegawai museum sudah bisa memahami dan mengetahui nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK karena mereka sudah mengikuti kegiatan sosialisasi sebagai wadah pengenalan dan penanaman budaya kerja BerAKHLAK. Jadi, dari proses internalisasi secara kognitif sudah dapat dipahami oleh pegawai museum, meskipun beberapa pegawai didalamnya terkesan seolah-olah sudah sangat tahu. Melalui proses internalisasi maka diharapkan melakukan budaya kerja BerAKHLAK dengan baik. Dalam penerapan pada perilaku pegawai museum terhadap nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK masih menghadapi banyak tantangan. Persoalan pelayanan di bidang pelestarian sudah bagus, namun di bidang pelayanan dalam pelayanan masih perlu ditingkatkan kualitasnya. Masih terdapat sikap yang kurang disiplin, misalnya terlambat dan tidak menghadiri APEL wajib rutin yang diadakan setiap hari Senin. Pada aspek harmonis dan kolaboratif terdapat kondisi yang menyebabkan terjadinya ego sektoral diantara bagian-bagiannya. Dalam tingkat kepatuhan (loyalitas), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti pegawai museum seringkali tidak mau berganti baju pakaian dinas di hari Jumat setelah berolahraga dan tetap memakai baju olahraga. Ketika melakukan pekerjaan yang menjadi tugas pegawai museum juga masih sering tidak dilakukan dengan alasan tidak ada anggaran, sehingga semua pekerjaan digantungkan kepada anggaran. Hal ini menunjukkan kurang adanya loyalitas. Apabila sudah menjadi pekerjaannya seharusnya sudah pasti dijalankan dengan

maksimal. Pada cara-cara terus berinovasi (adaptif), untuk mendatangkan pelayanan pengunjung secara *online* sudah bagus, tetapi tidak berbanding lurus dengan realita pengunjung yang datang untuk melihat koleksi museum secara langsung masih sedikit. Hal ini dikarenakan pengunjung hanya sekedar kepentingan untuk mengunjungi museum seperti membuat tugas, magang, dan membuat skripsi.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2024) di Museum Sonobudoyo menemukan ulasan pengunjung di berbagai platform digital memuji keramahan dan bantuan staf museum. Pemandu wisata pun turut disediakan. Layanan pemanduan juga tidak dikenakan tarif atau gratis bagi pengunjung yang meminta. Hal tersebut merupakan wujud dari nilai Berorientasi Pelayanan. Digitalisasi koleksi juga turut diwujudkan sebagai upaya penerapan nilai Akuntabilitas. Transparansi data inventarisasi koleksi yang dipublikasikan (tercatat 63.345 koleksi, dengan status inventarisasi 74,48% per Mei 2021) menunjukkan kejujuran institusi mengenai kondisi asetnya. Museum juga tidak menyembunyikan fakta bahwa masih ada 16.160 buah (25,51%) koleksi yang belum terinventarisasi. Nilai Adaptif juga turut diterapkan dalam adopsi teknologi yang berupa *audioguide*, *augmented reality* (AR), atau *virtual reality* (VR).

Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Vidyaningrum (2024) di Museum Sandi menemukan bahwa terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) petugas garda depan (*frontliner*) seperti mengisi buku tamu, petugas harus terlebih dahulu mengucapkan salam, memperkenalkan diri, dan ucapan siap membantu dengan interaksi yang ramah dan sopan. Hal tersebut juga merupakan wujud dari nilai Berorientasi Pelayanan. Selain itu, sebelum melakukan pemanduan, petugas juga mempunyai syarat wajib yaitu mempunyai sertifikasi yang disahkan oleh Badan Nasional Standardisasi Profesi (BNSP) sesuai dengan profesinya masing-masing. Hal tersebut menghubungkan nilai Kompeten agar kualitas layanan tetap optimal.

Pasca pemecahan Kemendikbudristek, urusan kebudayaan kini berada di bawah naungan Kementerian Kebudayaan (Kemenbud). Kementerian ini memiliki satu Badan Layanan Umum (BLU) yang bernama Museum dan Cagar Budaya (MCB), atau yang juga dikenal sebagai *Indonesian Heritage Agency* (IHA). MCB diresmikan sebagai BLU pada 1 September 2023 dan memiliki tanggung jawab atas pengelolaan 19 museum dan galeri serta 34 situs cagar budaya nasional. Adapun salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) museum di bawah MCB adalah Museum Rumah Bersejarah yang membawahi tiga museum, yaitu: Museum Perumusan Naskah Proklamasi (Munasprok); Museum Kebangkitan Nasional (Muskitnas); dan Museum Sumpah Pemuda (Muspada). Lokus penelitian yang ingin didalami oleh peneliti adalah Museum Kebangkitan Nasional.

Museum Kebangkitan Nasional yang merupakan bekas sekolah kedokteran STOVIA (*School tot Opleiding van Inlandsche Artsen*), memiliki nilai historis sebagai tempat lahirnya organisasi Boedi Oetomo dan tonggak kesadaran nasional. Museum tersebut memiliki jumlah pegawai sebanyak 29 orang, yang terdiri dari 9 orang PNS dan 20 orang PPNP. Berdasarkan data pra penelitian, pegawai di Museum Kebangkitan Nasional memiliki pendidikan terakhir sebagai berikut: 2 orang PNS yang memiliki gelar S2. 7 orang PNS dan 2 orang PPNP yang memiliki gelar S1. 1 orang PPNP yang memiliki gelar D-III. 17 PPNP yang memiliki gelar pendidikan terakhir SMA/SMK.

Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian yang dilakukan pada 4 November 2025 dengan pegawai PNS, permasalahan utama yang dihadapi oleh pegawai PNS di Museum Kebangkitan Nasional adalah budaya kerjanya. Kurangnya etos kerja para pegawai membentuk budaya kerja yang tidak sehat seperti kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap beban kerja yang diemban. Selain itu, hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa beberapa pegawai merasa pengisian laporan kinerja harian hanya digunakan sebagai syarat pencairan tunjangan kinerja (tukin). Tukin dirancang sebagai insentif finansial untuk meningkatkan motivasi, disiplin, dan produktivitas pegawai.

Temuan pra penelitian pada 4 November 2025 juga mengungkapkan terdapat ketidaksesuaian tugas antara dokumen Uraian Jabatan dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dokumen Uraian Jabatan digunakan sebagai panduan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas, menghindari pekerjaan rangkap, memperjelas wewenang dan tanggung jawab, serta mendukung penataan kepegawaian (seperti penempatan pegawai dan pemberian tunjangan kinerja) setelah adanya perubahan nomenklatur jabatan pelaksana ASN, berdasarkan PermenPANRB Nomor 11 Tahun 2024. Sedangkan SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS setiap tahun. SKP digunakan untuk menilai kinerja ASN secara objektif, menetapkan target kerja yang jelas dan terukur, sebagai dasar pengembangan karir (termasuk kenaikan pangkat), serta memastikan pertanggungjawaban dan profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tujuan organisasi. Dalam dokumen Uraian Jabatan, tugas kurator mencakup identifikasi, klasifikasi, serta menganalisis benda bersejarah guna menyusun bahan kajian dan informasi koleksi yang akurat. Kurator juga melakukan inventarisasi dan katalogisasi data, yang pada akhirnya ditutup dengan penyusunan laporan pertanggungjawaban tugas kepada atasan. Selain mengelola data yang ada, kurator memiliki peran penting sebagai jembatan informasi antara museum dan masyarakat melalui perancangan konsep, tema, dan materi pameran agar koleksi dapat disajikan secara menarik dan bermanfaat bagi publik.

Sedangkan, menurut SKP Kurator di Museum Kebangkitan Nasional, pegawai tersebut lebih banyak mengerjakan tugas-tugas yang di luar tupoksinya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa budaya kerja BerAKHLAK masih belum sepenuhnya berjalan optimal pada nilai Kompeten. Kondisi di mana pegawai mengerjakan tugas-tugas di luar fungsi utamanya (tupoksi) menghambat mereka untuk 'melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik' sesuai keahliannya, serta mengurangi kesempatan untuk mengembangkan kapabilitas spesifik jabatan fungsional akibat tersita oleh beban administratif. Adapun rincian SKP-nya dapat dilihat berikut ini.

HASIL KERJA		Realisasi Berdasarkan Bukti Dukung	Umpan Balik Berkelanjutan Berdasarkan Bukti Dukung
A. Utama			
1.	Informasi koleksi Museum Kebangkitan Nasional yang termutakhirkan dan akuntabel (Penugasan dari Ketua Tim PENANGGUNG JAWAB UNIT MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL) Ukuran keberhasilan / Indikator Kinerja Individu, dan Target: • Informasi koleksi Museum Kebangkitan Nasional termutakhirkan dengan data yang aktual dan akuntabel melalui inventarisasi/reinventarisasi koleksi	Laporan Database Koleksi yang termutakhirkan	Hasil kerja secara umum sudah baik.
2.	Materi publikasi dan promosi Museum Kebangkitan Nasional yang informatif dan atraktif (Penugasan dari Ketua Tim PENANGGUNG JAWAB UNIT MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL) Ukuran keberhasilan / Indikator Kinerja Individu, dan Target: • Editorial plan kehumasan yang tersusun dengan rapi dan sesuai prosedur	Editorial plan kehumasan yang tersusun rapi	Luar biasa. Terima kasih atas kinerjanya.
3.	Layanan penelitian dan magang di Museum Kebangkitan Nasional sesuai prosedur (Penugasan dari Ketua Tim PENANGGUNG JAWAB UNIT MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL) Ukuran keberhasilan / Indikator Kinerja Individu, dan Target: • Layanan penelitian dan magang yang sesuai prosedur dan terorganisir	Laporan pelaksanaan magang yang tersusun rapi	Sangat baik dan tidak ada kesalahan dalam pencapaian target
4.	Layanan persuratan yang tepat dan akurat sesuai ketentuan (Penugasan dari Ketua Tim PENANGGUNG JAWAB UNIT MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL) Ukuran keberhasilan / Indikator Kinerja Individu, dan Target: • Layanan persuratan yang sesuai dengan prosedur	Draf persuratan yang tersusun rapi dan lengkap	Hasil kerja melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan.
5.	Laporan pelaksanaan kegiatan Museum Museum Kebangkitan Nasional yang akuntabel dan tepat waktu (Penugasan dari Ketua Tim PENANGGUNG JAWAB UNIT MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL) Ukuran keberhasilan / Indikator Kinerja Individu, dan Target: • Laporan pelaksanaan rangkaian kegiatan Bangkit Berkelanjutan: Muskitnas MUN 2024 yang akuntabel	Laporan pelaksanaan Muskitnas MUN 2024 yang rapi dan menyeluruh	Hasil kerja melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan.

Gambar 1.4 SKP Jabatan Kurator

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Berdasarkan studi-studi dan penelitian terdahulu, maka terdapat sebuah *gap* mengenai budaya kerja yang terjadi di Museum Kebangkitan Nasional. Oleh karena itu, peneliti akan mengangkat topik tersebut dan akan diberikan judul **“Strategi Peningkatan Budaya Kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional”**.

B. Rumusan Permasalahan

1. Faktor-faktor apa yang memengaruhi budaya kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional?
2. Strategi apa yang dapat dibangun untuk meningkatkan budaya kerja BerAKHLAK agar lebih optimal di Museum Kebangkitan Nasional?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis penerapan budaya kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional.
2. Merumuskan rekomendasi strategi untuk meningkatkan budaya kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

- a. Memperkaya studi yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur. Penelitian ini akan memberikan studi kasus mengenai realita budaya kerja di sektor publik.
- b. Menjadi referensi bagi akademisi dan mahasiswa yang hendak melakukan penelitian lanjutan tentang efektivitas sistem manajemen kinerja, tantangan reformasi birokrasi, serta dinamika budaya organisasi dalam menghadapi perubahan.

2. Manfaat Praktis

Memberikan informasi dan referensi untuk Museum Kebangkitan Nasional dan Badan Layanan Umum (BLU) Museum dan Cagar Budaya (MCB) sebagai rekomendasi strategi untuk membangun budaya kerja yang lebih baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tidak hanya berfokus pada aspek manajemen kinerja, tetapi juga pada fondasi perilaku dan etos kerja ASN. Undang-undang ini memperkuat *core values* BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai pedoman perilaku dan budaya kerja bagi seluruh ASN di Indonesia. Adapun penjelasan *core values* BerAKHLAK adalah sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, meliputi:
 - a) memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - b) ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
 - c) melakukan perbaikan tiada henti;
- 2) Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, meliputi:
 - a) melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi;
 - b) menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; dan
 - c) tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan;
- 3) Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, meliputi:
 - a) meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - b) membantu orang lain belajar; dan
 - c) melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik;

- 4) Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan, meliputi:
 - a) menghargai setiap orang tanpa membedakan latar belakang;
 - b) suka menolong; dan
 - c) membangun lingkungan kerja yang kondusif;
- 5) Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, meliputi:
 - a) memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintahan yang sah;
 - b) menjaga nama baik ASN, instansi, dan negara; dan
 - c) menjaga rahasia jabatan dan negara;
- 6) Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan, meliputi:
 - a) cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - b) terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
 - c) bertindak proaktif;
- 7) Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis, meliputi:
 - a) memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - b) terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
 - c) menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Dalam penelitian ini, nilai-nilai tersebut menjadi standar ideal yang relevan. Undang-undang ini hadir bukan hanya sebagai payung hukum, melainkan sebagai jawaban atas budaya kerja birokrasi yang lamban dan kaku. Kebijakan ini mengubah arah manajemen ASN dari yang semula berfokus pada kepatuhan aturan menjadi berorientasi pada kinerja nyata.

Semangat transformasi dalam undang-undang ini juga terlihat pada dorongan pertumbuhan kapasitas pegawai. Pengembangan kompetensi

kini menjadi sebuah kewajiban yang melekat pada setiap individu. Dengan demikian, nilai-nilai dasar BerAKHLAK menjadi standar perilaku ASN dalam penelitian ini.

b. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan ini mendefinisikan disiplin sebagai kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang telah ditentukan. Dengan demikian, peraturan ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman, tetapi juga sebagai instrumen bagi pimpinan untuk memastikan bahwa setiap pegawai bekerja sesuai dengan standar profesionalisme dan integritas yang diharapkan.

Salah satu kewajiban utama yang tertulis dalam peraturan ini adalah "melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab". Peraturan tersebut tentu akan berhadapan dengan realita di lapangan yang di mana berkaitan dengan kinerja pegawai dan pengisian laporan kinerja harian. Regulasi ini juga menegaskan bahwa kehadiran pegawai di kantor harus berbanding lurus dengan kontribusi nyata yang diberikan.

PP No. 94 Tahun 2021 juga menjelaskan mengenai sistem konsekuensi yang terstruktur dan berjenjang. Hukuman disiplin diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan, yaitu ringan, sedang, dan berat. Hukuman ringan dapat berupa teguran lisan atau tertulis, sementara hukuman berat dapat berujung pada penurunan jabatan hingga pemberhentian.

Ketentuan ini menunjukkan bahwa pemerintah telah menyediakan peraturan secara spesifik untuk mengatasi masalah yang terjadi. Secara regulasi, terdapat landasan yang kuat untuk memberikan konsekuensi finansial secara langsung terhadap pegawai yang kinerjanya tidak memenuhi standar atau yang melanggar disiplin.

- c. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara

Surat Edaran ini merupakan instrumen kebijakan yang menjadi titik tolak penyeragaman nilai-nilai dasar bagi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Sebelum terbitnya regulasi ini, instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah memiliki nilai-nilai budaya kerja yang bervariasi dan berbeda-beda sesuai dengan karakteristik instansinya masing-masing. Kondisi tersebut menghambat terciptanya identitas tunggal ASN yang profesional dan adaptif. Oleh karena itu, SE ini hadir sebagai upaya pemerintah untuk memangkas perbedaan tersebut dan menyatukan seluruh ASN di bawah satu payung budaya kerja yang sama, yakni *Core Values* "BerAKHLAK".

Dalam kebijakan ini, pemerintah menegaskan bahwa *Core Values* BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif harus menjadi landasan moral bagi setiap ASN dalam menjalankan tugasnya. Kebijakan ini tidak berhenti pada penetapan nilai dasar, tetapi juga memperkenalkan *Employer Branding* ASN "Bangga Melayani Bangsa". *Branding* ini bertujuan untuk menanamkan persepsi positif dan kebanggaan dalam diri setiap aparatur negara bahwa menjadi ASN bukanlah sekadar pekerjaan administratif, melainkan melayani masyarakat.

Secara substansial, Surat Edaran ini mengamanatkan kepada seluruh instansi pemerintah untuk melakukan internalisasi nilai-nilai tersebut secara berkelanjutan. Implementasi BerAKHLAK tidak hanya sebagai slogan, melainkan harus ditranslasikan ke dalam perilaku kerja nyata yang terukur. Hal ini sejalan dengan cita-cita Reformasi Birokrasi untuk menciptakan birokrasi berkelas dunia di mana ASN dituntut untuk memiliki pola pikir yang melayani, akuntabel, dan kompeten, serta

mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, keberadaan SE ini menjadi landasan yang mewajibkan seluruh unit kerja, termasuk Museum Kebangkitan Nasional, untuk meninggalkan budaya kerja lama yang kaku, menuju budaya kerja baru yang lebih lincah dan berorientasi pada kinerja. Penerapan nilai-nilai ini diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah.

- d. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2012 tentang Kode Etik Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Peraturan ini memiliki peran yang sangat berpengaruh langsung terhadap dinamika kinerja pegawai di Museum Kebangkitan Nasional. Kebijakan ini berfungsi sebagai panduan standar perilaku yang menjabarkan profesionalisme, disiplin, dan integritas yang wajib dipatuhi oleh seluruh pegawai di lingkungan kementerian tersebut. Secara substansial, kode etik ini mewajibkan pegawai untuk melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, mematuhi standar operasional prosedur kerja, serta menaati ketentuan jam kerja.

Dengan demikian, Permendikbud No. 16 tahun 2012 menjadi kerangka yang menopang tuntutan etika dasar khususnya pada dimensi tanggung jawab, profesionalisme, dan disiplin yang sangat relevan untuk dianalisis dalam studi peningkatan budaya kerja di Museum Kebangkitan Nasional.

2. Tinjauan Teori

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia menempatkan manusia bukan sekadar sumber daya administratif, melainkan aktor yang menentukan

keberhasilan organisasi. Peneliti mengambil beberapa pengertian MSDM yang dikemukakan oleh para ahli untuk memaknainya lebih dalam. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Bangun, 2012). MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2012). Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder (Kasmir, 2016). Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi dan diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan, tenaga kerja yang efektif (Fahmi, 2016). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi (Afandi, 2018).

Pendekatan-pendekatan tersebut menekankan rangkaian fungsi MSDM mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, hingga kompensasi sebagai siklus yang saling berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi dan kesejahteraan pegawainya. Untuk memahami posisi budaya kerja dalam kerangka MSDM, peneliti merujuk pada fungsi-fungsi manajemen yang dicetuskan oleh George R. Terry. Dalam buku yang berjudul *Principles of Management*, Terry menguraikan bahwa proses manajemen terdiri dari empat fungsi utama yang dikenal dengan POAC: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating*

(Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi ini bekerja sebagai sebuah siklus yang saling terkait untuk memastikan organisasi bergerak secara efektif dan efisien menuju tujuannya. Adapun fungsi manajemen yang paling relevan dengan penelitian ini adalah pada tahap *actuating* dan *controlling*. Budaya kerja berfungsi sebagai norma perilaku yang menggerakkan pegawai untuk bekerja. Nilai-nilai seperti inisiatif, kerja keras, dan kolaborasi adalah wujud dari *actuating* yang didorong oleh budaya organisasi. Pada tahap *controlling*, budaya kerja menjadi standar norma yang memudahkan pengawasan. Namun, untuk memastikan budaya tersebut berjalan, diperlukan instrumen pengawasan yang konkret. George R. Terry mendefinisikan pengawasan sebagai proses untuk menentukan apa yang telah dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaannya, dan menerapkan tindakan korektif agar hasil pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini adalah jembatan yang menghubungkan antara rencana kerja dengan hasil kerja. Ada dua macam teknik atau cara pengawasan, yakni pengawasan secara langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pimpinan; dan pengawasan secara tidak langsung, yang dilaksanakan lewat pembuatan laporan baik dalam bentuk lisan maupun tulisan (Amiruddin, 2016).

b. Budaya Kerja

Hendriana (2022) berpendapat bahwa budaya kerja merupakan manifestasi kehidupan yang ditemukan di tempat kerja. Lebih khusus lagi, budaya kerja adalah sistem makna yang terkait dengan interaksi kerja, pekerjaan dan pekerjaan yang disepakati bersama dan digunakan dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Syawitri *et al.* (2022), budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasarkan pada pandangan hidup, yang mencakup nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan serta kekuatan pendorong bagi individu atau

kelompok dalam berperilaku. Budaya kerja ini tercermin dalam sikap, perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang diwujudkan dalam aktivitas "kerja" dan "bekerja."

Novita (2022) menambahkan bahwa budaya kerja secara umum dapat dipahami sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Milawaty *et al.* (2021) mengatakan bahwa budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Purnamayanti (2020) mendefinisikan bahwa budaya kerja merupakan asumsi, nilai, kepercayaan yang dikembangkan dan diterapkan dalam suatu organisasi/perusahaan sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir dan bertindak secara berulang-ulang yang kemudian diekspresikan dalam bentuk artefak dan perilaku identitas perusahaan/organisasi.

Moeljono (2013) mendefinisikan bahwa budaya kerja merupakan pernyataan filosofi yang dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan.

Dari beberapa pengertian mengenai budaya kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu sistem nilai dan keyakinan yang dianut bersama, yang kemudian menjadi landasan bagi terbentuknya kebiasaan dan perilaku dalam bekerja. Budaya kerja ini mencakup cara pandang terhadap pekerjaan, sikap, serta tindakan nyata para pegawai dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Pada dasarnya, budaya kerja berfungsi sebagai pedoman tidak tertulis yang mengarahkan seluruh anggota untuk bertindak secara selaras demi mencapai tujuan organisasi.

Sirait (2016) menjelaskan ada beberapa faktor yang memengaruhi budaya kerja, yaitu:

1) Pengenalan awal

Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

2) Perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja

Perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan budaya kerja untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

3) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas

Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

4) Menyesuaikan dengan peraturan yang ada

Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Menurut Moeljono (2013), dimensi yang digunakan untuk mengukur budaya kerja adalah sebagai berikut.

1) Integritas, adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam perusahaan. Indikatornya yaitu: konsisten tindakan dengan nilai, dan tindakan dengan kode etik profesi.

- 2) Profesionalisme, merupakan tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan dalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional. Indikatornya yaitu: efektif, efisien, dan disiplin.
- 3) Kepuasan, adalah memenuhi kebutuhan dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, SDM yang terampil, ramah dan senang melayani, serta teknologi unggul. Indikatornya: memberikan pelayanan yang baik, ramah, dan teknologi unggul.
- 4) Keteladanan, merupakan perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Indikatornya yaitu: bekerja keras, bertindak adil, dan bersikap tegas.

Konsep tersebut relevan untuk digunakan sebagai kerangka dalam menganalisis bagaimana budaya kerja di Museum Kebangkitan Nasional terbentuk, beroperasi, dan pada akhirnya memberikan dampak terhadap perilaku pegawai.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memanfaatkan teori-teori yang telah dipaparkan sebelumnya sebagai dasar untuk merumuskan konsep-konsep kunci yang akan menjadi fokus analisis. Selain itu, peneliti melakukan telaah literatur mendalam terhadap penelitian terdahulu yang relevan agar penelitian ini lebih jelas dan berbeda dari studi sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
1	Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di Lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung	Asyifa Fauzia Rahma, Endang Wirjatmi, Edah Jubaedah (2023)	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) penerapan budaya kerja BerAKHLAK belum sepenuhnya diterapkan, dari tujuh core values sebagai dimensi budaya kerja BerAKHLAK, masih ada tiga yang belum diterapkan dengan maksimal yaitu, berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif. (2) Terdapat faktor-faktor internal dan eksternal dalam penguatan budaya kerja. Faktor internal terdiri dari lima kekuatan dan tujuh belas kelemahan. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari tiga peluang dan tiga ancaman. Dari hasil EFAS dan IFAS terdapat kelemahan dan peluang yang menunjukkan Inspektorat Kota Bandung dalam penguatan budaya kerja BerAKHLAK perlu menyusun strategi yang mengoptimalkan peluang yang sangat besar, untuk mengatasi kelemahan internal atau strategi WO (<i>Weakness</i> dan <i>Opportunity</i>). (3) strategi penguatan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu strategi pengembangan membantu organisasi dalam salah satunya strategi pembinaan dan pengawasan melalui digitalisasi <i>early warning system</i> .
2	Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan	Nabila Shalsabila, Raniasa Putra, Atrika Iriani, Annisa Larasati	Kualitatif	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK pada Kejaksaan Negeri Ogan Komering Ulu Selatan, yang terdiri dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, merupakan landasan penting dalam membangun budaya

No.	Judul Penelitian	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
		Chairani (2025)		kerja yang efektif di instansi pemerintah. Nilai-nilai ini tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap pelayanan publik
3	Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Budaya Kerja Melalui Core Values ASN BerAKHLAK Sebagai Pemediasi	Ayu Khoirun Nisa, Abdul Rasyid, Mansur, Abdul Rasyid, Yendra (2025)	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif terhadap budaya kerja pegawai di IPDN Kampus Papua. Peningkatan transformasi digital mendorong ASN (PNS dan PPPK) semakin mampu mengoperasikan perangkat digital dengan baik, yang berimplikasi pada perbaikan budaya kerja. Transformasi digital juga berpengaruh positif terhadap Core Values ASN BerAKHLAK, terlihat dari meningkatnya sinergitas antarunit dan bagian yang didukung ketersediaan sarana prasarana digital yang memadai. Core Values ASN BerAKHLAK terbukti berpengaruh positif terhadap budaya kerja, di mana peningkatan nilai inti mendorong kompetensi, kreativitas, dan kepatuhan terhadap aturan berbasis sistem digitalisasi. Selain itu, Core Values ASN BerAKHLAK berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara transformasi digital dan budaya kerja, yang diperkuat oleh pemanfaatan fasilitas digital seperti ruang multimedia, ruang rapat virtual, dan jaringan Wi-Fi.
4	Analisis Implementasi Sistem Elektronik Kinerja (e-kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu	Eni Denti, Willy Abdillah, Fitri Santi (2021)	Kuantitatif	Implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan dari penerapan e-kinerja itu sendiri yaitu untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, kinerja dan

No.	Judul Penelitian	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
				kesejahteraan PNS daerah Provinsi Bengkulu. Masih terdapat catatan-catatan yang harus menjadi perhatian terutama masalah kedisiplinan dan perilaku pegawai demi peningkatan kinerja pegawai dan peningkatan performa sistem e-kinerja itu sendiri. Perilaku positif sangat memengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan begitu juga halnya dengan keberhasilan kebijakan penerapan e-kinerja oleh Pemerintah Provinsi Bengkulu. PNS Pemerintah Provinsi Bengkulu harus mempunyai kesadaran dari dirinya sendiri untuk mensukseskan pencapaian tujuan dari e-kinerja.
5	Core Value BerAKHLAK Aparatur Sipil Negara Sebagai Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Pelayanan Publik	Yoga Maulana Putra, Aldri Frinaldi, Roberia (2024)	Kualitatif	Nilai akuntabel dapat dijabarkan melalui budaya kerja integritas, budaya kerja kejujuran dan budaya kerja efektivitas dalam penggunaan fasilitas negara. Selanjutnya pada nilai kompetenbudaya kerja yang dapat dikembangkan meliputi budaya kerja adaptif, budaya belajar dan budaya yang dituntun pada pengembangan untuk mendapatkan standar kinerja tertentu. Selanjutnya, pada nilai harmonis budaya kerja yang dapat dikembangkan meliputi budayayang anti terhadap diskriminasi dan mendukung budaya kerja kolaborasi. Berikutnya, pada nilai loyal dapat diturunkan budaya kerja yang meliputi berupa budaya kerja ikhlas dan budaya kerja cinta tanah air. Nilai adaptif dalam core value dapat dikembangkan dengan pelaksanaan budaya kerja yang menunjang fleksibilitas. Serta, pada nilai kolaboratif dapat dikembangkan menjadi budaya kerja

No.	Judul Penelitian	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
				sama dan budaya kerja efisiensi. Sehingga pemaparan budaya kerja pada masing-masing nilai BerAKHLAK dapat dijadikan pedoman dasar bagi ASN dalam bertindak baik dalam instansinya maupun dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat.

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki perbedaan pada objek penelitian, pendekatan teori, serta kedalaman fokus analisisnya. Penelitian ini mengambil lokus di Museum Kebangkitan Nasional yang memiliki karakteristik pelayanan berbasis pelestarian sejarah dan edukasi publik, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mayoritas berfokus pada instansi pemerintahan daerah atau lembaga pengawas. Selain itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan mengintegrasikan teori budaya kerja Moeliono (2013) dengan nilai-nilai BerAKHLAK untuk melihat kesenjangan, guna merumuskan strategi peningkatan yang aplikatif.

C. Konsep Kunci

Penelitian ini memanfaatkan teori-teori yang telah dipaparkan sebelumnya sebagai dasar untuk merumuskan konsep-konsep kunci yang akan menjadi fokus analisis. Selain itu, peneliti melakukan telaah literatur mendalam terhadap penelitian terdahulu yang relevan agar penelitian ini lebih jelas dan berbeda dari studi sebelumnya.

1. Budaya Kerja

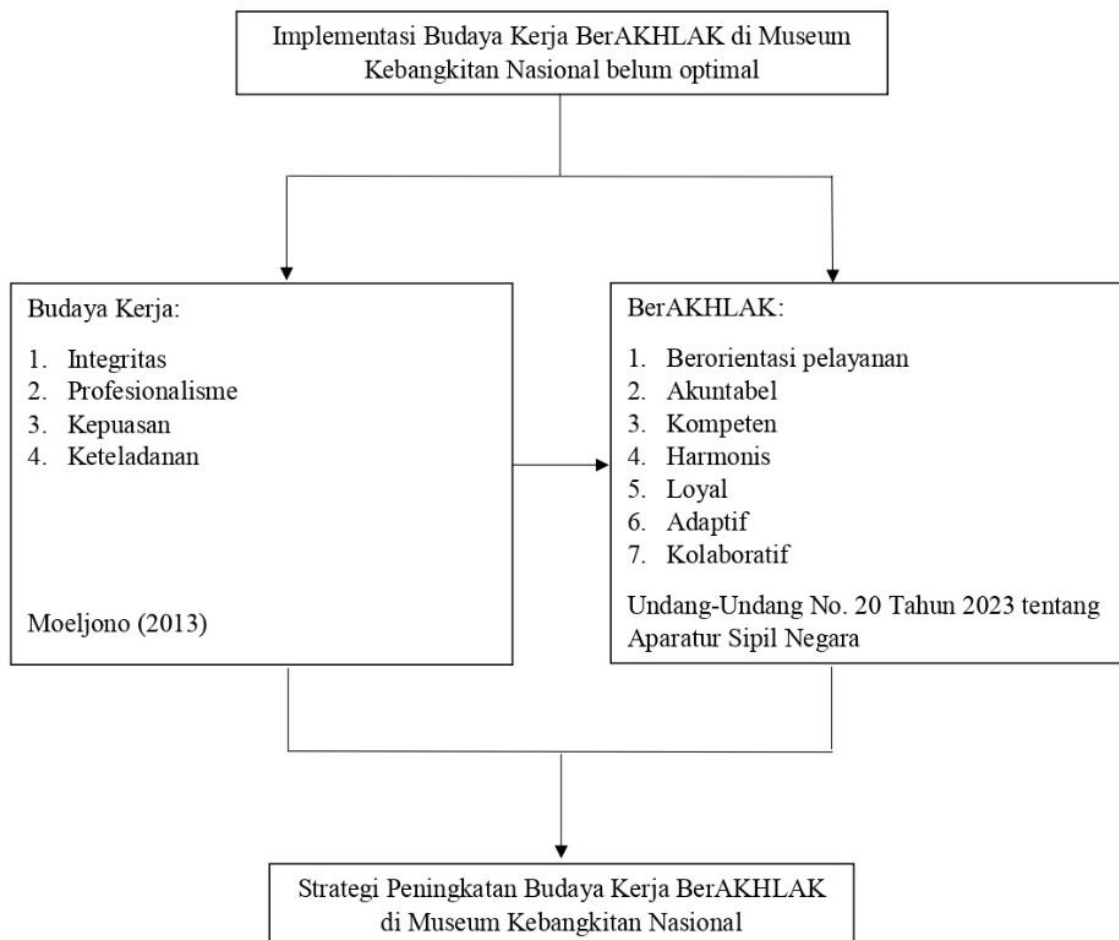
Budaya kerja adalah suatu sistem nilai dan keyakinan yang dianut bersama, yang kemudian menjadi landasan bagi terbentuknya kebiasaan dan perilaku dalam bekerja. Budaya kerja ini mencakup cara pandang terhadap pekerjaan, sikap, serta tindakan nyata para pegawai dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Pada dasarnya, budaya kerja berfungsi sebagai pedoman

tidak tertulis yang mengarahkan seluruh anggota untuk bertindak secara selaras demi mencapai tujuan organisasi.

2. Core Values ASN BerAKHLAK

BerAKHLAK adalah nilai dasar ASN: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai tersebut dipahami sebagai standar perilaku yang diinternalisasi oleh pegawai dan dijadikan acuan dalam penilaian kinerja serta pembentukan budaya kerja yang profesional. Operasionalnya akan diukur dari bukti perilaku nyata seperti kualitas pelayanan terhadap pengunjung dan transparansi pelaporan.

D. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian kualitatif dalam Moleong (2017) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan sebagainya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Alasan peneliti memilih pendekatan kualitatif adalah peneliti mengetahui bahwa di balik setiap masalah yang terjadi, terdapat faktor-faktor yang terlihat maupun tidak terlihat. Hal-hal yang tidak terlihat tersebut tidak bisa diidentifikasi secara angka sehingga memerlukan pendekatan secara personal untuk mendapatkan informasi secara lengkap dan mendalam, mulai dari informasi yang terduga ataupun yang tidak terduga.

Adapun metode yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan kondisi atau fenomena (Savira, 2019). Metode deskriptif digunakan peneliti untuk menggambarkan situasi secara rinci sehingga faktor pendukung serta hambatan implementasi dapat terungkap secara utuh dan bukan sekadar diukur dengan angka.

B. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi dipilih sebagai salah satu teknik pengumpulan data dikarenakan dapat memberikan akses langsung ke dalam praktik sehari-hari yang terjadi di lapangan. Hal tersebut penting karena seringkali aktivitas yang sebenarnya tidak sepenuhnya terwakili secara tertulis. Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan menyorot kesenjangan budaya kerja yang terjadi di lapangan sehingga peneliti akan menyaksikan secara langsung bagaimana proses kerja dilaksanakan. Observasi dilakukan di Museum Kebangkitan

Nasional untuk menangkap aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pegawai seperti perawatan koleksi, pelayanan pengunjung, kegiatan administrasi kepegawaian, maupun hal-hal lainnya.

Hasil observasi akan dipadukan dengan wawancara dan dokumentasi yang akan dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui secara menyeluruh. Ketika observasi dilakukan dan peneliti menemukan suatu kejanggalan, hal tersebut akan menjadi topik khusus pada saat wawancara dilakukan untuk menggali lebih dalam alasan di balik adanya kejanggalan. Melalui observasi yang dilakukan oleh peneliti, data yang didapatkan tersebut akan membantu untuk mengungkap apa yang sebenarnya terjadi secara nyata serta memberikan bukti yang akurat. Hal tersebut dalam menjadi dasar bagi peneliti untuk membuat rekomendasi yang lebih tepat sasaran.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu dengan dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2017:186). Wawancara menjadi salah satu teknik yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data karena memberi kesempatan bagi informan untuk menjelaskan persepsi dan pengalaman pribadi yang tidak dapat diukur lewat angka. Peneliti akan menggali informasi mengenai budaya kerja yang ada di Museum Kebangkitan Nasional.

Peneliti akan menyusun pedoman untuk dilakukannya wawancara agar proses pengumpulan data tetap terarah. Pedoman wawancara akan disusun dari teori utama yang digunakan oleh peneliti. Teori mengenai budaya kerja yang dikemukakan oleh Moeljono (2013) akan membantu peneliti untuk menilai aspek-aspek terhadap budaya kerja di Museum Kebangkitan Nasional. Aspek-aspek yang akan digunakan oleh peneliti untuk dituangkan dalam pedoman wawancara adalah

- a. Integritas, digunakan untuk mengeksplorasi sejauh mana pegawai bertindak konsisten dengan nilai-nilai moral dan aturan organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- b. Profesionalisme, digunakan untuk menilai tingkat kemampuan teknis dan sikap kerja yang mencerminkan standar profesi di lingkungan museum. Profesionalisme juga dilihat dari etika kerja, rasa tanggung jawab terhadap tugas, dan kemampuan menyelesaikan masalah tugas secara mandiri dan bermutu.
- c. Kepuasan, digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian yang berlaku dan dampaknya terhadap motivasi kerja, terutama kaitannya dengan keadilan dan penghargaan.
- d. Keteladanan, digunakan untuk mengeksplorasi peran pimpinan sebagai panutan dalam menerapkan nilai-nilai kerja, serta ketegasan mereka dalam memberikan umpan balik dan evaluasi kinerja yang objektif.

Kebijakan mengenai nilai dasar ASN, yaitu *core values* BerAKHLAK juga turut digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data pada saat wawancara dilakukan. Adapun aspek-aspeknya adalah sebagai berikut.

- a. Berorientasi pelayanan, digunakan untuk mengetahui komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan yang ramah, cekatan, dan solutif kepada pengunjung museum.
- b. Akuntabel, digunakan untuk menilai tingkat kejujuran, kedisiplinan, dan tanggung jawab pegawai dalam menggunakan sumber daya serta transparansi dalam melaporkan kinerja harian sesuai dengan realitas pekerjaan yang dilakukan.
- c. Kompeten, digunakan untuk mengukur kualitas hasil kerja pegawai dan semangat mereka dalam meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan tugas, memastikan bahwa kinerja yang dilaporkan bukan sekadar kuantitas melainkan kualitas terbaik.

- d. Harmonis, digunakan untuk melihat dinamika hubungan antarpegawai, sikap saling peduli, dan kemampuan menghargai perbedaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman di tengah tekanan target kinerja.
- e. Loyal, digunakan untuk memahami dedikasi pegawai dalam mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, serta komitmen mereka untuk menjaga nama baik instansi dan mematuhi aturan.
- f. Adaptif, digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dan kecepatan pegawai dalam menyesuaikan diri menghadapi perubahan sistem, terus berinovasi, dan bertindak proaktif dalam mencari solusi atas kendala yang muncul.
- g. Kolaboratif, digunakan untuk mengidentifikasi kesediaan pegawai untuk bekerja sama secara sinergis, memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, dan menggerakkan pemanfaatan sumber daya bersama demi pencapaian tujuan organisasi.

Sebelum dilakukannya wawancara, peneliti akan menentukan kriteria dari narasumber yang dianggap mampu untuk menjawab setiap aspek dari kedua teori di atas. Adapun kriteria yang harus dimiliki dari masing-masing narasumber adalah:

- a. Berstatus sebagai ASN di lingkungan BLU Museum dan Cagar Budaya (MCB) atau UPT Museum Kebangkitan Nasional.
- b. Bersedia menjadi narasumber.

Berdasarkan pada kriteria narasumber yang telah disebutkan, maka peneliti menentukan tujuh orang yang mampu sebagai *key informant*, yaitu:

Tabel 3.1
Narasumber Penelitian

Kode	Narasumber	Kluster	Alasan
K.1	Penanggung Jawab Unit Museum Rumah Bersejarah	Pimpinan	PNS yang saat ini menjabat sebagai pimpinan di unit Museum Rumah Bersejarah, salah satunya yaitu Museum Kebangkitan Nasional.
K.2	Pamong Budaya Ahli Muda Museum Kebangkitan Nasional	Koordinator Museum Kebangkitan Nasional	PNS yang saat ini menjadi Koordinator Museum Kebangkitan Nasional. Pegawai tersebut sangat mengetahui dan memahami kondisi seluruh pegawai yang bekerja di Museum Kebangkitan Nasional.
K.3	Kurator Museum Kebangkitan Nasional	Kurator Koleksi	PNS yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan, penelitian, dan penyajian koleksi museum.
K.4	Konservator Museum Kebangkitan Nasional	Konservator	PNS dengan keahlian teknis dalam perawatan dan pelestarian koleksi.
K.5	Pengadministrasi Keuangan Museum Kebangkitan Nasional	Administrasi Keuangan	PNS yang bertanggung jawab atas urusan administrasi keuangan.
K.6	Preparator Museum Kebangkitan Nasional	Preparator	PNS yang memiliki peran teknis dalam penyiapan dan penataan pameran serta koleksi.
K.7	Staf SDM Museum dan Cagar Budaya (MCB)	SDM	Pegawai yang memiliki tugas untuk melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi urusan pengelolaan administrasi, manajemen, dan pengembangan SDM di lingkungan Museum dan Cagar Budaya (MCB).

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

3. Telaah dokumen

Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian (Sugiyono, 2018). Melalui dokumentasi, peneliti mengumpulkan

data melalui pengambilan gambar sebagai pelengkap data tertulis yang diperoleh melalui wawancara. Peneliti juga akan menelaah dokumen laporan kinerja harian pegawai Museum Kebangkitan Nasional. Dokumentasi juga berfungsi sebagai sumber data yang bersifat permanen dan dapat diverifikasi karena sebagai bukti bahwa peneliti telah melaksanakan observasi dan wawancara. Selain itu, dokumentasi dapat juga dijadikan bukti bahwa data-data yang digunakan oleh peneliti bersifat objektif dan sesuai dengan kondisi langsung di lapangan.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen penelitian memiliki makna yang lebih luas dan mendalam dibandingkan dengan penelitian kuantitatif yang bertumpu pada alat ukur terstandar. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam mengenai budaya kerja pegawai di Museum Kebangkitan Nasional. Maka, instrumen yang digunakan mampu untuk melihat perilaku, sudut pandang, dan motivasi subjek penelitian.

1. Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti menempatkan diri bukan sebagai pengumpul data yang pasif, melainkan sebagai alat analisis yang peka, adaptif, dan responsif. Kemampuan peneliti untuk menangkap makna tersirat di balik ucapan dan menyesuaikan arah pertanyaan secara dinamis adalah keunggulan yang tidak dapat digantikan oleh kuesioner atau alat ukur manapun. Di sisi lain, peneliti harus memastikan objektivitas serta validitas data. Maka dari itu, peneliti menggunakan acuan lainnya seperti jurnal untuk mengumpulkan data dan melakukan analisis.

Setelah wawancara selesai dilakukan, peneliti akan mengkonfirmasi kepada narasumber mengenai hasil wawancara yang ditangkap oleh peneliti untuk memastikan bahwa pemahaman serta analisis yang dikembangkan oleh peneliti benar-benar mencerminkan realita dan persepsi yang narasumber alami, dan bukan dari pemikiran peneliti. Dengan demikian,

peneliti sebagai instrumen tidak hanya menjadi alat pengumpul data, tetapi juga alat analisis yang menjaga integritas ilmiah. Selain melakukan wawancara, peneliti juga akan observasi langsung dan mengambil dokumentasi foto untuk membangun data yang lebih mendalam.

2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara dalam penelitian ini dibangun untuk memandu jalannya percakapan agar tetap fokus pada dimensi-dimensi teori yang relevan dan menggali isu-isu tak terduga yang mungkin muncul. Pedoman wawancara ini memastikan bahwa seluruh aspek kunci dari teori budaya kerja oleh Moeliono (2013) dan *core values* BerAKHLAK dapat dibandingkan dengan data yang terkumpul dan dianalisis secara mendalam.

3. Dokumentasi

a. Data primer

Data primer dalam penelitian ini terdiri dari rekaman audio wawancara dan dokumentasi foto. Instrumen ini menjadi alat bukti untuk membuktikan *gap* yang telah diidentifikasi dalam latar belakang masalah dengan menyediakan data yang lebih objektif dan dapat diverifikasi untuk melengkapi data persepsi narasumber dari hasil wawancara.

Rekaman audio wawancara digunakan untuk menjamin akurasi dan kelengkapan data. Dengan merekam seluruh percakapan, peneliti dapat menyusun transkrip percakapan yang presisi, memastikan tidak ada kutipan yang salah tafsir, konteks yang hilang, atau detail penting lainnya yang terlewatkan. Sedangkan dokumentasi foto berfungsi untuk menyediakan bukti visual yang objektif dan sulit terbantahkan.

b. Data sekunder

Dokumentasi sekunder yang akan digunakan oleh peneliti mencakup data yang dikumpulkan dari laporan kinerja harian pegawai Museum Kebangkitan Nasional, jurnal ilmiah, buku referensi, penelitian terdahulu, serta peraturan perundang-undangan yang relevan. Data-data tersebut digunakan untuk membangun landasan dan konsep untuk penelitian. Dalam tahap analisis dan penyajian data, dokumentasi sekunder berfungsi untuk memberikan perbandingan atau tolak ukur komparatif. Peraturan-peraturan terkait yang relevan pun juga akan digunakan sebagai standar ideal tata kelola kinerja di sektor publik.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari proses mengorganisasi, mengklasifikasi, dan menginterpretasi data yang terkumpul. Proses ini bertujuan untuk mempersiapkan data agar siap dianalisis secara lebih mendalam serta mengubah data yang awalnya acak dan berlimpah menjadi informasi yang lebih terstruktur dan bermakna.

Analisis data menurut Sugiyono (2018) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, memasukkan ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain. Adapun teknik analisis data yang digunakan dikutip dari Miles dan Huberman dalam buku Sugiyono (2018) adalah sebagai berikut.

1. Reduksi Data

Menurut Sugiyono (2018), reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan topik penelitian, mencari tema dan polanya, pada akhirnya akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk

melakukan pengumpulan data selanjutnya. Proses ini merujuk pada upaya untuk menyaring dan memfokuskan data mentah menjadi informasi yang lebih terkelola dan relevan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Tahap ini merupakan proses pengorganisasian informasi yang telah disaring agar lebih terstruktur sehingga mudah dipahami dan dianalisis lebih lanjut. Adapun bentuk yang paling umum digunakan dalam penyajian data kualitatif adalah teks naratif. Melalui penyajian data teks naratif, maka data dapat terorganisasikan dan tersusun sehingga akan semakin mudah dipahami (Sugiyono, 2018).

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir dalam siklus analisis adalah penarikan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti mulai merumuskan jawaban atas rumusan masalah penelitian berdasarkan pola dan hubungan yang telah diidentifikasi dari data yang direduksi dan disajikan. Menurut Sugiyono (2018) kesimpulan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan perumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Temuan yang ditemukan saat peneliti turun ke lapangan bisa jadi mengkonfirmasi asumsi awal, namun bisa juga mengungkap hal-hal baru yang tidak terduga sebelumnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Lokus Penelitian

Museum Kebangkitan Nasional adalah sebuah gedung yang dibangun sebagai monumen tempat lahir dan berkembangnya kesadaran nasional serta munculnya organisasi pergerakan modern Boedi Oetomo. Pada 14 Juni 2022, Museum Kebangkitan Nasional resmi menjadi bagian dari Unit Pelaksana Teknis (UPT) Museum dan Cagar Budaya (MCB) sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 28 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Museum dan Cagar Budaya. Sebagai lembaga yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola, merawat, dan menyajikan koleksi sejarah kepada masyarakat, museum ini tidak hanya menjadi tempat edukasi sejarah kepada masyarakat, tetapi juga menjadi wajah dari pelayanan publik di bidang kebudayaan.

Museum Kebangkitan Nasional menyelenggarakan sejumlah fungsi, yaitu:

- a. pengkajian benda bernilai sejarah kebangkitan nasional;
- b. pengumpulan benda bernilai sejarah kebangkitan nasional;
- c. pelaksanaan registrasi koleksi museum;
- d. pelaksanaan perawatan dan pengawetan koleksi museum;
- e. pelaksanaan penyajian dan publikasi benda bernilai sejarah kebangkitan nasional;
- f. pelaksanaan pengamanan koleksi museum;
- g. pelaksanaan dokumentasi benda bernilai sejarah kebangkitan nasional;
- h. pelaksanaan layanan edukasi benda bernilai sejarah kebangkitan nasional;
- i. pelaksanaan kemitraan pengelolaan museum;
- j. pelaksanaan pengelolaan perpustakaan museum;
- k. pelaksanaan urusan ketatausahaan.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Museum Kebangkitan Nasional mempunyai visi “Terwujudnya Museum Kebangkitan Nasional menjadi salah satu museum sejarah terkemuka di Indonesia”. Untuk mewujudkan visinya, Museum Kebangkitan Nasional memiliki beberapa misi, yaitu:

- a. Meningkatkan kajian data sejarah kebangkitan nasional.
- b. Menanamkan nilai sejarah kebangkitan nasional pada masyarakat khususnya generasi muda.
- c. Meningkatkan mutu layanan informasi yang berkaitan dengan Museum Kebangkitan Nasional dan sejarah kebangkitan nasional.
- d. Meningkatkan mutu layanan masyarakat yang memerlukan fasilitas Museum Kebangkitan Nasional.

2. Pegawai Museum Kebangkitan Nasional

Guna mendorong tujuan strategis institusi, kehadiran tenaga kerja yang mumpuni menjadi hal yang diperlukan. Museum Kebangkitan Nasional bertumpu pada peran para pegawainya dalam menjaga kelancaran proses operasional. Berikut disajikan gambaran jumlah SDM yang bekerja di Museum Kebangkitan Nasional.

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Museum Kebangkitan Nasional

No.	Pegawai	Jumlah
1.	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	9 Pegawai
2.	Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN)	20 Pegawai

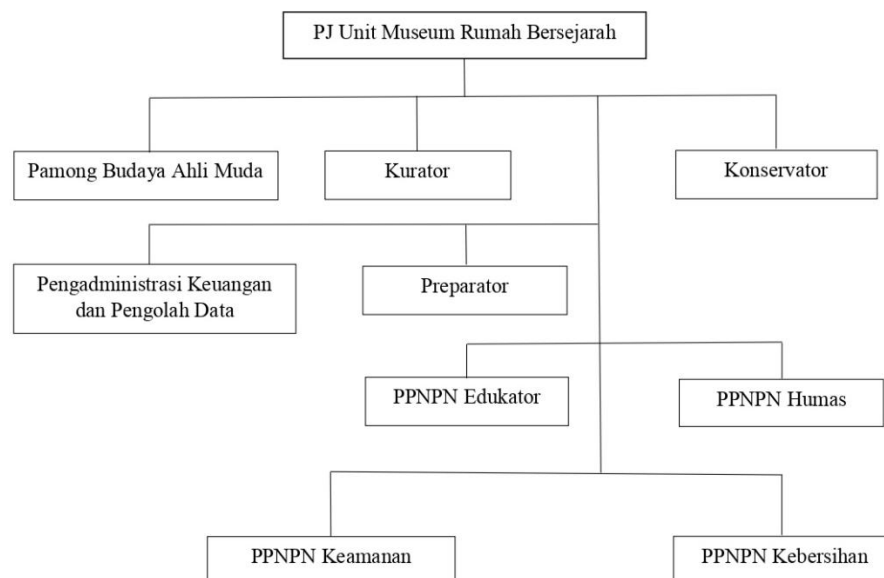
Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah PNS yang bekerja di Museum Kebangkitan Nasional sebanyak 9 pegawai. PNS memiliki status kepegawaian tetap. Mereka bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik, operasional, pengawasan, dan anggaran. Selain itu, terdapat 20 orang pegawai yang berstatus PPNPN. Berdasarkan Peraturan

Direktur Jenderal Perbendaharaan No. PER-31/PB/2016 adalah Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri yang selanjutnya disingkat PPNPN adalah pegawai tidak tetap, pegawai honorer, staf khusus, dan pegawai lain yang dibayarkan oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Meskipun tidak memiliki status kepegawaian tetap, PPNPN berperan sangat penting dalam kelancaran operasional dan pelayanan publik di Museum Kebangkitan Nasional. Adapun di antara 20 pegawai PPNPN tersebut, terdapat 18 pegawai akan diangkat menjadi PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) di bulan Januari 2026 saat SK penempatannya sudah resmi dikeluarkan.

3. Struktur Organisasi Museum Kebangkitan Nasional

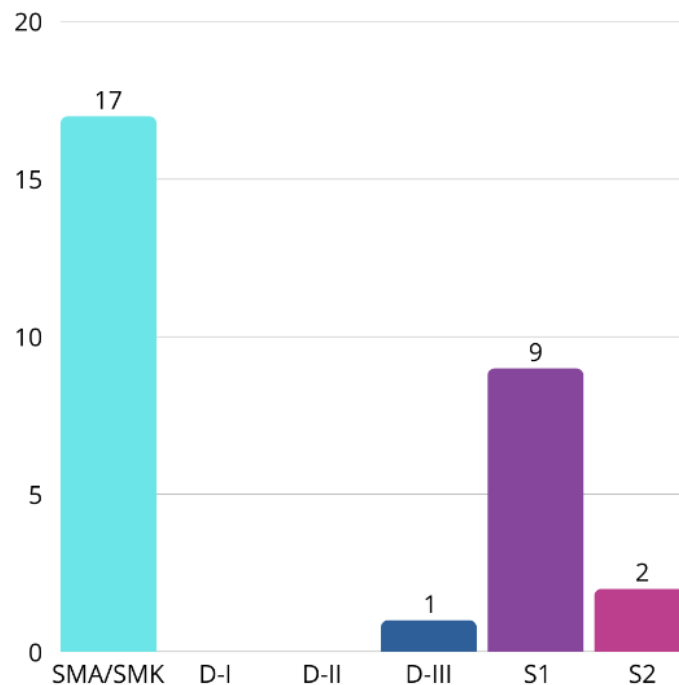
Di dalam lingkup Museum Kebangkitan Nasional, tata kelola kepegawaian diatur melalui struktur organisasi yang memetakan kewajiban masing-masing pegawai. Struktur organisasi juga berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan proses aktivitas antar pegawai serta sebagai rantai komando di Museum Kebangkitan Nasional. Berikut disajikan gambarannya.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Museum Kebangkitan Nasional
Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

4. Penyajian Data Pegawai

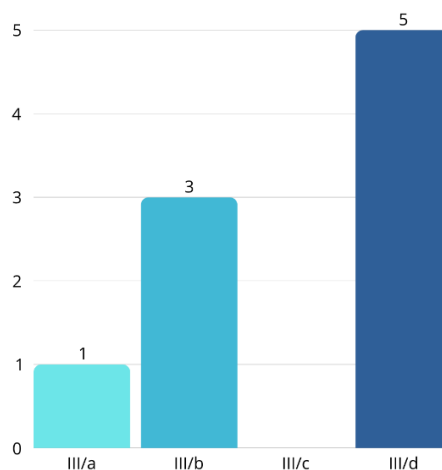
Berdasarkan hasil observasi peneliti di Museum Kebangkitan Nasional pada tahun 2025, ditemukan data bahwa pegawainya berjumlah 29 orang. Adapun informasi yang diambil dari data kepegawaian, berikut disajikan data pendidikan pegawai di Museum Kebangkitan Nasional.



Grafik 4.1 Rekap Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

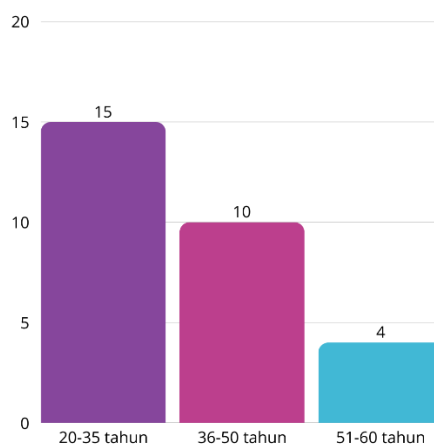
Berdasarkan grafik yang menunjukkan tingkat pendidikan terakhir pegawai Museum Kebangkitan Nasional, terlihat bahwa terdapat 2 orang PNS yang memiliki gelar S2. Selanjutnya, terdapat 7 orang PNS dan 2 orang PPNNPN yang memiliki gelar S1. Lalu, terdapat 1 orang PPNNPN yang memiliki gelar D-III. Terakhir, ada 17 PPPNNPN yang memiliki gelar pendidikan terakhir SMA/SMK.



Grafik 4.2 Rekap Pegawai Berdasarkan Golongan

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Jika dilihat menurut golongan PNS Museum Kebangkitan Nasional, mayoritas didominasi oleh golongan III/d sebanyak 5 pegawai. Kemudian selanjutnya diikuti oleh golongan III/b sebanyak 3 pegawai. Dan golongan III/a menunjukkan angka yang paling kecil yaitu sebanyak 1 pegawai.



Grafik 4.3 Rekap Pegawai Berdasarkan Usia

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Dari grafik tersebut, dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang berusia 20-35 tahun sebanyak 15 orang, yang terdiri dari 2 orang PNS dan 13 orang PPNN. Adapun pegawai yang berusia 36-50 tahun sebanyak 10 orang, yang terdiri dari 4 orang PNS dan 6 orang PPNN. Terakhir, pegawai yang

berusia 51-60 tahun terdiri dari 4 orang, yaitu 3 orang PNS dan 1 orang PPNNP.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara yang dilaksanakan pada 25 November - 4 Desember 2025 dengan narasumber dari Museum Kebangkitan Nasional, serta pada 3 Desember 2025 dengan pihak Museum dan Cagar Budaya (MCB). Untuk memastikan kredibilitas hasil, data tersebut didukung pula oleh observasi dan dokumentasi. Penggabungan berbagai pendekatan ini bertujuan untuk menyajikan analisis yang mendalam melalui triangulasi data.

5. Penyajian Triangulasi Data

a) Budaya Kerja

1) Integritas

Berdasarkan temuan penelitian, integritas pegawai di Museum Kebangkitan Nasional menunjukkan dinamika antara kepatuhan administratif dan realita lapangan. Hal tersebut terlihat pada adanya pegawai yang memiliki kesesuaian antara isi laporan kinerja harian dengan fakta pekerjaan di lapangan, dan adanya pegawai yang tidak memiliki kesesuaian antara isi laporan kinerja harian dengan fakta pekerjaan. Penggunaan aplikasi laporan kinerja harian (e-SKP) telah berjalan, namun efektivitasnya sebagai alat kontrol perilaku masih memiliki celah. Adapun pernyataan dari para pegawainya adalah sebagai berikut:

“Saya biasanya akan menyesuaikan dengan apa yang dilakukan di hari ini. Kemudian biasanya saya isi laporan kinerja harian di antara jam 3 sampai setengah 4 atau jam 4 tadi. Membuat rincian kegiatan hari ini disertai dengan dokumentasinya. Sehingga kemudian dari uraian itu, saya masukkan ke *e-SKP* tadi.” (K.2)

“Ngisi laporan kinerja harian ya jelas sebagai bentuk pertanggungjawaban kita sebagai pegawai tentang apa aja sih yang udah kita kerjain. Selain itu, aku juga selalu kasih bukti di laporan kinerjanya. Aku ingat-ingat "Oh ya kemarin ngapain ya". Ada bukti

kerjanya. Berarti semua harus ada dokumennya. Jadi aku juga mudah buat nyocokin antara laporan kinerja dengan apa yang aku kerjain.” (K.3)

“Jadi setiap apapun yang saya kerjakan akan saya foto. Jadi itu sebagai pengingat juga di saya, dan itu memang kebutuhan buat nanti laporan sebagai Konservator, karena akan ada laporan tahunan yang dibuat, sama laporan koleksi. Dan itu ngebantu juga buat ngisi laporan kinerja harian. Jadi semua *step* saya foto.” (K.4)

Tindakan ketiga informan tersebut mencerminkan nilai Akuntabel. Dalam UU No. 20 Tahun 2023, Akuntabel didefinisikan sebagai bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, yang meliputi perilaku melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi. Ketiga informan tidak memalsukan data demi pencairan tunjangan kinerja, melainkan mencocokkan data digital dengan fakta lapangan. Dalam PP No. 94 Tahun 2021, peraturan ini mewajibkan PNS melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab. Pengisian e-SKP yang dilakukan K.2, K.3, dan K.4 membuktikan bahwa kehadiran dan laporan mereka berbanding lurus dengan kontribusi nyata, sesuai amanat regulasi ini.

Dimensi Integritas Moeljono (2013) mendefinisikan integritas sebagai bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi. Pernyataan K.2, K.3, dan K.4 yang menyebutkan mencocokkan antara laporan kinerja dengan apa yang dikerjakan adalah wujud nyata dari indikator integritas Moeljono (2013), yaitu konsistensi antara tindakan dengan nilai. Laporan kinerja harian yang diisi oleh K.2, K.3, dan K.4 berfungsi sebagai alat pengawasan tidak langsung. Dalam teori Terry (2012), aktivitas mereka membantu proses *controlling* untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan kerja sudah sesuai dengan rencana. Ketiga informan tersebut menyebutkan foto dokumentasi atau bukti kerja berfungsi

sebagai alat kendali mutu kerja. Penelitian Nisa *et al.* (2025) menyimpulkan bahwa transformasi digital (seperti e-SKP) berpengaruh positif terhadap budaya kerja dan meningkatkan kepatuhan terhadap aturan berbasis sistem. Pernyataan K.2, K.3 dan K.4 yang terbiasa menggunakan teknologi untuk menunjang isi dari laporan menunjukkan bahwa digitalisasi memang mendorong mereka menjadi lebih tertib administrasi, sesuai temuan Nisa *et al.* (2025)

Berdasarkan hasil observasi peneliti yang dilakukan saat jam kerja (07.30-16.00), ketiga pegawai tersebut benar-benar mengerjakan laporan kinerja harian sesuai dengan kinerja aktualnya. Berikut disajikan bukti dokumentasinya.



Gambar 4.2 dan 4.3 Dokumentasi Kinerja K.2

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025



Gambar 4.4 dan 4.5 Dokumentasi Kinerja K.3

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025



Gambar 4.6 dan 4.7 Dokumentasi Kinerja K.4

Sumber: Instagram Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Berdasarkan observasi peneliti pada saat melihat isi dari laporan kinerja harian pegawai, masih ditemukan juga adanya pegawai yang mengisi laporannya tidak sesuai dengan kinerja yang sebenarnya. Temuan tersebut mengonfirmasi fenomena yang juga ditemukan oleh Denti et al. (2021), di mana pegawai cenderung menyampaikan laporan hanya untuk memenuhi standar minimal pencairan Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) tanpa didasari kesadaran tugas pokok. Data observasi tersebut juga dikonfirmasi oleh salah satu informan dengan pernyataan sebagai berikut.

“Sekarang yang diberikan tugas untuk membersihkan koleksi-koleksi di ruang pameran, itu kan ada ya Mba. Kan beliau karakternya “iya iya siap-siap” tapi eksekusinya enggak. Saya udah curiga sebenarnya. Dan saya selalu cek ke teman-teman. “Mas, keliling enggak sih beliau?” terus jawabannya “Enggak Pak” gitu. Walaupun saya akhir-akhir ini enggak sempat keliling muter segala ya. Tapi saya curiga memang dari *track record* beliau yang sekarang ngerjain itu biasanya ngomongnya “iya”, *action*-nya enggak ada. Karena teman-teman keamanan juga suka ngomong gitu. Makanya kemarin kan bingung juga mau nempatin ke mana ya.” (K.2)

Terdapat upaya yang sudah dilakukan yaitu dengan menempatkan pegawai tersebut di perpustakaan untuk kepengurusan arsip. Namun, berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dengan mendatangi perpustakaan di jam kerja dan wawancara dengan pegawai-pegawai lainnya, pegawai tersebut masih tidak mengerjakan apa yang menjadi tugasnya. Sedangkan, Penanggung Jawab Museum tidak selalu ada di Museum Kebangkitan Nasional. Jika Penanggung Jawab sedang tidak ada di Muskitnas, maka pengawasan kinerja pegawai dilakukan dengan melihat dari laporan kinerja hariannya. Untuk pengawasan secara langsung di lapangan, tentu tidak dilakukan setiap hari mengingat posisinya sebagai Penanggung Jawab di 3 museum (Museum Kebangkitan Nasional, Museum Sumpah Pemuda, dan Museum Perumusan Naskah Proklamasi). Adapun pernyataan Penanggung Jawab Museum terkait pengawasan adalah sebagai berikut.

“Jadi laporan SKP itu kan ada laporan hariannya untuk membantu menjelaskan tugas mereka itu secara konkret. Nah, dengan ada laporan harian ini kita bisa tahu mereka mengerjakan apa saja dan untuk memantau si pegawai. Tapi, tentunya harus dibarengi dengan pengawasan di lapangan juga, Mbak. Mereka biasanya ngirim foto lagi ngerjain apa. Tentu saja ada pegawai-pegawai yang mungkin bandel ya, *copy-paste* pekerjaannya gitu. Tapi selama yang saya hadapi selama ini jarang ya, karena saya baca satu-satu sih.” (K.1)

Pernyataan pimpinan mengenai konsep pengawasan menyeluruh menunjukkan bahwa manajemen berusaha membangun sistem di mana pegawai merasa diawasi. PP No. 94 Tahun 2021 ini mewajibkan PNS melaksanakan tugas dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, serta menegaskan kehadiran harus berbanding lurus dengan kontribusi. Metode pengawasan K.1 yang memadukan laporan harian dengan cek fisik bertujuan memastikan amanat PP ini berjalan, yakni mencegah pegawai yang hadir secara fisik namun

tidak memiliki *output* kerja. Namun, fakta bahwa masih diperlukan "pengawasan intensif" secara fisik membuktikan bahwa integritas digital melalui aplikasi belum sepenuhnya menjamin integritas moral individu. Hal ini sejalan dengan teori Moeliono (2013) yang menekankan bahwa integritas adalah konsistensi tindakan dengan nilai dan kode etik, bukan sekadar kesesuaian data administratif. Dari penjelasan-penjelasan di atas, dapat diketahui juga bahwa penerapan nilai integritas dalam pengisian laporan kinerja harian di Museum Kebangkitan Nasional masih bervariasi. Meskipun sistem pelaporan berfungsi sebagai alat pengawasan, validitasnya sangat bergantung pada kejujuran individu pegawai, karena masih ditemukan adanya kesenjangan antara kepatuhan administratif dalam laporan dengan kinerja nyata di lapangan yang menuntut perlunya keseimbangan antara pengawasan sistem dan pengawasan intensif secara langsung.

2) Profesionalisme

Dari hasil wawancara yang didapatkan dari Penanggung Jawab museum, tingkat profesionalisme pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dinilai masih relatif walaupun sudah menunjukkan adanya perubahan. Hal ini disampaikan sebagai berikut.

“Kemudian untuk tanggung jawab dan tugas, untuk saat ini masih relatif ya. Tapi menurut saya mulai berubah sih. Kalau dulu mungkin masih bisa bandel bandel. Tapi karena sekarang kan sudah ada *timeline* pekerjaan dan sayanya cukup bawel mungkin ya mba ya, di audit.” (K.1)

Temuan lapangan menunjukkan bahwa profesionalisme pegawai mulai terbentuk melalui inisiatif manajemen waktu dan efisiensi, seperti pembuatan *to-do list* dan *tracking progress* mandiri.

Selain itu, pegawai di museum juga selalu mencari tahu apa saja hal yang perlu ditingkatkan untuk kenyamanan pengunjung. Wujud nyatanya dapat dilihat pada saat pengunjung mengeluhkan tentang kebersihan ruang aula. Koordinator museum langsung mengarahkan para pegawai kebersihan untuk membersihkannya sebelum aula tersebut dipakai. Selain itu, terdapat upaya pembuatan modul mengenai pemanduan. Supaya apa yang disampaikan oleh satu pemandu dengan pemandu lainnya akan selaras. Edukator pun juga mengetes kemampuan dan memberi tahu para pemandu mengenai apa saja pertanyaan yang sering ditanyakan. Arahan pun juga turut diberikan untuk menjawab pertanyaan yang jawabannya masih belum diketahui. Adapun hasil wawancaranya dapat dilihat berikut ini.

“Mungkin yang kadang kami butuh masukan juga masukan dari pengunjung, Mbak. Dan alhamdulillah, kalau dipersentasekan itu sekitar 95% Mbak. Itu puas dengan layanannya. Walaupun ada angka 5% tadi ya. Ada beberapa masukan. Belum adanya standarisasi SOP terkait dengan beberapa keluhan di pemanduan. Kebersihan pun kadang yang menjadi sebuah kebanggaan beberapa kali juga ada yang mengeluh kebersihan. Khususnya aula.” (K.2)

Tindakan K.2 sangat selaras dengan UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, khususnya nilai Berorientasi Pelayanan. Nilai ini menuntut ASN untuk "melakukan perbaikan tiada henti" dan "cekatan, solutif". Respons cepat terhadap keluhan kebersihan adalah bukti nyata perilaku solutif. Hal ini juga mendukung Permendikbud No. 16 Tahun 2012, yang mewajibkan pegawai mematuhi standar operasional, meskipun K.2 mengakui adanya kekurangan SOP yang perlu diperbaiki. Sikap K.2 ini juga memberikan kontras positif terhadap Rahma et al. (2023), yang dalam penelitiannya menemukan bahwa nilai berorientasi pelayanan seringkali belum diterapkan maksimal. Di Muskitnas, K.2 justru

menunjukkan inisiatif pelayanan yang kuat meskipun sistem SOP belum sempurna. Hal ini sejalan dengan temuan Shalsabila et al. (2025) bahwa implementasi *Core Values* memperkuat komitmen terhadap pelayanan publik.

“Selama ini aku kalau kerja ada catatannya. Tiap hari ngapain aja, ada pembelajaran apa yang didapat, besok harus gimana supaya lebih efektif kerjanya. Kan itu kita bisa *tracking* semuanya kalau ada laporannya. Ketika bersinggungan dengan orang lain, akan lebih enak kalau kita punya laporannya juga.” (K.3)

Perilaku K.3 adalah wujud konkret dari teori Moeljono (2013) pada dimensi Profesionalisme. Moeljono mendefinisikan indikator profesionalisme sebagai kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Pencatatan harian adalah metode K.3 untuk mencapai efisiensi tersebut. Hal tersebut juga mendukung nilai Kompeten dalam UU No. 20 Tahun 2023, yaitu "melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik". Dengan melakukan evaluasi mandiri harian, K.3 menjamin kualitas kerjanya terus meningkat. Tindakan K.3 mendukung kesimpulan Nisa et al. (2025). Meskipun K.3 melakukan tracking secara mandiri, pola pikirnya mencerminkan budaya kerja yang terstruktur dan berbasis data yang biasanya didorong oleh transformasi digital dan sistem kerja modern.

“Jadi aku selalu ingat target yang harus aku kerjakan. Dan dalam pekerjaan konservasi itu ada beberapa bahan. Setiap bahan punya *treatment* yang berbeda. Jadi cara aku biar itu efektif, aku mengerjakan satu bahan yang sama secara bersamaan. Sama koordinasi, karena kerja di tiga museum lebih banyak *challenge*-nya, koleksinya, dan bersinggungan dengan orang-orangnya.” (K.4)

Strategi K.4 dalam menyelesaikan tugas relevan dengan indikator Profesionalisme menurut Moeljono (2013), yaitu efisiensi. Mengerjakan bahan yang sama secara bersamaan adalah teknik

manajemen waktu untuk meningkatkan *output* dengan *input* waktu yang minimal. Sikap K.4 juga mencerminkan nilai Kolaboratif dalam UU No. 20 Tahun 2023 yaitu terbuka dalam bekerja sama dan Harmonis dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, mengingat ia harus berkoordinasi dengan pegawai museum lainnya (Museum Sumpah Pemuda dan Museum Perumusan Naskah Proklamasi).

“Saya banyaknya belanja *online* sih, kalau kebutuhan kantor. Supaya lebih murah dan gak ribet nyarinya. Kadang-kadang saya minta bantuan anak magang ini nih. Saya suruh pada bantuin bikin kuitansi lah, bikin apa lah.” (K.5)

Perilaku K.5 mendukung temuan Nisa et al. (2025) yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap budaya kerja. Penggunaan aplikasi belanja *online* adalah bentuk sederhana namun berdampak di level operasional yang meningkatkan efisiensi. Pendelegasian tugas kepada anak magang juga mencerminkan nilai Kompeten dalam aspek "membantu orang lain belajar" serta memberikan kesempatan praktik kepada pemegang.

Dari penjelasan-penjelasan para pegawai tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa profesionalisme pegawai di Museum Kebangkitan Nasional sudah mulai terbentuk melalui upaya inisiatif individu dalam manajemen waktu dan efisiensi kerja. Namun penerapannya belum optimal secara menyeluruh. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada saat seluruh pegawai sedang bekerja di jam 7.30 - 16.00, peneliti juga menemukan masih ada pegawai yang etos kerjanya kurang. Hal tersebut juga dikonfirmasi dari temuan saat wawancara. Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menemukan masih adanya kendala berupa beban tugas administratif yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Hal

tersebut mengakibatkan ketidak merataan beban kerja. Adapun upaya yang sudah dilakukan untuk mengatasi hal itu adalah dengan *transfer knowledge* kepada pegawai yang masih memiliki inisiatif dan etos bekerja. Adapun pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Ketika aku tahu aku harusnya fokus ke Tupoksi, tapi faktanya tidak bisa. Masih ngurusin persuratan sampai sekarang. Ya... bikin skala prioritas berarti. Itulah kenapa dalam proses itu, harus ada *transfer of knowledge*. Kalau aku selalu ajak yang emang mau ngebantuin aja ya. Karena capek juga mengontrol hal-hal yang di luar kendali. Jadi aku ajak kerja sama orang-orang yang emang mau ngebantu.” (K.3)

Pernyataan K.3 mengenai adanya *transfer of knowledge* adalah implementasi dari indikator perilaku Kompeten yang terdapat pada UU No. 20 Tahun 2023, yaitu "membantu orang lain belajar". K.3 tidak menyimpan pengetahuan sendiri, melainkan menyebarkannya agar beban kerja dapat dibagi, yang secara tidak langsung meningkatkan kapabilitas organisasi. K.3 juga tidak menolak tugas yang padahal di luar tupoksinya, melainkan membuat skala prioritas. Hal ini sesuai dengan indikator Adaptif, yaitu "cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan" dan "bertindak proaktif". Kalimat "aku ajak kerja sama orang-orang yang emang mau ngebantu" mencerminkan indikator Kolaboratif, yaitu "menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama". K.3 memobilisasi sumber daya manusia yang mau membantu untuk menyelesaikan tugas. Namun, kondisi ini menciptakan permasalahan profesionalisme. Di satu sisi, pegawai dituntut kompeten sesuai bidangnya. Namun di sisi lain, energi mereka terkuras untuk urusan yang tidak sesuai tupoksi. Hal ini relevan dengan latar belakang masalah yang menyoroti bahwa budaya birokrasi yang kaku sering kali menghambat cara kerja yang lincah. Profesionalisme di Museum Kebangkitan Nasional saat ini lebih banyak ditopang oleh kesadaran individu pegawai untuk tetap

bekerja efektif di tengah keterbatasan sistem, sesuai indikator Moeljono (2013) mengenai efektivitas dan efisiensi kerja.

3) Kepuasan

Terdapat temuan menarik terkait kepuasan pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai di Museum Kebangkitan Nasional puas dengan sistem *reward punishment* yang ada. Pegawai merasa puas dengan model penghargaan berbasis pengembangan diri seperti kesempatan untuk magang dan diklat. Adapun penjelasan lebih lengkapnya dapat dilihat di bawah ini.

“Program magang ke Prancis itu adalah bagian dari *reward*. Tapi kalau di PNS itu rata-rata *reward*-nya perjalanan dinas. Sebenarnya kayak OB pun misalnya mereka aktif, rajin, terus misalnya ada kegiatan, kita kasih lembur. Lembur itu ada insentifnya. Atau ketika ada perjalanan dinas, kita ajak.” (K.3)

“Aku pernah dapat *reward* pegawai terbaik dua tahun berturut-turut. Tapi itu dinilai waktu dari kedatangan kayaknya. Kalau sistem penghargaan dan sanksi yang ada sudah cukup memotivasi.” (K.4)

“*Reward* kan ya paling 10 tahun, 20 tahun itu Satyalancana. Saya ada juga yang 30 tahun. Jadi sudah terima semuanya.” (K.5 dan K.6)

Melalui hasil wawancara, peneliti juga menemukan fakta bahwa pengembangan kompetensi yang diberikan oleh MCB lebih diutamakan untuk pegawai yang masih muda dikarenakan keterbatasan kuota. Sehingga, para pegawai senior yang ingin meningkatkan kompetensi, mereka akan belajar secara mandiri. Di sisi lain, UU No. 20 Tahun 2023 mengamanatkan pengembangan kompetensi sebagai hak pegawai. Pengakuan K.2 tentang “keterbatasan kuota” dan prioritas untuk “pegawai muda” mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan pengembangan kompetensi di tingkat organisasi belum merata bagi seluruh pegawai, khususnya yang senior. Namun, berdasarkan hasil

observasi peneliti yang dilakukan dengan berbincang di sela-sela jam kerja, kebanyakan pegawai senior di Museum Kebangkitan Nasional masih resisten dengan cara kerja yang lama sehingga enggan untuk mengembangkan diri. Mereka yang mau mengevaluasi diri sendiri mengenai kekurangannya, akan berinisiatif untuk belajar. UU No. 20 Tahun 2023 mendefinisikan kompeten sebagai "meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah". Tindakan K.2 yang belajar bahasa Inggris secara mandiri adalah wujud nyata dari amanat undang-undang ini. Meskipun fasilitas terbatas, ia tetap menjalankan kewajiban moral sebagai ASN untuk terus belajar. Adapun pernyataan K.2 dapat dilihat di bawah ini.

“Untuk pengembangan kompetensi, dari MCB juga ada. Walaupun kuotanya terbatas, akhirnya lebih diutamakan teman-teman yang muda. Tapi kalau ada, saya mau Mbak, kalau kuotanya ada ya. Kemarin ada pelatihan konservasi yang diadakan Pemda DKI. Karena kuotanya ada, saya masuk ke situ. Kadang karena enggak difasilitasi, saya mengembangkan diri secara mandiri. Seperti Bahasa Inggris, saya mengejar dengan pakai Duolingo, dengar *podcast* bahasa Inggris gitu.” (K.2)

Adapun perubahan yang dirasakan oleh Penanggung Jawab dari hasil evaluasi kinerja adalah adanya perubahan pada perilaku pegawai dalam bekerja, yang dapat dilihat pada pernyataan berikut:

“Lumayan ada perubahan sih Mba. Tapi ya kita konsisten. Kalau kita bilang Bapak maunya A, ya udah biarin A, tapi saya pantau gitu. Jadi kita ga mencele mencele kalau misalnya saya bilang “Ini salah, tidak boleh dilakukan”. Itu berlaku untuk semua pegawai. Gak berarti ada yang spesial.” (K.1)

Adapun pernyataan dari MCB terkait kebijakan pemberian *reward and punishment* adalah bahwa pemberian penghargaan dapat berupa penugasan seperti *workshop* dan magang. Pemberian *reward*

berupa *workshop* dan magang yang disebutkan K.7 selaras dengan amanat UU No. 20 Tahun 2023 yang menjadikan pengembangan kompetensi sebagai hak sekaligus bentuk apresiasi bagi talenta terbaik. Adapun pemberian *punishment* hanya bisa diberikan oleh Kepala MCB. Sehingga Penanggung Jawab museum tidak dapat memberikan sanksi secara langsung. Hanya rekomendasi kepada Kepala MCB dan penilaian SKP yang dapat diberikan oleh Penanggung Jawab museum untuk membina para pegawainya yang bekerja di bawah ekspektasi. Berdasarkan PP No. 94 Tahun 2021, regulasi ini mengatur jenjang hukuman disiplin dan pejabat yang berwenang menghukum. Pernyataan K.7 bahwa sanksi hanya bisa diberikan oleh Kepala MCB mengindikasikan bahwa kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat yang berwenang menghukum sangat terpusat. Meskipun sesuai regulasi, hal ini memperlambat proses penegakan disiplin di unit seperti museum. PJ Unit kehilangan momentum untuk memberikan efek jera karena harus melalui jalur birokrasi (rekomendasi) ke pusat. Adapun pernyataan dapat dilihat berikut ini.

“Sistem *reward punishment* terkait kinerja ini belum bisa kita ukur. Selain penilaian, kita belum bisa memberikan *reward* dalam bentuk lebih. Setiap tahun kan kita ada penilaian SKP. Ada yang pimpinan menilai kinerjanya baik, dsb. Ada semacam *privilege* dalam bentuk penugasan. Jadi semisal ada penawaran magang, *workshop*, kita utamakan yang secara kinerja menunjukkan performa yang baik. Lalu setiap PJ Unit tidak memiliki kewenangan memberikan penghargaan, mbak. Kalau rekomendasi, bisa.” (K.7)

Dalam teori Moeljono (2013), dimensi Keteladanan menuntut pimpinan bersikap tegas. Keterbatasan wewenang yang diungkap K.7 menyulitkan PJ Unit untuk menunjukkan ketegasan secara penuh di mata pegawai, karena keputusan akhir tidak berada di tangan mereka. Ketidakpuasan terhadap sistem yang berjenjang

tersebut turut disampaikan oleh salah satu pegawai Museum Kebangkitan Nasional, yang dapat dilihat pada pernyataan berikut.

“Setiap bulan kan aku dikasih nilai SKP. Aku tidak tahu dasar penilaiannya apa. Aku enggak pernah nanya langsung karena kurasa nilai itu hak prerogatif atasan. Cuma yang aku sayangkan enggak transparan indikator penilaiannya. Karena kan aku guru ya. Aku tahu dalam menilai harus ada indikatornya supaya kita enggak subjektif. Tidak ada komunikasi kenapa begini nilainya, apa indikatornya. Padahal kalau disampaikan, kan sama-sama enak ya. Selain itu, setahu SKP dibuat di awal tahun. Cuma faktanya enggak. Dibikinnya baru akhir tahun pas mau penilaian. Itulah kenapa menjadi tidak *fair*.” (K.3)

Menanggapi permasalahan mengenai SKP yang baru disusun di akhir tahun, berdasarkan informasi dari beberapa narasumber, ditemukan bahwa penyusunan SKP 2025 baru dilakukan bulan Oktober 2025. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) 2025 yang baru dilakukan mendekati akhir tahun merupakan suatu kasus yang bertentangan dengan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022. Regulasi tersebut mensyaratkan dialog kinerja di awal tahun untuk menetapkan ekspektasi. Penggunaan SKP merupakan salah satu alat kontrol langsung yaitu penilaian SKP yang dapat diberikan oleh PJ sesuai dengan regulasi ini. Namun, efektivitasnya berkurang jika SKP baru disusun di akhir tahun, sehingga fungsi SKP sebagai alat *controlling* menjadi lemah. Adapun pernyataannya dapat dilihat berikut ini.

“Tapi memang faktanya SKP seringkali jadinya akhir tahun malah. Idealnya disusun dari awal. Nah itu juga saya kalau jujur saya belum tahu kenapa enggak disusun dari awal.” (K.1)

Adapun tanggapan dari pegawai yang bekerja di bagian SDM MCB melalui wawancara, menyatakan bahwa walaupun belum ada SKP, namun sudah ada Kontrak Kinerja yang dibuat di

awal tahun. Kontrak Kinerja ditanda tangani antara Kepala Museum dan Cagar Budaya (MCB) dengan Penanggung Jawab Unit Museum Rumah Bersejarah. Di dalam dokumen Kontrak Kinerja, hal-hal yang disepakati adalah jumlah pendapatan yang didapatkan dari tiket pengunjung, realisasi jumlah pengunjung, realisasi jumlah koleksi yang dikelola, laporan capaian kinerja unit, dan produktivitas unit. Harapannya, pegawai tetap memiliki target kinerja melalui dokumen Kontrak Kinerja tersebut walaupun SKP belum selesai disusun. Adapun penjelasannya dapat dilihat berikut ini.

“Untuk kontrak kinerja, secara BLU sudah kita susun di awal tahun untuk level pimpinan ketika awal bulan. Tapi bukan berarti pegawai enggak punya arah ya. Kita sudah dua tahun dengan tusi yang sama. Jadi pegawai tetap mengerjakan apa saja tugasnya. Kita sampaikan ke seluruh pegawai, target yang harus dicapai di awal tahun. Meskipun belum turun ke masing-masing SKP pegawai ataupun PJ. Kita baru menyusun SKP di bulan Oktober itu.” (K.7)

Dari seluruh pernyataan-pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun pegawai merasa cukup puas dengan model penghargaan berbasis pengembangan diri (seperti magang dan pelatihan). Ketiadaan sistem penilaian yang objektif dan transparan tetap menjadi celah yang dapat menurunkan rasa keadilan dalam organisasi. Sistem manajemen kinerja pun masih belum berjalan ideal. Hal ini ditandai dengan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang baru disusun di akhir tahun dan bukan sebagai perencanaan awal. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) 2025 yang baru dilakukan mendekati akhir tahun merupakan suatu kasus yang bertentangan dengan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022. Penyusunan SKP di akhir tahun juga bertentangan dengan teori Terry (2012) mengenai prinsip *Planning*. SKP seharusnya menjadi peta jalan (rencana) di awal tahun. Jika disusun di akhir, SKP berubah fungsi hanya menjadi alat administrasi pelengkap,

bukan alat pengendali kinerja. Akibatnya, fungsi *Controlling* menjadi bias karena tolak ukurnya baru dibuat setelah pekerjaan selesai. Keterlambatan perencanaan menyebabkan pegawai bekerja tanpa indikator penilaian yang transparan sejak awal. Ketidakjelasan indikator penilaian akibat keterlambatan SKP dapat menciptakan persepsi subjektivitas. Hal ini mengurangi rasa keadilan pada dimensi Keteladanan dalam teori Moeljono (2013) dan menurunkan tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem organisasi, meskipun mereka puas dengan *reward* pengembangan diri.

4) Keteladanan

Pimpinan Museum Kebangkitan Nasional dinilai memiliki keteladanan dalam aspek ketegasan dan konsistensi. Adapun pernyataannya dapat dilihat sebagai berikut.

“Cukup tegas sih menurut aku. Karena ada satu pegawai yang tidak mau melakukan apa yang seharusnya dilakukan, dan beliau bilang “Ya udah, nanti kan saya yang nilai. Saya yang akan memberikan penilaian”. Jadi beliau akan memberikan penilaian sesuai apa yang dikerjakan. Jadi menurut saya, cukup adil.” (K.4)

Menanggapi hal tersebut, Penanggung Jawab museum mengatakan bahwa kunci dari membangun budaya kerja yang produktif adalah konsisten antara ucapan dengan tindakan. Penting juga untuk tidak membedakan perlakuan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Adapun pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Saya konsisten dalam arti kalau udah bilang A ya A, *plan*-nya B ya B. Kalau masuk jam 07.30 ya 07.30. Kalau rapat jam 10.00, saya 10 kurang 15 sudah datang. Itu salah satu bentuk konsisten pertama, sudah *standby* sebelum waktunya kerja atau *meeting*. Kedua, contohnya memberikan apresiasi kepada teman-teman yang belum menjadi PNS atau ASN yang biasa aja. Itu biasanya disampaikan ke mereka bahwa kita sama-sama maju.” (K.1)

Temuan unik dalam penelitian ini adalah persepsi mengenai "keadilan". Pimpinan mengakui adanya pembagian beban kerja yang tidak merata kepada pegawai tertentu, namun hal ini dilandasi oleh strategi kaderisasi (*talent scouting*) untuk mempersiapkan pemimpin masa depan. Adapun pernyataannya sebagai berikut.

“Menurut saya, saya belum adil. Karena masih ada pegawai yang banyak bebannya dibandingkan yang lain. Masalahnya karena belum ada SDM yang sesuai untuk dibagikan beban kerja yang sama. Saya membagikannya berdasarkan kemampuan mereka. Kayak Mbak Cindy kalau cuma dikasih memandu kan gak mungkin. Saya memprediksi masa depannya, kira-kira Cindy dan Putri cocok untuk jadi *leader*. Mereka secara kepandaian atau pribadi lebih kuat. Berarti dia harus punya tugas lain yang akan bermanfaat saat jadi *leader*. Jadi adilnya lebih ke kemampuan.” (K.1)

Dari pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa keteladanan pimpinan di Museum Kebangkitan Nasional tercermin melalui sikap konsisten dan tegas dalam menegakkan kedisiplinan, serta penerapan prinsip keadilan yang berbasis kompetensi. Artinya, ketidakmerataan dalam pembagian beban kerja bukan disebabkan oleh subjektivitas, melainkan merupakan strategi kaderisasi yang dilakukan pimpinan untuk menguji dan mengembangkan kapasitas pegawai yang dinilai memiliki potensi kepemimpinan di masa depan. UU No. 20 Tahun 2023 menjelaskan sistem merit yang di mana manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Tindakan K.1 yang memberikan tantangan lebih kepada pegawai berpotensi adalah bentuk implementasi manajemen talenta untuk melakukan *succession planning* sesuai yang diamanatkan UU tersebut. Namun, PP No. 94 Tahun 2021 mewajibkan PNS melaksanakan tugas dengan tanggung jawab. Strategi K.1 muncul karena adanya pegawai lain yang kurang etos kerjanya. Akibatnya, beban kerja menumpuk pada pegawai yang rajin. Secara regulasi, ini

menunjukkan bahwa penegakan disiplin terhadap pegawai yang *under perform* belum berjalan maksimal, sehingga pimpinan memilih opsi dengan membebani pegawai yang *high perform*. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai juga dapat merasakan stres jika terus-menerus mengerjakan tugas yang di luar tugas pokok dan fungsinya.

“Aku ngerjainnya di luar tupoksi juga. Apa iya semuanya aku yang ngerjain. Kan sebenarnya bisa dibagi-bagi ke yang lain, yang di luar tupoksi. Karena aku tahu ada pegawai yang enggak mau ngerjain kerjaan di luar tupoksinya. Ya mati museumnya kalau kayak dia semua orangnya. Jadi aku bikin skala prioritas yang pada akhirnya sedikit banyak ngebantu. Walaupun dalam praktiknya itu susah. *Burnout*, stres.” (K.3)

Dalam perspektif teori Moeljono (2013), indikator keteladanan mencakup bertindak adil. Di sini, pimpinan menerjemahkan "adil" bukan sebagai pembagian rata, melainkan pembagian berdasarkan kompetensi. Strategi ini positif untuk pengembangan karir jangka panjang, namun berisiko menimbulkan *burnout* pada pegawai berkinerja tinggi jika tidak diimbangi dengan manajemen stres yang baik.

b) BerAKHLAK

1) Berorientasi Pelayanan

Pelayanan kepada publik di Museum Kebangkitan Nasional telah berjalan baik dan dapat dikatakan sudah memenuhi ekspektasi pengunjung. Layanan pemanduan juga diberikan secara gratis.



Gambar 4.8 dan 4.9 Dokumentasi Layanan Pemanduan Gratis

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

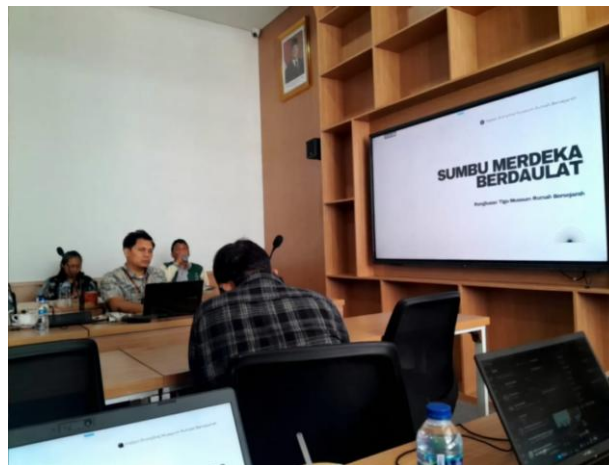
Wawancara kepada pengunjung dan Google Review juga kerap kali menunjukkan hasil bahwa pengunjung puas dengan pelayanan di Museum Kebangkitan Nasional, terutama dari segi kebersihan dan keindahan taman yang dimiliki. Pegawai juga mampu menyeimbangkan keramahan dengan ketegasan, khususnya dalam menangani pelanggaran pengunjung seperti vandalisme. Berikut disajikan juga pernyataan dari narasumber dan ulasan Google Review.

“Dari survei kepuasan pengunjung, museum ini baik pelayanannya ke pengunjung. Cuma ada yang harus ditingkatkan. Misalnya tentang memberikan arah dengan tepat. Atau tata cara memberikan jawaban dengan singkat tapi gampang dipahami oleh pengunjung. Mereka ngikutin SOP itu sih. Kemudian jika ada pengunjung yang berlebihan, seperti ditegur soal merokok, kemudian anak PKL nya dibilang bodoh, itu saya turun tangan langsung menegur pengunjungnya. Yang penting anak-anak ini mengikuti SOP. Insya Allah mereka akan memberikan pelayanan yang baik.” (K.1)

“Walaupun di batas-batas tertentu kita juga harus bisa bagaimana kita ramah dan kita tegas ya. Kayak misalnya terkait dengan sifatnya

vandalisme ke bangunan ya, itu pasti kita enggak ada toleransi ya.” (K.2)

“Kita kerja enggak sendiri. Ada Tim, ada Narsum (Narasumber). Nanti kan mereka pasti ngasih *feedback*. Jadi mungkin ya selain dari laporan, dari bukti kerja, bisa juga *feedback* dari *stakeholder*.” (K.3)



Gambar 4.10 Dokumentasi Rapat bersama *Stakeholder*
Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025



Gambar 4.11 dan 4.12 Dokumentasi Google Maps Review
Sumber: Maps Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Dari pernyataan-pernyataan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa nilai Berorientasi Pelayanan di Museum Kebangkitan Nasional telah terimplementasi dengan baik. Hal tersebut tercermin dari tingginya kepuasan pengunjung serta komitmen pegawai untuk memberikan pelayanan prima melalui perencanaan kerja yang matang dan evaluasi berkelanjutan. Pegawai tidak hanya menjalankan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan semata, tetapi juga bersikap proaktif dalam merespons umpan balik (*feedback*) serta mampu menyeimbangkan sikap ramah dalam melayani dengan ketegasan dalam menegakkan tata tertib museum. Temuan ini membuktikan teori Moeljono (2013) yaitu profesionalisme ditandai dengan indikator efektif, efisien, dan disiplin. Dalam konteks ini, pegawai menunjukkan profesionalisme dengan menyeimbangkan kedisiplinan dalam menegakkan aturan (ketegasan) dan efektivitas dalam memberikan pelayanan prima (keramahan). Kondisi ini memberikan temuan positif yang berbeda dari penelitian Rahma *et al.* (2023) yang sebelumnya menemukan bahwa nilai berorientasi pelayanan justru menjadi aspek yang belum diterapkan secara maksimal. Sebaliknya, temuan ini memperkuat penelitian Nabila *et al.* (2025) yang menyimpulkan bahwa implementasi *Core Values* BerAKHLAK mampu memperkuat komitmen pegawai terhadap pelayanan publik yang berkualitas.



Gambar 4.13 Dokumentasi Vandalisme
Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Di Museum Kebangkitan Nasional, hal ini diperkuat dengan strategi perencanaan matang sebelum kegiatan besar, agar pelayanan tidak dilakukan secara mendadak. Hal tersebut terkonfirmasi oleh salah satu narasumber:

“Muskitnas ada Harkitnas. Secara pribadi, otomatis akhir tahun sebelumnya aku udah akan mikirin konsepnya. Konsepnya itulah yang aku kasih tahu ke Kak Fiya, Kak Eva. Buat jangan mepet-mepet. Nanti mereka sendiri yang susah. Cari referensi, ide, cari apa yang mungkin bisa dikerjakan, belajar dari pengalaman yang kemarin.” (K.3)

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, nilai berorientasi pelayanan dimaknai sebagai komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, yang meliputi perilaku memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan, serta melakukan perbaikan tiada henti. Hal ini selaras dengan temuan penelitian di mana pegawai Museum Kebangkitan Nasional menunjukkan upaya perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi dan perencanaan kerja yang matang untuk memastikan kualitas layanan tetap optimal.

2) Akuntabel

Pada aspek pengelolaan aset (Barang Milik Negara), akuntabilitas berjalan sangat optimal melalui efisiensi listrik dan air hingga nol tagihan. Hal ini sesuai dengan indikator akuntabel dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, yaitu menggunakan kekayaan negara secara efektif dan efisien. Para pegawai di Museum Kebangkitan Nasional juga telah menunjukkan sikap bertanggung jawab terhadap penggunaan aset dan fasilitas yang ada. Hal tersebut dapat dilihat pada pernyataan-pernyataan berikut.

“Kunci pertama adalah SOP. Kemudian keduanya ada audit kayak siapa yang gunain, untuk apa, kondisi sebelum meminjam dan setelahnya. Kemudian ada evaluasi tentunya. Sama yang keempat komunikasi sih.” (K.1)

“Sehingga termasuk konsumsi kertas segala macam kita kurang-kurangi ya. AC mushola lah contoh gampangya. Kadang kita nyalakan siang hari dalam rangka itu. Termasuk penggunaan air juga kita terapkan itu. Saking efisiennya, kita sampai didatengin PAM karena tagihannya 6 bulan nol. Karena kita pakai pompa ini Mbak, pompa di belakang sana.” (K.2)

“Kalau aku di lab memang setiap pulang kerja pasti matiin AC. Buat lampu juga, di *storage*. Sama kalau internet aku memakai sewajarnya. Alat kerja pun dipakai yang sudah ada.” (K.4)

Dari sisi SDM, ditemukan bahwa sebagian besar pegawainya sudah menunjukkan kinerja yang baik dan bertanggung jawab. Meskipun peneliti juga menemukan ada pegawai yang masih tidak bertanggung jawab terhadap tugasnya dan hal tersebut telah terkonfirmasi oleh salah satu narasumber. Adapun hasil wawancaranya adalah sebagai berikut.

“Sekarang yang diberikan tugas untuk membersihkan koleksi-koleksi di ruang pameran, itu kan ada ya Mba. Kan beliau karakternya “iya iya siap-siap” tapi eksekusinya enggak. Dan saya selalu cek ke teman-teman. “Mas, keliling enggak sih beliau?” terus jawabannya “Enggak Pak” gitu. Tapi saya curiga memang dari *track record* beliau yang sekarang ngerjain itu biasanya ngomongnya “iya”, *action*-nya enggak ada. Karena teman-teman keamanan juga suka ngomong gitu.” (K.2)

Dari hasil wawancara, dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan nilai Akuntabel di Museum Kebangkitan Nasional menunjukkan dinamika yang beragam. Pada aspek pengelolaan barang milik negara, akuntabilitas telah berjalan optimal melalui kepatuhan terhadap SOP, audit berkala, dan efisiensi penggunaan fasilitas. Namun, pada aspek sumber daya manusia, masih ditemukan adanya oknum pegawai tertentu yang kinerjanya masih

kurang dari ekspektasi. Sehingga perlu adanya sanksi yang bisa diberikan agar menimbulkan efek jera dan pengawasan melekat masih sangat diperlukan. Jika mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, bahwa nilai Akuntabel dimaknai sebagai kewajiban setiap ASN untuk bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Hal ini meliputi perilaku melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi, serta menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

3) Kompeten

Berdasarkan hasil wawancara, kekurangan SDM yang kompeten di bidangnya ternyata menjadi salah satu permasalahan di Museum Kebangkitan Nasional. Adapun pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Kalau dari sisi SDM, di unit Museum Kebangkitan Nasional, memang kita masih kekurangan SDM untuk semacam edukator dan sebagainya ke layanan publik. Dan mungkin juga ada beberapa informasi misalnya pegawai masih kurang mampu dalam hal apa.” (K.7)

Namun, pengembangan kompetensi diberikan oleh MCB terhadap para pegawai yang ingin mengembangkan potensinya. Hal ini dapat dilihat pada pernyataan dari Penanggung Jawab museum dan para pegawainya.

“Kita ikutkan *workshop*, Mba. *Workshop workshop* kan banyak dari Museum dan Cagar Budaya ditawarkan. Bisakah si A diikuti *workshop* ini? Atau kita butuh pustakawan dan arsip. Nah dipilihlah pegawai yang menurut saya punya kompetensi cocok untuk jadi arsiparis dan pustakawan, dikirimkan ke *workshop* itu. Dari hasil pelatihan atau kegiatan yang diberangkatkan, saya minta laporan. Terus saya minta dia buat ngajarin ke teman lainnya.” (K.1)

Dalam UU No. 20 Tahun 2023, kebijakan tersebut mewajibkan ASN untuk "Membantu orang lain belajar". Pernyataan K.1 yang mewajibkan pegawai pasca-diklat untuk mengajarkan ke teman lainnya adalah implementasi langsung dari kebijakan ini. Hal ini menjadi salah satu bentuk solusi cerdas, yaitu satu orang yang dilatih dengan menggunakan biaya dari negara, namun ilmunya bisa didistribusikan ke banyak orang (efisiensi).

“Untuk pengembangan kompetensi, dari MCB-nya juga ada ya. Walaupun jumlah kuotanya terbatas, akhirnya lebih diutamakan teman-teman yang muda. Tapi kalau ada pun, saya mau Mbak. Kayak kemarin yang ngadain Pemda DKI, kan konservasi yang kuotanya ada, kemudian saya masuk untuk ke situ.” (K.2)

“Sebagai Konservator aku ikut bimtek-bimtek. Kalau yang sekarang tuh lebih banyak yang via Zoom. Ada grupnya juga, aku gabung di grup konservator itu.” (K.4)

Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 menuntut ASN "Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan". K.2 dan K.4 menunjukkan kepatuhan terhadap pasal ini. Meskipun K.2 terhambat dalam kuota pelatihan, namun ia tetap mencari jalan lain untuk memenuhi kewajiban undang-undang tersebut. K.4 yang bergabung dengan grup konservator menunjukkan bahwa teori Moeljono (2013) terkait Profesionalisme di era modern tidak hanya dibentuk oleh diklat, tetapi juga oleh *Community of Practice* (CoP).

“Program-program yang memang harus difasilitasi oleh Pusdiklat atau PPSDM, kita masih mendapatkan kesempatan. Jadi ada beberapa opsi. Ada yang kita selenggarakan sendiri dengan anggaran kita, kita melihat kebutuhan Bangkom yang diajukan oleh PJ. Kemudian ada dari PPSDM yang masih memberikan kesempatan ke kita. Kemudian ada juga dari hasil kerja sama dari pihak lain sebagai imbal balik. Nah, kita minta juga untuk pengembangan kompetensi.” (K.7)

Pernyataan K.7 juga menunjukkan bahwa MCB berusaha kreatif meskipun sumber daya terbatas. Budaya *sharing knowledge* pun menjadi salah satu kebiasaan baik yang dimiliki oleh Museum Kebangkitan Nasional. Mengingat keterbatasan kuota pelatihan formal seperti yang disampaikan oleh informan 2, budaya saling mengajar antarpegawai dan belajar mandiri menjadi solusi. Dalam kesempatan tersebut, pegawai yang membutuhkan ilmu akan mendapatkan pengetahuan dari pegawai lain maupun anak PKL atau magang. Kegiatan ini pun rutin dilaksanakan. Sebagian besar para pegawai pun juga tampak memiliki kesadaran untuk terus belajar. Hal ini selaras dengan nilai Kompeten dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, yaitu "membantu orang lain belajar". Budaya ini berhasil menutup kesenjangan kompetensi yang disebabkan oleh kurangnya SDM yang kompeten di museum. Dalam penelitian Nurcahyani (2023) di Museum Ronggowarsito menemukan adanya ego sektoral antarbagian dan masalah kedisiplinan. Budaya *sharing knowledge* di Muskitnas yang melibatkan lintas jenjang (senior, junior, hingga anak magang/PKL) secara langsung meruntuhkan ego sektoral. Keterbukaan untuk mengajar dan diajar menunjukkan rendahnya hierarki yang biasanya menghambat kolaborasi di instansi pemerintah. Adapun pernyataan dan dokumentasinya dapat dilihat berikut ini.

“Yang pertama metode mengajarkan dari pegawai yang sudah lebih pintar ke pegawai yang belum paham. Di Muskitnas ada kan ya, mengajarkan komputer dan desain. Kalau salah satu orang di tim gak bisa, itu akan menghambat kinerja kita. Jadi mau gak mau kita harus ajarin gitu. Kalau engga ya kamu yang cape sendiri. Jadi bebannya dibagi. Daripada dia pinter sendiri, dengan gaji yang sama, orang A B gajinya sama 5 juta. Saya juga 5 juta. Terus dia kabur-kaburan. Terus yang satu ngerjain mati-matian. Kalau mau maju, maju sama-sama. Kerjaan selesai sama-sama.” (K.1)

“Saya sangat mengembangkan diri banget, Mbak. Misalnya bahasa Inggrisnya tertinggal jauh ya. Ada usaha untuk mengejar itu dengan pakai Duolingo, dengar-dengar *podcast* bahasa Inggris gitu.” (K.2)

Dari pernyataan-pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kompetensi di Museum Kebangkitan Nasional tidak hanya mengandalkan pelatihan formal dari lembaga, tetapi juga tumbuh melalui budaya berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) antarpegawai sebagai strategi untuk mengoptimalkan beban kerja tim. Selain itu, kesadaran individu untuk melakukan pengembangan diri secara mandiri menjadi faktor kunci dalam menutupi kesenjangan keterampilan yang ada, sehingga operasional museum tetap dapat berjalan efektif di tengah keterbatasan SDM.



Gambar 4.14 dan 4.15 *Sharing Knowledge*

Sumber: Tiktok Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Jika dilihat dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, nilai Kompeten di Museum Kebangkitan Nasional telah selaras dengan indikator perilaku 'membantu orang lain belajar' dan 'meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah'. Hal ini dibuktikan dengan adanya budaya saling

mengajar antarpegawai dan inisiatif belajar mandiri yang tumbuh untuk mengatasi keterbatasan akses terhadap pengembangan kompetensi. Meskipun demikian, ada pula tantangan yang harus dihadapi. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan saat sesi *sharing knowledge* akan dilaksanakan, tidak semua pegawai hadir untuk mengikutinya dikarenakan tidak memiliki kemauan untuk *upgrade skill*. Masih ada pegawai yang resisten terhadap perkembangan teknologi dikarenakan sudah mendekati usia pensiun.

4) Harmonis

Nilai harmonis di Museum Kebangkitan Nasional terwujud melalui upaya menghilangkan ketergantungan pada satu figur dengan cara pemerataan kemampuan tim. Hal ini sejalan dengan indikator Harmonis dalam UU No. 20 Tahun 2023 yaitu membangun lingkungan kerja yang kondusif dan suka menolong. Mereka pun tampak berusaha menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini dapat dilihat pada pernyataan berikut.

“Secara formal diminta oleh saya iya, secara informal mereka juga mengajarkan. Untuk kondusif, tentu kuncinya komunikasi ya dan mengizinkan pegawai berbagi idenya. Terus apa yang menyebabkan pelayanan berjalan dengan lancar dan apa yang tidak. Dan kita sepakati solusinya.” (K.1)

“Itu biasanya dibahas di rapat bulanan, Mbak. Apa yang menjadi kendala ketika bekerja. Sehingga harapannya nanti teman-teman yang bisa memecahkan itu membantunya. Sehingga harapannya semua pegawai akan bisa mengejar target yang dibebankan. Dan yang tidak kalah penting kemampuan pegawai akhirnya akan merata. Sehingga harapannya ketergantungan ke pegawai itu tidak ada ke satu orang” (K.2)

“Layanan harian, operasional. Itu pasti sedikit banyak aku harus bantu. Belum lagi di bidang yang lain, tidak semua SDM nya bisa melakukan itu. Karena pada awalnya aku begitu ya karena niatnya

pengen ngebantuin mereka untuk *settle* dulu. Aku ketika bantuin orang tuh bukan yang buru-buru bantu, lebih ke ngarahin. Gimana caranya mereka paham betul, sehingga ketika praktik sendiri bisa dilepas. Walaupun kadang tetep harus dikasih *input* juga dalam prosesnya.” (K.3)

“Kalau mereka minta tolong aku akan dengan sangat amat senang membantu.” (K.4)

Dari pernyataan-pernyataan tersebut, terbukti bahwa implementasi nilai Harmonis di Museum Kebangkitan Nasional telah terbangun melalui budaya kerja yang suportif. Hal ini ditandai dengan tingginya kesadaran pegawai untuk saling membantu meringankan beban kerja rekan lain, serta adanya komunikasi yang terbuka untuk memecahkan kendala operasional bersama. Upaya ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi juga menjadi strategi untuk meratakan kompetensi agar organisasi tidak memiliki ketergantungan mutlak pada satu individu saja. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang No.20 Tahun 2023 yang dimana nilai Harmonis didefinisikan sebagai sikap saling peduli dan menghargai perbedaan. Definisi tersebut dioperasionalkan melalui perilaku suka menolong orang lain dan komitmen untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif, sebagaimana yang telah ditunjukkan oleh para pegawai dalam menciptakan budaya kerja yang suportif. Museum Kebangkitan Nasional juga memiliki pembiasaan baik yang dilakukan oleh para pegawai setiap hari Jumat yaitu dengan olahraga bersama. Para pegawai diberi waktu untuk berolahraga di pagi hari, seperti bermain bola voli. Upaya tersebut juga merupakan wujud untuk menciptakan rasa kekeluargaan.



Gambar 4.16 Dokumentasi Olahraga Setiap Jumat

Sumber: Museum Kebangkitan Nasional, 2025

5) Loyal

Berdasarkan hasil wawancara, para pegawai Museum Kebangkitan Nasional memiliki loyalitas yang relatif bagus untuk selalu menjaga gedung tempat mereka bekerja. Mereka juga selalu berusaha untuk menjaga citra instansi tempat mereka bekerja. Hal ini merefleksikan indikator Loyal dalam Undang-Undang No.20 Tahun 2023 yaitu menjaga nama baik instansi dan negara. Adapun pernyataannya dapat dilihat di bawah ini.

“Saya rasa sudah cukup bagus. Karena saya lihat kalau dikasih tugas, itu langsung dikerjakan. Kemudian untuk tanggung jawab dan tugas, untuk saat ini masih relatif ya. Saya sampaikan sama mereka bahwa mereka di sini adalah wajah museum kepada pengunjung dan publik. Jadi harus sikap *excellent service*. *Service excellent* tuh sikap layanan publik kayak yang simpel kayak ramah tamah, kemudian tanggung jawab, profesionalnya harus lebih ditingkatkan.” (K.1)

Pernyataan tersebut adalah bukti dari menerapkan nilai Berorientasi Pelayanan dalam UU No. 20 Tahun 2023, khususnya pada perilaku "ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan". Hal

ini juga selaras dengan dimensi Kepuasan dalam teori Moeljono (2013), yang indikatornya adalah "ramah dan senang melayani". K.1 menyadari bahwa kepuasan pengunjung bergantung pada interaksi pegawai yang melayani, bukan hanya pada koleksi.

“Saya selalu sampaikan ke teman-teman, bahwa museum ini adalah bangunan milik kita bersama yang harus selalu dijaga dan dirawat. Banyak sejarah yang terjadi di gedung ini. Tapi buat saya, saya bekerja disini dan sudah diberikan gaji untuk mengerjakan tugas-tugas, tentunya menjadi beban moral. Secara tidak langsung juga, saya digaji karena bekerja di gedung ini. Jadi tentu malu kalau tidak bisa memenuhi apa yang menjadi kewajiban saya.” (K.2)

Sikap K.2 mencerminkan internalisasi nilai Akuntabel dan Loyal. Rasa malu karena digaji negara adalah wujud integritas sesuai UU No. 20 Tahun 2023. Ia memandang gaji bukan sekadar hak, tapi konsekuensi dari kewajiban yang harus ditunaikan. Hal tersebut juga merupakan wujud dimensi Integritas. Moeljono (2013) mendefinisikan integritas sebagai "bertindak konsisten sesuai nilai". K.2 telah menyelaraskan nilai moral pribadinya dengan tugas organisasinya. Dalam penelitian Nurcahyani (2023) menemukan pegawai museum yang sering tidak bekerja dengan alasan tidak ada anggaran. Ucapan K.2 membantah mentalitas tersebut. Ia bekerja karena beban moral dan gaji, bukan menunggu anggaran proyek tambahan.

“Aku selalu ingetin anak-anak yang bikin konten, termasuk Kak Eva juga. Kalau konten kita itu bahasanya harus baik dan benar. Gak boleh menggiring ke suatu opini atau hal yang negatif. *Typo* pun juga harus diperhatikan. Kita itu kan instansi pemerintah, kalau ada kesalahan pasti akan sangat disorot. Kalau bisa juga konten-kontennya itu yang mengedukasi, sesuai visi misi museum.” (K.3)

Tindakan K.3 adalah implementasi konkret dari nilai Loyal dalam UU No. 20 Tahun 2023, yaitu "menjaga nama baik ASN, instansi, dan negara". K.3 memahami bahwa kesalahan kecil di

ruang digital dapat merusak citra instansi secara luas. Pegawai tersebut juga mematuhi Permendikbud No. 16 Tahun 2012 tentang Kode Etik Pegawai, yang menuntut profesionalisme dalam setiap tindakan. Dalam teori Moeljono (2013), pegawai tersebut mencerminkan dimensi Profesionalisme. K.3 melakukan *quality control* ketat terhadap *output* konten untuk meminimalisir kesalahan.

“Sedangkan koleksi-koleksi itu kan harus selalu dijaga, dibersihkan, dan dirawat demi kelangsungan masa depan, supaya orang-orang tetap bisa melihat sejarah bangsanya sendiri. Tentunya aku loyal karena ada barang-barang yang memang harus aku jaga untuk kelangsungan masa depan. Aku juga sangat berhati-hati sih dalam bermedia sosial, dan sangat jarang *update*. Sebetulnya ada surat himbauannya juga kok untuk berhati-hati dalam menggunakan sosial media.” (K.4)

K.4 memaknai pekerjaannya sebagai penjaga identitas bangsa yang sesuai dengan nilai Loyal, yaitu Setia pada NKRI. Konsistensi K.4 dalam mematuhi etika bermedia sosial adalah bukti integritas pegawai jika dilihat dari teori Moeljono (2013). Dari hasil wawancara tersebut, pegawai di Museum Kebangkitan Nasional menunjukkan bahwa nilai Loyal telah terinternalisasi dengan baik dalam perilaku kerja sehari-hari. Hal ini tercermin dari tingginya kesadaran pegawai untuk menjaga nama baik dan marwah instansi pemerintah, baik melalui kehati-hatian dalam aktivitas di media sosial maupun etika pembuatan konten publikasi. Selain itu, loyalitas juga ditunjukkan melalui dedikasi penuh dalam merawat koleksi sejarah yang dimaknai bukan sekadar tugas administratif, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab moral untuk melestarikan warisan bangsa bagi generasi masa depan.

6) Adaptif

Berdasarkan hasil wawancara, perkembangan teknologi sudah diterapkan melalui penggunaan Google Workspace dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pegawai yang memiliki kemampuan penggunaan teknologi pun didorong dan berkemauan untuk mengajarkan yang lain. Adapun pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Kemarin kan waktu Mbak Cindy belum ke Prancis kan kita sempat belajar *link* untuk Google Drive segala macam ya. Baik untuk teman-teman PNS maupun teman-teman PPPK yang ini. Kemudian sekarang medsos dengan Mbak Eva dan teman-teman magang juga kita belajar itu. Ada ngedit foto, Canva, segala macam.” (K.2)

Tindakan K.2 adalah implementasi nyata dari nilai Adaptif dalam UU No. 20 Tahun 2023, yaitu "cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan". K.2 menyadari bahwa seluruh pegawai harus beradaptasi menguasai teknologi agar operasional tetap berjalan. Hal tersebut juga mencerminkan nilai Kompeten, yaitu "membantu orang lain belajar", di mana terjadi proses transfer ilmu antar pegawai. Temuan tersebut juga mendukung Nisa et al. (2025) yang menyatakan transformasi digital berpengaruh positif terhadap budaya kerja dan sinergitas antar unit. K.2 membuktikan ini dengan berkolaborasi lintas status (PNS, PPNNP, Magang) menggunakan alat digital.

“Supaya pekerjaan itu bisa selesai lebih cepat tapi hasilnya tetap bagus. Kayak pakai Google Workspace, itu kan salah satunya. Contohnya dengan memakai Google Docs, bukan Word, itu kan membantu supaya tidak memakan memori komputer.” (K.3)

Tindakan tersebut sangat relevan dengan teori Moeljono (2013) pada dimensi Profesionalisme. Moeljono mendefinisikan indikator profesionalisme sebagai kemampuan bekerja secara efektif dan efisien. K.3 memilih alat Google Docs bukan karena tren, tapi

karena pertimbangan efisiensi teknis yaitu memori komputer dan kecepatan kerja. Ucapan K.2 juga selaras dengan nilai Akuntabel dalam UU No. 20 Tahun 2023, yaitu "menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara efektif dan efisien". Dengan menghemat memori komputer kantor, K.3 telah berusaha untuk menjaga aset negara.

“Kalau sekarang itu lagi suka pakai AI. Walaupun gak bisa diambil mentah-mentah, tapi sengganya bisa membantu. Rumus-rumus dasar itu aku tanyain ke AI. Kalau dalam pendataannya, aku pakai Google Spreadsheet dibandingin aku manual buat ngedata. Kalau untuk penataan koleksi, aku juga pakai Excel buat ngebantu.” (K.4)

Pegawai K.4 telah menerapkan nilai Adaptif dalam UU No. 20 Tahun 2023, yaitu "terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas". Penggunaan AI menunjukkan bahwa pegawai Muskitnas mengikuti perkembangan teknologi terkini. Namun, K.4 juga menunjukkan nilai Akuntabel dan Kompeten dengan tidak mengambil hasil AI mentah-mentah, yang menunjukkan kehati-hatian. Penanggung Jawab museum pun memfasilitasi ide-ide baru dengan cara mengajak ngobrol para pegawainya. Adapun pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Diajak ngobrol, rapat, ditanya pendapatnya. Tapi pengalaman saya, teman-teman suka malu-malu. Apalagi generasi yang sepuh-sepuh, yang senior-senior tuh kalau enggak ditunjuk enggak akan ngomong. Nah caranya itu pendekatan di luar rapat, Mbak. Kalau di ruang rapat enggak bisa, diajak ngobrol aja. "Kamu maunya gimana?". "Kalau malu japri saya". Itu banyak kok kayak gitu. Pas di rapat diam, tahu-tahu japri banyak.” (K.1)

Museum Kebangkitan Nasional pun juga turut beradaptasi dengan kebijakan efisiensi dengan cara mengadakan kegiatan tanpa mengeluarkan anggaran. Adapun pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Makanya berdasarkan dengan diskusi, ada masukan-masukan program-program yang bisa ditempelkan di situ, yang bahkan nol anggaran. Sehingga mungkin yang sekarang menjadi tren di kami dan menjadi salah satu unggulannya adalah akhir pekan bersama komunitas tadi ya.” (K.2)

Pegawai SDM MCB pun juga turut mengkonfirmasi untuk peluang kerja sama dengan pihak lain dalam upaya pengembangan SDM. Adapun pernyataannya adalah sebagai berikut.

“Kita kan ada semacam fleksibilitas ya untuk bekerja sama dengan pihak lain. Bahkan hal-hal yang bisa mendatangkan program-program khusus yang tidak mengeluarkan uang dibanding dengan kita instansi pemerintahan yang lainnya gitu karena kita BLU, peluang kolaborasi ini sangat banyak. Ada yang kita susun dengan pihak-pihak tertentu, yang manfaatnya juga macam-macam. Mungkin untuk pengembangan SDM, mungkin juga untuk penambahan sarana dll.” (K.7)

Namun, saat menghadapi masalah, tidak semua pegawai dapat beradaptasi dengan cepat untuk mencari solusi. Keterbatasan wewenang untuk memutuskan sesuatu di luar SOP menjadi salah satu penyebabnya. Namun, masih ada pegawai-pegawai yang tetap terus berupaya memberikan solusi secepat mungkin saat menghadapi kendala. Pernyataannya dapat dilihat di bawah ini.

“Kalau selama ini sih karena udah didelegasikan untuk urus di sini ya Mbak. Biasanya kami selesaikan sendiri ya. Baru nanti kalau hasilnya kita laporkan ke beliau (PJ) ya.” (K.2)

“Yang udah ada SOP nya, kayak reduksi tiket, itu langsung kasih solusi. Kalau yang di luar SOP, aku akan usahakan ya. Contohnya kantor di Muskitnas suka dibuka pintunya sama pengunjung. Padahal ada tulisan “Ruang Kantor”. Tapi karena tinggi, jadi ga semua orang melihat. Akhirnya aku print tulisannya, aku tempel kertas HVS biasa supaya tidak merusak bangunan, di tempat yang lebih rendah. Padahal di bangunan cagar budaya itu ada aturan-aturan yang membuatnya tidak bisa ditempel sembarang benda. Kalaupun aku enggak bisa *solve* sendiri, aku akan nanya Mba Valen,

jelasin situasinya. Nanti dia kasih *feedback*. Komunikasinya lewat WhatsApp, telepon. Kalau dia lagi ke Muskitnas ya udah aku *report*, aku langsung ngomong.” (K.3)

Dari hasil wawancara, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya kerja Adaptif di Museum Kebangkitan Nasional telah terwujud melalui sikap pegawai dalam memecahkan masalah (*problem solving*) secara mandiri. Pegawai mampu mengidentifikasi batasan wewenangnya, di mana mereka berani mengambil inisiatif untuk mengatasi kendala operasional yang mendesak, namun tetap menjaga jalur komunikasi dan koordinasi yang responsif dengan pimpinan ketika menghadapi situasi di luar kewenangannya, sehingga efektivitas pelayanan tetap terjaga. Jika mengacu pada Undang-Undang No.20 Tahun 2023, maka penerapan nilai Adaptif di Museum Kebangkitan Nasional telah memenuhi indikator perilaku 'cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan' dan 'bertindak proaktif'. Hal ini tercermin dari kemampuan pegawai untuk merespons dinamika lapangan melalui inisiatif pemecahan masalah dan inovatif demi menjaga kelancaran operasional museum.

7) Kolaboratif

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, para pegawai Museum Kebangkitan Nasional telah berkolaborasi untuk menyelesaikan tugasnya bersama-sama. Selain itu, mereka sangat memanfaatkan fasilitas yang ada di museum. Contohnya yaitu dengan membuka berbagai kesempatan untuk komunitas berkegiatan di museum. Banyak ruang-ruang kosong yang dapat digunakan oleh komunitas. Komunitas yang berkegiatan juga tentunya dipilih yang sesuai dengan visi dan misi museum, agar kegiatan tetap berjalan kondusif. Hal tersebut sebagai wujud dari

implementasi nyata dari nilai Kolaboratif, yaitu menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. Kolaborasi ini membuktikan bahwa keterbatasan dana tidak menghalangi produktivitas jika budaya kolaboratif berjalan optimal. Adapun pernyataan yang di dapat dalam sesi wawancara disajikan sebagai berikut.

“Kita kasih ruang untuk komunitas berkegiatan di museum Kemudian kita bebaskan biaya mereka beraktivitas. Cuman cukup bayar tiket, tapi enggak harus sewa ruang. Kemudian ya jangan lupa didokumentasikan pengunjung dan komunitas itu. Untuk dipublikasikan ke publik, Medsos, bahwa kita terbuka untuk komunitas. Tapi ingat, komunitasnya harus sesuai dengan visi dan misinya museum.” (K.1)

Pegawai tersebut telah menerapkan langsung nilai Kolaboratif dalam UU No. 20 Tahun 2023, khususnya panduan perilaku "memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi" dan "menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama". K.1 memanfaatkan sumber daya komunitas dan komunitas memanfaatkan sumber daya museum. Hal tersebut juga sesuai dengan teori Moeljono (2013) dalam dimensi Kepuasan, di mana salah satu indikatornya adalah memberikan pelayanan terbaik. Temuan tersebut juga mendukung Nisa et al. (2025) yang menekankan sinergitas. K.1 membangun sinergi dengan komunitas yang tidak hanya meramaikan museum tapi juga meningkatkan *exposure* digital melalui medsos.

“Setelah kita sepakat bahwa museum itu bersih, terawat, bagaimana enggak hanya terawat dan bersih tapi bisa dimanfaatkan oleh orang lain. Ada masukan program-program yang bisa ditempelkan di situ, yang bahkan nol anggaran. Sehingga mungkin yang sekarang menjadi tren di kami dan menjadi salah satu unggulannya adalah akhir pekan bersama komunitas. Dan ini juga yang enggak kalah penting. Pegawai yang tidak hitung-hitungan. Hampir semua teman-teman di sini sudah memiliki rasa memiliki museum.” (K.2)

Strategi "Nol Anggaran" adalah bukti nyata nilai Adaptif, yaitu bertindak proaktif dan inovatif di tengah keterbatasan serta Akuntabel, yaitu efisiensi penggunaan anggaran. Sikap pegawai yang tidak hitung-hitungan mencerminkan nilai Loyal, yaitu dedikasi mengutamakan kepentingan bangsa/instansi sesuai UU No. 20 Tahun 2023. Dalam teori Moeljono (2013), hal ini masuk dimensi Integritas dan Keteladanan, di mana pegawai bekerja didasari rasa memiliki, bukan transaksional semata.

“Pekerjaan aku memang sering dibantu sama anak PKL. Konservasi pun juga dibantu sama pegawai Museum Sumpah Pemuda dan Museum Perumusan Naskah Proklamasi. Jadi pekerjaan aku memang banyak dibantunya.” (K.4)

Hal tersebut adalah implementasi nilai Harmonis, yaitu suka menolong dan membangun lingkungan kerja kondusif serta Kolaboratif, yaitu terbuka dalam bekerja sama antar-unit kerja. K.4 juga menjalankan fungsi Kompeten, yaitu membantu orang lain belajar dengan melibatkan anak PKL dalam proses kerja teknis.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan nilai Kolaboratif di Museum Kebangkitan Nasional telah berjalan secara inklusif dan strategis guna mengatasi keterbatasan sumber daya manusia. Hal ini terlihat dari keterbukaan museum dalam membangun sinergi dengan pihak eksternal seperti komunitas. Berikut adalah dokumentasinya.



Gambar 4.17 dan 4.18 Dokumentasi Pekan Bersama Komunitas

Sumber: Instagram Museum Kebangkitan Nasional, 2025

Namun, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada saat museum sedang memiliki banyak acara dan pengunjung, sampai adanya pegawai yang kewalahan dengan tugasnya, peneliti menemukan masih ada pegawai yang tidak mau membantu. Berikut juga hal yang dirasakan oleh salah satu pegawainya.

“Karena aku tahu ada pegawai yang kayak gitu, dia enggak mau ngerjain kerjaan yang di luar tupoksinya. Ya mati museumnya kalau kayak gitu semua orangnya. Dan pemimpinnya harus tegas, harus berani.” (K.3)

Dapat disimpulkan bahwa jika mengacu pada Undang-Undang No.20 Tahun 2023, bahwa nilai Kolaboratif dimaknai sebagai upaya membangun kerja sama yang sinergis, memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, serta menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. Di Museum Kebangkitan Nasional, nilai ini telah terwujud melalui sinergi aktif dengan komunitas eksternal, namun secara internal masih menghadapi tantangan berupa ego pegawai

yang membatasi diri pada tugas pokok semata, sehingga menghambat terciptanya kerja sama yang inklusif.

B. Pembahasan

Dalam dimensi integritas, temuan penelitian menyoroti adanya perbedaan antara laporan kinerja dengan perilaku kerja aktual. Penerapan aplikasi laporan kinerja berbasis elektronik (e-SKP) di Museum Kebangkitan Nasional secara teoretis bertujuan untuk membangun akuntabilitas yang terukur. Pimpinan museum menggunakan instrumen ini sebagai alat kontrol utama untuk memantau aktivitas pegawai. Secara administratif, sistem ini berhasil menciptakan kedisiplinan, di mana pegawai rutin mengunggah bukti kegiatan harian mereka. Namun, berdasarkan data wawancara dan observasi lapangan mengungkapkan bahwa kepatuhan tersebut terkadang bersifat “prosedural”. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang laporan kinerjanya lengkap, namun secara substansi minim kontribusi nyata. Bukti foto yang diunggah terkadang tidak mencerminkan bobot kerja yang sesungguhnya, melainkan sekadar pengguguran kewajiban agar tunjangan kinerja tetap cair. Fenomena ini menunjukkan bahwa teknologi digital belum sepenuhnya mampu menggantikan fungsi pengawasan. Data tersebut menunjukkan bahwa nilai Akuntabel belum terinternalisasi secara sempurna. Kendala struktural berupa mekanisme pemberian sanksi yang tersentralisasi di instansi induk (MCB) menyebabkan lemahnya penegakan disiplin di tingkat unit. Pimpinan unit museum memiliki keterbatasan wewenang dalam memberikan efek jera, sehingga pelanggaran disiplin dianggap sebagai hal yang lumrah karena tidak memiliki dampak secara langsung pada pengurangan hak finansial pegawai. Dalam perspektif budaya kerja, kondisi ini dapat menggerus standar profesionalisme organisasi dalam jangka panjang.

Pada dimensi profesionalisme dan nilai Kompeten, di tengah keterbatasan akses terhadap pelatihan formal dari MCB, beberapa pegawai memiliki

kesadaran untuk mengembangkan kompetensinya secara mandiri dan mengadakan sesi berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*). Temuan wawancara mengonfirmasi bahwa transfer ilmu dilakukan oleh siapapun pegawai yang memiliki keahlian di bidangnya tanpa memedulikan hirarki. Inisiatif ini merupakan wujud langsung dari nilai Kompeten (membantu orang lain belajar). Namun, ketergantungan pada suatu personal ini juga menyimpan kerentanan. Profesionalisme organisasi saat ini sangat bertumpu pada keberadaan figur-figur kunci (*key persons*) yang mau berbagi ilmu. Jika figur tersebut tidak ada, maka proses transfer keahlian berpotensi terhenti karena belum adanya pelembagaan manajemen pengetahuan yang baku. Tantangan profesionalisme lainnya muncul dari ketidaksesuaian antara uraian jabatan dengan realita beban kerja. Analisis terhadap dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) memperlihatkan bahwa pegawai sering kali terbebani oleh tugas-tugas administratif yang berada di luar tupoksinya. Kondisi ini menyebabkan terpecahnya fokus pegawai dikarenakan pekerjaan yang berada di luar tupoksi tersebut tidak dibagi rata dengan pegawai lainnya. Energi yang seharusnya dialokasikan untuk kajian koleksi atau inovasi program publik dapat tersita untuk urusan administratif seperti persuratan. Kondisi ini dapat menghambat pegawai untuk mencapai puncak profesionalismenya, karena mereka tidak sepenuhnya bekerja pada area keahlian utamanya.

Analisis terhadap dimensi kepuasan dan nilai Harmonis mengungkapkan adanya “anomali” dalam siklus manajemen kinerja. Idealnya, penyusunan SKP dilakukan di awal tahun sebagai bentuk "kontrak kerja" antara pegawai dan pimpinan. Namun, fakta lapangan menunjukkan bahwa proses ini baru dilakukan di akhir tahun. Dampak dari keterlambatan ini sangat serius terhadap kinerja pegawai. Pegawai bekerja sepanjang tahun tanpa panduan indikator keberhasilan yang jelas dan transparan sejak awal. Ketika penilaian kinerja dilakukan di akhir periode, muncul persepsi subjektivitas di kalangan pegawai. Rasa ketidakadilan atau ketidakharmonisan ini juga dipicu oleh pembagian beban kerja yang diterapkan pimpinan. Pimpinan mengakui menerapkan

strategi "pembagian tugas yang tidak rata" dengan alasan kaderisasi (*talent scouting*). Pegawai yang dianggap kompeten dan berpotensi menjadi pemimpin masa depan diberikan beban kerja lebih berat dibandingkan rekan-rekannya yang bekerja standar. Meskipun strategi ini memiliki tujuan untuk pengembangan SDM jangka panjang, ketiadaan transparansi komunikasi membuat kebijakan ini dapat diterjemahkan secara negatif oleh pegawai. Pegawai yang rajin merasa diberi tambahan pekerjaan tanpa insentif yang sepadan, sementara pegawai yang pasif tetap berada di zona nyaman. Ketimpangan beban kerja ini, jika tidak dikelola dengan sistem *reward* yang adil, berpotensi memicu demotivasi dan merusak keharmonisan lingkungan kerja.

Dalam menghadapi keterbatasan sumber daya, nilai Adaptif di Museum Kebangkitan Nasional terbukti berjalan sangat efektif melalui strategi nol anggaran dengan menggandeng komunitas eksternal. Hal tersebut merupakan bukti kecerdasan organisasi dalam merespons tantangan finansial. Pegawai mampu mengubah *mindset* birokrasi yang kaku menjadi lebih lincah (*agile*), mencari solusi alternatif agar program museum tetap berjalan meskipun tanpa dukungan dana yang memadai. Kemampuan adaptasi ini juga terlihat dari inisiatif-inisiatif kecil di lapangan, seperti penggunaan AI untuk efisiensi kerja atau solusi manual untuk penanda ruangan, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan *problem solving*. Akan tetapi, keberhasilan kolaborasi eksternal ini berbanding terbalik dengan kondisi internal. Pada penerapan nilai Kolaboratif, sementara museum sangat terbuka bekerja sama dengan pihak luar, kolaborasi di dalam internal museum justru menghadapi hambatan. Sebagian pegawai enggan membantu tugas rekan lainnya dengan alasan batasan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Padahal dinamika museum sering kali menuntut fleksibilitas peran. Resistensi kolaborasi internal ini mengindikasikan bahwa rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan organisasi masih perlu ditingkatkan. Pegawai cenderung melihat kesuksesan berdasarkan capaian unit masing-masing, bukan capaian museum secara keseluruhan. Hal ini menjadi tantangan

terbesar dalam mewujudkan budaya kerja yang benar-benar kolaboratif, karena sinergi internal adalah fondasi utama sebelum membangun jejaring eksternal yang kuat.

Pada dimensi keteladanan, peran pimpinan dalam membentuk budaya kerja terlihat dalam penegakan kedisiplinan dan arahan strategis. Namun, ujian terbesar bagi keteladanan pimpinan di Museum Kebangkitan Nasional saat ini terletak pada aspek keadilan dalam pembagian beban kerja. Kemampuan pimpinan untuk menjelaskan alasan di balik pembagian tugas yang timpang dan keberanian untuk menegakkan sanksi bagi pegawai yang *under-perform* akan sangat menentukan kepercayaan pegawai. Tanpa adanya persepsi keadilan yang kuat, nilai Loyal yang diharapkan tumbuh dari pegawai dapat terganggu eksistensinya dalam jangka panjang.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Dari identifikasi faktor-faktor yang telah dibahas sebelumnya, maka peneliti akan merumuskan beberapa strategi untuk meningkatkan budaya kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional. Adapun strateginya antara lain:

1. Berorientasi Pelayanan

Pegawai telah menunjukkan respons terhadap keluhan (misalnya: kebersihan aula), menerapkan strategi perencanaan sebelum kegiatan besar, serta mampu menyeimbangkan sikap ramah namun tegas dalam menegakkan aturan museum.

a) Permasalahan: Belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) pada layanan pemanduan walaupun sudah ada modulnya. Hal ini menyebabkan kualitas informasi yang diterima pengunjung bergantung pada kemampuan individual pemandu, bukan pada standar organisasi.

b) Solusi:

1) Penanggung Jawab Unit perlu mengubah modul pemanduan yang ada saat ini masih bersifat informal menjadi SOP.

2. Akuntabel

Pengelolaan air sudah sangat efisien hingga mencapai target penghematan. Pegawai telah menggunakan aplikasi *e-SKP* dengan menyertakan bukti foto sebagai bentuk pelaporan digital.

a) Permasalahan: Terdapat kesenjangan integritas pada aspek SDM. Ditemukan pegawai yang laporan kinerjanya lengkap namun minim realisasi kerja. Selain itu, mekanisme sanksi yang masih bergantung pada pusat (MCB).

b) Solusi:

- 1) Penanggung Jawab dan koordinator museum perlu bergantian melakukan pengawasan secara intensif melalui observasi fisik secara berkala di lapangan.
- 2) Pemetaan ulang struktur organisasi perlu dilakukan oleh Museum dan Cagar Budaya agar Penanggung Jawab Unit Museum bisa memberikan *reward and punishment* tanpa harus melalui *layer-layer* yang terlalu jauh.

3. Kompeten

Terbentuknya budaya *sharing knowledge* di mana pegawai saling mengajar dan inisiatif belajar mandiri untuk mengatasi keterbatasan kuota pelatihan formal.

a) Permasalahan:

- 1) Ketidaksesuaian antara Uraian Jabatan dengan SKP, di mana jabatan fungsional tertentu (seperti Kurator) terbebani tugas administratif di luar tupoksinya.
- 2) Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang baru dilakukan mendekati akhir tahun.
- 3) Adanya resistensi dari sebagian pegawai senior untuk melakukan *upgrade skill* teknologi.

b) Solusi:

- 1) Museum dan Cagar Budaya perlu mengadakan sesi "Dialog Kinerja" pada bulan Januari setiap tahunnya. Forum ini berfungsi untuk menyepakati target serta indikator penilaian secara transparan.
- 2) Penanggung Jawab Unit perlu menjadikan kegiatan saling mengajar sebagai agenda resmi.

4. Harmonis

Adanya budaya kerja yang suportif di mana pegawai saling membantu lintas divisi, serta kegiatan non-formal seperti olahraga bersama untuk mempererat kekeluargaan.

- a) Permasalahan: Munculnya potensi ketidakharmonisan akibat persepsi ketidakadilan (subjektivitas) dalam penilaian kinerja, yang disebabkan oleh penyusunan SKP yang terlambat dilakukan di akhir tahun dan kurangnya transparansi indikator penilaian.
- b) Solusi: Penanggung Jawab Museum perlu mengadakan sesi "Dialog Kinerja Individu" secara tatap muka pada bulan Januari setiap tahunnya. Forum ini berfungsi untuk menyepakati target turunan serta indikator penilaian secara transparan, sehingga pegawai tidak merasa dinilai secara subjektif.

5. Loyal

Pegawai menunjukkannya dengan menjaga citra instansi di media sosial dan memiliki kesadaran moral tinggi dalam merawat koleksi sebagai warisan bangsa, bukan sekadar tugas kerja.

- a) Permasalahan: Masih terdapat sebagian pegawai yang enggan mengerjakan tugas di luar tupoksi utamanya.
- b) Solusi: Penanggung Jawab Museum memberikan penghargaan internal bagi pegawai yang menunjukkan dedikasi lebih seperti *Best Employee of the Month* untuk memotivasi pegawai lain.

6. Adaptif

Pemanfaatan teknologi Google Workspace untuk efisiensi kerja, serta strategi "Nol Anggaran" dengan menggandeng komunitas sebagai respons atas keterbatasan dana.

- a) Permasalahan: Keterbatasan wewenang pegawai dalam mengambil keputusan saat menghadapi kendala walaupun sudah ada pegawai yang berinisiatif untuk menyelesaikannya dengan tetap berkoordinasi.
- b) Solusi: Seluruh pegawai yang memiliki pengetahuan tentang SOP dan jiwa *problem solving* memberikan pengetahuan SOP dan penanganan sementara terhadap kendala-kendala yang biasa terjadi kepada pegawai yang masih belum berani untuk berinisiatif dengan tetap menjaga jalur koordinasi.

7. Kolaboratif

Sinergi yang kuat dengan komunitas dan pemanfaatan tenaga magang/PKL serta bantuan lintas unit museum seperti Munasprok dan Muspada untuk menutupi kekurangan SDM.

- a) Permasalahan: Tantangan ego di internal organisasi, di mana kolaborasi sering kali hanya berjalan pada pegawai yang "itu-itu saja" atau yang memiliki inisiatif tinggi, sementara yang lain bersikap pasif.
- b) Solusi: Museum dan Cagar Budaya perlu memasukkan poin "partisipasi dalam tim" sebagai salah satu indikator penilaian dalam SKP atau perilaku kerja, sehingga kolaborasi menjadi kewajiban yang terukur.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi peningkatan budaya kerja BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Budaya Kerja BerAKHLAK Belum Sepenuhnya Optimal

Penerapan nilai-nilai BerAKHLAK di Museum Kebangkitan Nasional dipengaruhi oleh empat dimensi budaya kerja menurut teori Moeljono (2013), yaitu Integritas, Profesionalisme, Kepuasan, dan Keteladanan.

- a) Berdasarkan teori Moeljono (2013), integritas adalah keselarasan antara tindakan dengan nilai dan kode etik. Dimensi integritas memiliki korelasi langsung dengan nilai Akuntabel dan Loyal dalam BerAKHLAK. Pada dimensi Integritas, terdapat kesenjangan (*gap*) dalam nilai Akuntabel antara kepatuhan administratif digital melalui aplikasi e-SKP dengan realita kinerja di lapangan. Sistem pelaporan kinerja belum mampu menjamin akuntabilitas perilaku pegawai secara utuh tanpa adanya pengawasan secara intensif. Pada dimensi Loyal telah terinternalisasi melalui kehati-hatian dalam aktivitas di media sosial maupun pembuatan konten. Selain itu juga ditunjukkan melalui merawat koleksi sejarah sebagai bentuk tanggung jawab moral untuk melestarikan warisan bangsa.
- b) Pada dimensi Profesionalisme, nilai Kompeten dan Berorientasi Pelayanan terbentuk bukan karena dukungan sistem pelatihan yang masif, melainkan berkat inisiatif mandiri pegawai melalui budaya *sharing knowledge* untuk mengatasi keterbatasan kuota pelatihan.
- c) Pada dimensi Keteladanan, pimpinan berhasil menanamkan nilai Adaptif dan Kolaboratif melalui strategi "Nol Anggaran" dan pelibatan komunitas, meskipun penerapan distribusi beban kerja berbasis potensi

(*talent scouting*) menimbulkan risiko persepsi ketidakadilan beban kerja.

- d) Pada dimensi Kepuasan, terdapat hambatan pada nilai Harmonis akibat mekanisme penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terlambat atau baru disusun mendekati akhir tahun. Hal ini mengaburkan indikator penilaian kinerja, sehingga transparansi dan objektivitas penilaian menjadi berkurang.

2. Strategi Peningkatan Budaya Kerja BerAKHLAK

Untuk mengoptimalkan budaya kerja, dirumuskan strategi pemecahan masalah yang berfokus pada perbaikan sistem manajemen kinerja dan penguatan nilai-nilai spesifik:

- a) Menerapkan pengawasan insentif yang menggabungkan laporan kinerja dengan observasi lapangan berkala oleh penanggung jawab unit dan koordinator museum untuk menutup celah manipulasi kinerja.
- b) Mengubah *sharing knowledge* yang informal menjadi agenda resmi kepegawaian.
- c) Melaksanakan "Dialog Kinerja" di awal tahun (Januari) untuk menyepakati target dan indikator penilaian secara transparan, guna menghilangkan persepsi subjektivitas dan meningkatkan rasa keadilan.
- d) Meningkatkan nilai Berorientasi Pelayanan dengan mengubah modul pemanduan informal menjadi Standar Operasional Prosedur (SOP) yang wajib diterapkan oleh seluruh petugas layanan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan sejumlah saran sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan ke depan:

1. Rekomendasi Budaya Kerja

- a) Aspek Integritas: Penanggung Jawab Unit tidak hanya bergantung pada laporan kinerja berbasis aplikasi digital (e-SKP) untuk menilai pegawai. Perlu diterapkan juga pengawasan secara intensif. Hal ini bertujuan

untuk memastikan kesesuaian antara bukti kerja yang diunggah dengan aktivitas nyata pegawai di lapangan, guna menutup celah manipulasi administratif.

- b) Aspek Profesionalisme dan nilai Akuntabel: Penanggung Jawab Unit disarankan untuk meninjau kembali kesesuaian antara uraian jabatan dengan beban kerja harian. Sebaiknya tugas-tugas administratif atau yang berada di luar tupoksi dibagikan secara merata pada pegawai-pegawai lainnya.
- c) Aspek Kepuasan: Untuk meningkatkan kepuasan dan rasa keadilan pegawai, Penanggung Jawab (PJ) Unit perlu menyelenggarakan Dialog Kinerja pada bulan Januari untuk menyepakati target individu secara transparan. Dengan demikian, pegawai bekerja dengan panduan indikator yang jelas dan meminimalisir persepsi subjektivitas penilaian.
- d) Aspek Keteladanan: Terkait strategi pimpinan yang membebankan tugas lebih banyak kepada pegawai berpotensi (*talent scouting*), disarankan agar strategi ini dikomunikasikan secara terbuka. Pimpinan perlu menjelaskan bahwa pelimpahan tanggung jawab tersebut adalah bentuk kepercayaan dan persiapan promosi karir, serta diimbangi dengan bentuk apresiasi atau *reward* non-materiel yang memadai.

2. Rekomendasi *Core Values* BerAKHLAK

- a) Penguatan Nilai Berorientasi Pelayanan: Disarankan untuk menstandarisasi standar pelayanan saat ini yang masih bersifat informal menjadi Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP ini mencakup panduan teknis pemanduan dan penanganan keluhan pengunjung.
- b) Penguatan Nilai Kompeten: Disarankan untuk meresmikan kegiatan *sharing knowledge* agar memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kapabilitas diri.

- c) Penguatan Nilai Harmonis dan Loyal: Penanggung Jawab Museum perlu mengadakan "Dialog Kinerja Individu" pada bulan Januari setiap tahunnya. Forum ini berfungsi untuk menyepakati target serta indikator penilaian secara transparan. Disarankan juga memperkuat nilai loyalitas dengan narasi "Penjaga Memori Bangsa" guna menumbuhkan rasa kepemilikan dan kesadaran untuk saling membantu di luar tugas pokok.
- d) Penguatan Nilai Adaptif dan Kolaboratif: Disarankan untuk mempertahankan strategi "nol anggaran" dengan memperluas jejaring komunitas.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Afanda, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanaf Publishing.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Banjarnahor, J. B. (2022). *Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Herliany. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Majid, J. (2023). *Manajemen Sektor Publik Konsep dan Teori*. CV. Sketsa Media.
- Makmur. (2013). *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moeljono, D. (2013). *Budaya Kerja dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Moleong, L. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Silalahi, U. (2013). *Asas-Asas Manajemen. Cetakan Kedua*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sirait. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Steers, R. M. (1984). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stephen, R. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.

- Susanto, A. B. (2000). *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Cetakan Keempat*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Terry, G. R. (2012). *Principles Of Management: Irwin Series In Industrial Engineering And Management*.
- Triguno. (2004). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Trayon Press.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada.

ARTIKEL

- Agustina & Sarikusumaningtyas, S. A. (2024). Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 229-252.
- Amiruddin. (2016). Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Distrik Numfor Timur. *Jurnal "Gema Kampus" Ilmu Administrasi Edisi Vol . XI*.
- Andika, D. M. (2022). Implementasi E-Kinerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di BAPPEDA Kabupaten Nagan Raya. *Jurnal Prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam Vol. 13 No. 1*, 99-120.
- Anggeline, M. A. (2017). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Nusamba Kubutambahan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 441-450.
- Christianingrum, B. M. (2025). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara tanpa Tunjangan Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. *J-MEBI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol. 1 No. 2*, 12-21.
- Denti, W. A. (2021). Analisis Implementasi Sistem Elektronik Kinerja (e-kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Gae, A. (2025). Implementasi Aplikasi E-Kinerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN di Kecamatan Ende Timur. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia (JAMSI)*.

- Khairiah. (2016). Pengaruh Implementasi Budaya Kerja (Catatan Laporan Capaian Kinerja Harian) Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada IAIN Bengkulu. *NUANSA Vol. IX, No. 1*.
- Latifah, F. I. (2023). Penerapan Sistem Kinerja Berbasis E-Kinerja pada Pemerintahan Kota Bekasi. *Jurnal Administrasi Negara*.
- Laoli, A. B. (2024). Analisis Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Kebijakan Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan Bagian Teknik pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umu Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*.
- Lembong, S. L. (2021). Efektivitas Penerapan E-Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*.
- Lubis, B. (2020). Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia: Sebuah Konsep Manajemen Publik Baru. *JURNAL PAPATUNG: Vol. 3 No. 3 Tahun 2020*.
- Maolani, A. P. (2022). Patologi Birokrasi dan Upaya Pencegahannya untuk Menciptakan Birokrasi yang Efisien. *Jurnal DIALEKTIKA : Jurnal Ilmu Sosial*, 47-56.
- Martogi, S. D. (2023). Strategi Penerapan Budaya “Asn BerAKHLAK” untuk Mendukung Kinerja Pegawai di Kecamatan Batununggal Kota Bandung. 70-76.
- Masrully, H. N. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0 "Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional"*.
- Maysura, N. A. (2025). Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara. *Mendapo: Journal of Administration Law*, 85-105.
- Muhaimin, A. A. (2024). Implementasi Pengelolaan Kinerja ASN Berdasarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 Dalam Meningkatkan Kualitas dan Kapasitas ASN Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH)*.
- Nabilah, M. Q. (2022). Efektivitas Penerapan E-Kinerja dalam Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kudus. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.

- Nisa, A. R. (2025). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Budaya Kerja Melalui Core Values ASN BerAKHLAK Sebagai Pemediasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 789-804.
- Prastiwi, I. (2022). Kemendikbudristek dalam Penerapan Nilai BerAKHLAK.
- Putra, A. F. (2023). Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jambi (JISIP-UNJA) Volume 7 Nomor 1*, 12-24.
- Rahma, E. W. (2023). Strategi Penguatan Budaya Kerja Berakhlak dalam Meningkatkan Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di Lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan JMAT*, 38-63.
- Salam, S. S. (2023). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Pemerintahan. *Journal of Business Finance and Economic (JBFE) Volume 4, Nomor 2*.
- Sebti & Megawati, N. F. (2025). Evaluasi Penerapan Budaya Kerja Core Values Aparatur Sipil Negara Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (BerAKHLAK) Di Kota Surabaya. *Journal of Innovative and Creativity*, 12347-12362.
- Shalsabila, R. P. (2025). Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan. *Jurnal Pemerintahan dan Politik Vol. 10*, 152-169.
- Silvia, I. W. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, 9-16.
- Syawitri, A. F. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 2558-2565.
- Subandrio, D. A. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Arta Boga Cemerlang Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 116-122.
- Sugiarto. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan PT. Primatexco Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*
- Sukartini, P. L. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara. *Jurnal Sumber Daya Aparatur Vol. 4 No. 2*, 43-52.

- Suryaningsih, I. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Institut Agama Islam Negeri Ternate. *Al-Mizan: Jurnal Kajian Hukum dan Ekonomi*, 129-155.
- Susanti, H. R. (2023). Evaluasi Kinerja Berbasis Aplikasi E-Kinerja Di Kantor Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*.
- Syukri, H. B. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Enrekang. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 49 Tahun 2020 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 14 Tahun 2016 tentang Ketentuan Teknis Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2012 tentang Kode Etik Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

DOKUMEN LAINNYA

Haikal, M. (2025). *Efektivitas Tunjangan Kinerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Jantho Kabupaten Aceh Besar*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Hanifah, N. S. (2024). *Strategi Pengembangan Daya Tarik Museum Sonobudoyo*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "Pariwisata Api".

- Hendriana, R. (2022). *Budaya Kerja, Kemampuan Kerja Dan Kerjasama Tim Pengaruhnya Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung*. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
- Nurchayani, N. (2023). *Budaya Kerja Pegawai Museum Provinsi Jawa Tengah "Ronggowarsito"*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Purnamayanti, A. D. (2020). *Membangun Budaya Kerja dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Reycom Document Solusi*. Universitas Semarang.
- Rahmadani, P. (2023). *Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja PT. Putra Riau Kemari Duri*. Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Sari, N. (2022). *Budaya Kerja dalam Memberikan Pelayanan Publik di Dinas Sosial Kabupaten Lampung Utara*. UIN Raden Intan Lampung.
- Savira, A. (2019). *Efektivitas Penerapan E-Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sipayung, P. C. (2024). *Efektivitas Penerapan Aplikasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Para Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Kesehatan Kabupaten Simalungun*. Medan: Universitas Medan Area.
- Vidyaningrum, D. A. (2024). *Penerapan Kualitas Pelayanan yang Berorientasi untuk Kepuasan Pengunjung di Museum Sandi*. Universitas Islam Indonesia.
- Wulan, K. (2021). *Pengaruh Efektivitas Sistem Informasi Laporan Kinerja Harian Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada UPT Kantor Dinas Pendidikan Kecamatan Cisarua*. Sumedang: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.

WEBSITE

- CNN Indonesia. (2024, September 26). *DPR Usul Kemendikbudristek Dipecah Jadi Tiga Kementerian*. Diambil kembali dari <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20240926173849-32-1148795/dpr-usul-kemendikbudristek-dipecah-jadi-tiga-kementerian>
- Dumai, P. (2025, Mei 6). *Membangun Etos Kerja ASN yang Profesional dan Berintegritas*. Diambil kembali dari Pengadilan Tinggi Agama Pekanbaru: <https://www.pta-pekanbaru.go.id/36288/membangun-etos-kerja-asn-yang-profesional-dan-berintegritas.html>

Hardiyanto, S. (2024, Mei 16). *Mengenal Apa Itu Indonesia Heritage Agency yang Akan Diluncurkan Nadiem Makarim di Yogyakarta*. Diambil kembali dari Kompas.com:

https://yogyakarta.kompas.com/read/2024/05/16/143516078/mengenal-apa-itu-indonesia-heritage-agency-yang-akan-diluncurkan-nadiem?utm_source=Various&utm_medium=Referral&utm_campaign=Top_Desktop

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025, April 30). *Dua Dekade Menuju Indonesia Emas, GDRBN 2025-2045 Fokus pada Transformasi Digital Pemerintah Hingga Peningkatan Kompetensi Aparatur*. Diambil kembali dari menpan.go.id: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/dua-dekade-menuju-indonesia-emas-gdrbn-2025-2045-fokus-pada-transformasi-digital-pemerintah-hingga-peningkatan-kompetensi-aparatur>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025, Oktober 27). *Menteri PANRB Ajak Ciptakan Birokrasi yang Berpusat pada Masyarakat*. Diambil kembali dari menpan.go.id: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-panrb-ajak-ciapkan-birokrasi-yang-berpusat-pada-masyarakat>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023, Januari 6). *Survei Indeks BerAKHLAK Instansi Pemerintah Tunjukkan Hasil yang Cukup Sehat*. Diambil kembali dari menpan.go.id: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/survei-indeks-berakhlak-instansi-pemerintah-tunjukkan-hasil-yang-cukup-sehat>

Mansur, M. P. (2024, November 20). *Kemendikbudristek Dipecah Jadi 3, Begini Tanggapan Kadis Dikbud Sulbar*. Diambil kembali dari rri: <https://rri.co.id/daerah/1133040/kemendikbudristek-dipecah-jadi-3-begini-tanggapan-kadis-dikbud-sulbar>

PPM School. (2024, Juli 22). *Manajemen Kinerja: Pengertian, Tujuan dan Proses*. Diambil kembali dari ppmschool.ac.id: <https://www.ppmschool.ac.id/manajemen-kinerja/>