



Strategi Unit Pelaksana Teknis (UPT) Museum Daerah Nusa Tenggara Timur (NTT) dalam Meningkatkan Pelayanan Publik

Robertus Edward Gandur^{1*}, David B.W. Pandie², Alfred Omri Ena Mau³,
Yaherlof Foeh⁴

¹⁻⁴ Universitas Nusa Cendana, Indonesia

edwardgandur0219@gmail.com¹, david.pandie@staf.undana.ac.id², allenamau@gmail.com³,
yaherlof.foeh@staf.undana.ac.id⁴

*Penulis Korespondensi: edwardgandur0219@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the strategy of the NTT Regional Museum UPT in improving public services. The problem behind this research is that the quality of museum services has not been optimal, which can be seen from the lack of a target number of visitors and the limited innovation of technology-based services. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques are carried out through interviews, observations, and documentation, then analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the study show that the service strategy of the NTT Regional Museum UPT can be analyzed based on five strategies according to David Osborne and Peter Plastrik (in the book: Cutting Bureaucracy Five Strategies Towards Entrepreneurial Government (2020)), namely core strategy, consequence strategy, customer strategy, control strategy, and cultural strategy. The core strategy has been clearly formulated according to the Strategic Plan, but its implementation is not optimal. The consequence strategy still focuses on administrative discipline and is not yet based on service quality. Customer strategies have been implemented through various programs, but they are still conventional and have not made the most of technology. The control strategy emphasizes more on procedural compliance, while the work culture shows discipline, but service innovation still needs to be improved. In conclusion, the service strategy has been running, but it needs to be strengthened in implementation, innovation, and performance evaluation so that museum services are more effective and in accordance with the needs of the community.*

Keywords: *Museum Services; Public Service; Service Innovation; Service Strategy; UPT NTT Regional Museum.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi UPT Museum Daerah NTT dalam meningkatkan pelayanan publik. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah belum optimalnya kualitas pelayanan museum, yang terlihat dari belum tercapainya target jumlah pengunjung serta masih terbatasnya inovasi pelayanan berbasis teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pelayanan UPT Museum Daerah NTT dapat dianalisis berdasarkan lima strategi menurut David Osborne dan Peter Plastrik (dalam buku: Memangkas Birokrasi Lima Strategi Menuju Pemerintah Wirausaha(2020)), yaitu strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya. Strategi inti telah dirumuskan dengan jelas sesuai Rencana Strategis, namun pelaksanaannya belum optimal. Strategi konsekuensi masih berfokus pada kedisiplinan administratif dan belum berbasis pada kualitas pelayanan. Strategi pelanggan telah dilaksanakan melalui berbagai program, tetapi masih bersifat konvensional dan belum memanfaatkan teknologi secara maksimal. Strategi kontrol lebih menekankan pada kepatuhan prosedur, sedangkan budaya kerja menunjukkan disiplin, namun inovasi pelayanan masih perlu ditingkatkan. Kesimpulannya, strategi pelayanan telah berjalan, tetapi memerlukan penguatan dalam implementasi, inovasi, dan evaluasi kinerja agar pelayanan museum lebih efektif dan sesuai kebutuhan masyarakat.

Kata Kunci: Inovasi Layanan; Layanan Museum; Layanan Publik; Strategi Layanan; UPT Museum Daerah NTT.

1. LATAR BELAKANG

Peningkatan tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan responsif mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik di berbagai sektor, termasuk sektor pariwisata. Pariwisata tidak hanya berperan sebagai sumber pendapatan daerah dan negara, tetapi juga menjadi sarana pelestarian budaya serta media edukasi bagi masyarakat. Dalam

perkembangan era digital, evaluasi dan pengalaman wisatawan yang disampaikan melalui media sosial turut memengaruhi citra dan keberlanjutan suatu destinasi wisata, sehingga pengelola destinasi dituntut untuk terus beradaptasi dengan kebutuhan dan harapan pengunjung (Novia, 2024).

Salah satu bentuk destinasi wisata budaya yang memiliki fungsi edukatif adalah museum. Museum menyimpan berbagai koleksi yang memiliki nilai sejarah, budaya, dan ilmu pengetahuan sehingga dapat menjadi sarana pembelajaran bagi masyarakat. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 1995, museum merupakan lembaga yang berfungsi untuk mengumpulkan, merawat, melindungi, serta memanfaatkan benda hasil budaya manusia dan alam guna mendukung pelestarian warisan budaya bangsa (Sepensi, 2024). Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2015 menegaskan bahwa museum memiliki peran penting dalam menjaga, mengembangkan, serta menyampaikan informasi koleksi kepada masyarakat luas. Bahkan, *International Council of Museums* (ICOM) menegaskan bahwa museum memiliki berbagai fungsi strategis, antara lain sebagai pusat pelestarian warisan budaya, penelitian, pendidikan, serta sarana refleksi perkembangan peradaban manusia (Daranca, 2023).

Dalam konteks pengembangan pariwisata daerah, museum juga berperan sebagai ruang publik yang dapat mendorong interaksi sosial dan memperluas pengetahuan masyarakat mengenai sejarah dan budaya (Vårheim, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan museum memerlukan dukungan fasilitas yang memadai, sistem pelayanan yang baik, serta program pengembangan yang berkelanjutan agar mampu menarik minat pengunjung.

Salah satu museum yang memiliki peran strategis dalam pelestarian budaya adalah UPT Museum Daerah Nusa Tenggara Timur (NTT). Museum ini didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 01 Tahun 1991 dan saat ini berada di bawah pengelolaan Pemerintah Provinsi NTT melalui Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Malik, 2023). Museum ini memiliki fungsi untuk melestarikan dan memanfaatkan warisan sejarah serta budaya masyarakat NTT guna mendukung pendidikan dan pariwisata daerah.

Namun, berdasarkan data kunjungan UPT Museum Daerah NTT tahun 2022–2024 menunjukkan bahwa jumlah pengunjung masih mengalami fluktuasi. Pada tahun 2022 jumlah pengunjung tercatat sebanyak 11.328 orang, kemudian menurun pada tahun 2023 menjadi 8.080 orang, dan kembali meningkat pada tahun 2024 menjadi 10.360 orang. Jumlah tersebut masih jauh dari target yang ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pendidikan

dan Kebudayaan Provinsi NTT, yaitu sebanyak 20.000 pengunjung per tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa akses masyarakat terhadap museum masih belum optimal.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa rendahnya minat kunjungan masyarakat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain keterbatasan fasilitas, penataan koleksi yang kurang menarik, minimnya pemanfaatan teknologi dalam penyampaian informasi, serta kurangnya publikasi dan promosi museum kepada masyarakat. Padahal, museum memiliki potensi yang besar dengan jumlah koleksi yang mencapai 7.465 benda serta luas lahan sekitar tiga hektar yang belum dimanfaatkan secara maksimal. Selain itu, metode pelayanan yang masih bersifat konvensional dan kurang interaktif menyebabkan pengalaman pengunjung menjadi kurang menarik.

Berbagai upaya sebenarnya telah dilakukan oleh pihak pengelola museum, seperti penyelenggaraan pameran tetap, pameran keliling, program edukasi, serta pameran tematik. Namun demikian, strategi tersebut dinilai belum mampu meningkatkan minat kunjungan masyarakat secara signifikan. Di era digital saat ini, pengelolaan museum juga perlu memanfaatkan teknologi informasi dan media sosial sebagai sarana promosi serta penyampaian informasi koleksi kepada publik.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan strategi yang lebih inovatif dan adaptif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di museum. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang dilakukan oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) Museum Daerah Nusa Tenggara Timur dalam meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi dan Manajemen Strategi Organisasi Publik

Konsep strategi pada awalnya berasal dari dunia militer. Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategoia* yang berarti seni memimpin pasukan untuk memenangkan peperangan (Zebua et al., 2022). Dalam perkembangannya, konsep ini kemudian digunakan dalam berbagai bidang organisasi untuk merumuskan langkah-langkah yang tepat dalam mencapai tujuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi merupakan rencana yang disusun secara sistematis dan cermat untuk mencapai tujuan tertentu. Kotler (2000) juga menjelaskan bahwa strategi merupakan perencanaan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi melalui langkah-langkah yang terarah serta pemanfaatan sumber daya secara efektif (Prabowo et al., 2024).

Dalam perspektif manajemen, Mintzberg dan Waters menjelaskan bahwa strategi tidak hanya berupa rencana formal, tetapi juga pola keputusan dan tindakan yang dilakukan organisasi secara konsisten dalam jangka waktu tertentu (Kühl, 2023). Sementara itu, Chandler menegaskan bahwa strategi mencakup penentuan tujuan jangka panjang organisasi serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya (Kühl, 2023). Dengan demikian, strategi dapat dipahami sebagai rangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam organisasi sektor publik, strategi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor swasta. Tujuan utama organisasi publik bukanlah memperoleh keuntungan, melainkan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan publik yang optimal (Hardjati, 2021). Papoulias dan Zounis (2020) menyatakan bahwa manajemen strategis merupakan proses pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan arah masa depan organisasi. Sejalan dengan itu, Nawawi (2012) menjelaskan bahwa manajemen strategi sektor publik merupakan proses penentuan keputusan dan tindakan yang efektif untuk mencapai tujuan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi publik harus mampu menyelaraskan visi, misi, dan strategi dengan kebutuhan masyarakat serta dinamika lingkungan eksternal (Bryson dalam Suaedi, 2019).

Strategi Pelayanan Publik

Strategi pelayanan publik merupakan pendekatan yang digunakan organisasi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Osborne dan Plastrik (2020) mengemukakan lima strategi utama dalam reformasi birokrasi. Pertama, strategi inti (*core strategy*) yang menekankan kejelasan tujuan organisasi. Kedua, strategi konsekuensi (*consequence strategy*) yang mengubah sistem insentif dari berbasis kepatuhan menjadi berbasis kinerja. Ketiga, strategi pelanggan (*customer strategy*) yang menempatkan masyarakat sebagai pusat pelayanan. Keempat, strategi kontrol (*control strategy*) yang mendorong desentralisasi pengambilan keputusan agar organisasi lebih responsif. Kelima, strategi budaya (*culture strategy*) yang menekankan perubahan nilai dan perilaku organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Selain itu, Tjiptono (1996) dalam Furqoni (2014) menyebutkan beberapa langkah strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan, antara lain mengidentifikasi faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan, mengelola ekspektasi pelanggan, memperkuat bukti kualitas pelayanan, memberikan edukasi kepada pengguna layanan, membangun budaya kualitas dalam organisasi, memanfaatkan teknologi, melakukan evaluasi pelayanan secara berkala, serta membangun sistem informasi pelayanan.

Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik sebagai rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan warga negara atas barang, jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Sinambela (2006) menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan proses pemenuhan kebutuhan masyarakat secara kolektif oleh penyelenggara negara. Pelayanan tersebut mencakup berbagai bidang penting seperti pendidikan, kesehatan, dan pelayanan administratif. Mulyadi (2018) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik menjadi indikator utama dalam menilai kinerja pemerintah, karena pelayanan tersebut secara langsung dirasakan oleh masyarakat.

Dalam penyelenggaraannya, pelayanan publik harus memperhatikan prinsip-prinsip pelayanan yang baik. Keputusan Menteri PAN Nomor 63 Tahun 2003 menyebutkan beberapa prinsip utama pelayanan publik, yaitu kesederhanaan prosedur, kejelasan informasi, kepastian waktu pelayanan, keamanan dan kepastian hukum, tanggung jawab penyelenggara, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, serta sikap ramah dan profesional dari petugas pelayanan.

Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik dapat diukur dari kesesuaian antara harapan masyarakat dengan pelayanan yang diterima. Rachman (2021) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan dianggap baik apabila pelayanan yang diberikan mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan masyarakat. Zeithaml dan Bitner juga menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan pelayanan yang diharapkan serta kemampuan organisasi untuk mengendalikan kualitas tersebut guna memenuhi kebutuhan pelanggan (Toda et al., 2021).

Tangkilisan (2005) mengemukakan beberapa indikator untuk mengukur kualitas pelayanan, antara lain aspek fisik pelayanan (*tangible*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), kompetensi petugas, kesopanan, kredibilitas, keamanan, kemudahan akses, komunikasi, serta pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan. Indikator tersebut menjadi dasar penting dalam menilai sejauh mana pelayanan publik mampu memenuhi harapan masyarakat.

Pelayanan dan Pengelolaan Museum

Museum merupakan lembaga yang memiliki fungsi penting dalam pelestarian warisan budaya dan sejarah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2015, museum adalah lembaga yang bertugas melindungi, mengembangkan, memanfaatkan, serta

mengomunikasikan koleksi kepada masyarakat. Matitaputty (2007) menjelaskan bahwa museum tidak hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan benda bersejarah, tetapi juga sebagai sarana pendidikan, penelitian, serta rekreasi bagi masyarakat.

Dalam perkembangannya, pelayanan museum tidak lagi terbatas pada penyajian koleksi secara konvensional. Wang dan Lu (2024) menjelaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan museum dapat dilakukan melalui pemanfaatan teknologi digital, pengembangan program edukatif, serta peningkatan keterlibatan pengunjung. Selain itu, pengelolaan museum mencakup berbagai aspek seperti pengelolaan koleksi, pengembangan program pendidikan, pengelolaan sumber daya manusia, serta strategi promosi untuk meningkatkan minat kunjungan masyarakat (IDEBIZ, 2025).

Strategi pengelolaan museum juga berkaitan dengan upaya mengoptimalkan potensi museum sebagai destinasi wisata budaya. Rukmana (2019) menyatakan bahwa pengelolaan museum dapat dilakukan melalui pengembangan produk wisata, peningkatan keamanan, penguatan daya tarik koleksi, pengembangan fasilitas pendukung, serta strategi promosi yang efektif. Melalui pengelolaan yang baik, museum tidak hanya berfungsi sebagai tempat pelestarian budaya, tetapi juga sebagai sarana pendidikan, rekreasi, dan pengembangan pariwisata daerah.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di UPTD Museum Daerah Nusa Tenggara Timur (NTT) yang berlokasi di Jalan Raya Eltari II, Kota Baru, Kota Kupang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi yang dilakukan oleh UPT Museum Daerah NTT dalam meningkatkan pelayanan publik. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggambarkan fenomena secara alamiah melalui interaksi langsung dengan informan serta menekankan pada pemaknaan terhadap data yang diperoleh (Sugiyono, 2019).

Fokus penelitian mengacu pada konsep strategi organisasi publik yang dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik, yang meliputi strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Informan dalam penelitian ini berjumlah 12 orang, yang terdiri dari kepala UPT museum, kepala seksi, staf museum, serta pengunjung.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2019). Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai informan serta berbagai teknik pengumpulan data (Moleong, 2016).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelayanan publik pada UPT Museum Daerah Nusa Tenggara Timur (NTT) merupakan bagian dari upaya pemerintah dalam menyediakan akses edukasi dan pelestarian budaya kepada masyarakat. Menurut Lonsdale yang dikutip oleh Mulyadi (2018), pelayanan publik muncul sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat yang hanya dapat dipenuhi melalui tindakan kolektif pemerintah guna mencapai kesejahteraan sosial. Dalam konteks ini, museum tidak hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan benda sejarah, tetapi juga sebagai sarana edukasi, rekreasi budaya, dan penguatan identitas masyarakat.

Analisis pelayanan publik di UPT Museum Daerah NTT menggunakan pendekatan Five Strategies yang dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik (2020) dalam konsep Banishing Bureaucracy, yang meliputi strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya.

Strategi Inti

Strategi inti berkaitan dengan penegasan visi, misi, serta arah kebijakan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPT Museum Daerah NTT memiliki visi untuk mengembangkan museum sebagai pusat studi ilmiah dan edukasi budaya yang mampu memperkuat identitas masyarakat NTT. Visi tersebut diwujudkan melalui kegiatan pemeliharaan koleksi, pengkajian benda budaya, serta program edukasi dan publikasi kepada masyarakat.

Kepala UPT Museum menyatakan bahwa visi dan misi museum telah menjadi dasar dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan, termasuk perawatan koleksi dan pelayanan kepada pengunjung (Wawancara, 15 Desember 2025). Hal ini menunjukkan bahwa visi organisasi berfungsi sebagai pedoman bagi pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

Selain itu, arah kebijakan pelayanan museum juga mengacu pada Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT 2025-2029 yang menekankan peningkatan akses masyarakat terhadap museum sebagai bagian dari upaya pelestarian budaya dan pengembangan pariwisata. Namun demikian, implementasi strategi tersebut masih menghadapi keterbatasan sarana prasarana dan teknologi yang mendukung pelayanan publik.

Strategi Konsekuensi

Strategi konsekuensi berkaitan dengan pengaturan sistem insentif dan sanksi guna meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan bagi pegawai di UPT Museum Daerah NTT masih mengikuti kebijakan yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan serta Badan Kepegawaian Daerah.

Kepala UPT Museum menyatakan bahwa pemberian insentif khusus bagi pegawai belum diterapkan secara internal karena mekanisme tersebut diatur oleh dinas (Wawancara, 15 Desember 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja belum berkembang secara optimal di lingkungan museum.

Sementara itu, penerapan sanksi terhadap pegawai mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam praktiknya, sanksi yang diberikan lebih bersifat pembinaan melalui teguran lisan maupun tertulis. Meskipun sistem sanksi telah diterapkan, penerapannya masih berfokus pada aspek disiplin administratif dan belum sepenuhnya diarahkan pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Strategi Pelanggan

Strategi pelanggan menempatkan masyarakat sebagai pengguna utama pelayanan publik. Dalam konteks museum, sasaran pelayanan mencakup pelajar, mahasiswa, peneliti, wisatawan, dan masyarakat umum.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPT Museum Daerah NTT menetapkan target jumlah pengunjung setiap tahun berdasarkan data kunjungan sebelumnya. Data kunjungan menunjukkan adanya peningkatan dari 10.364 pengunjung pada tahun 2024 menjadi 11.726 pengunjung pada tahun 2025. Meskipun demikian, jumlah tersebut masih berada di bawah target 20.000 pengunjung per tahun yang ditetapkan dalam Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT.

Museum juga menyediakan sistem umpan balik melalui kuesioner dan kotak saran untuk menampung masukan dari pengunjung. Namun, pengelolaan umpan balik tersebut masih dilakukan secara manual sehingga belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar evaluasi pelayanan. Beberapa pengunjung juga menyampaikan bahwa fasilitas museum, penataan koleksi, serta penggunaan teknologi masih perlu ditingkatkan agar pengalaman berkunjung menjadi lebih menarik dan edukatif.

Strategi Kontrol

Strategi kontrol berkaitan dengan mekanisme pengambilan keputusan serta sistem pengawasan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di UPT

Museum Daerah NTT masih bersifat sentralistik karena sebagian besar kebijakan strategis harus mendapatkan persetujuan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT.

Sentralisasi tersebut memberikan dampak positif berupa keseragaman kebijakan dan keteraturan dalam pengelolaan museum. Namun, kondisi ini juga menyebabkan terbatasnya fleksibilitas organisasi dalam merespons kebutuhan pelayanan di lapangan. Selain itu, sistem pengawasan yang diterapkan masih berfokus pada aspek administratif seperti absensi pegawai dan pelaporan kegiatan, sehingga pengawasan terhadap kualitas pelayanan kepada pengunjung belum optimal.

Strategi Budaya

Strategi budaya berkaitan dengan nilai, norma, dan perilaku kerja yang berkembang dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai UPT Museum Daerah NTT memiliki nilai kerja yang cukup baik, seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama. Nilai-nilai tersebut tercermin dari kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja serta komitmen dalam menjaga koleksi museum.

Namun demikian, orientasi kerja pegawai masih lebih berfokus pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing dibandingkan pada peningkatan kualitas pelayanan kepada pengunjung. Meskipun pengunjung menilai sikap pegawai cukup ramah dan komunikatif, pelayanan yang diberikan masih bersifat konvensional dan belum didukung oleh inovasi teknologi yang memadai.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelayanan

Kualitas pelayanan di UPT Museum Daerah NTT dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Nisa et al., 2023).

Faktor internal meliputi keterbatasan sumber daya manusia, pemahaman nilai kerja yang masih berorientasi pada tugas administratif, keterbatasan sarana prasarana dan teknologi, serta sistem pengawasan dan pengambilan keputusan yang masih bersifat sentralistik. Kondisi ini menyebabkan pelayanan museum berjalan secara rutin namun belum berkembang secara inovatif.

Sementara itu, faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah terkait penganggaran, keterbatasan infrastruktur, serta perubahan karakteristik pengunjung yang semakin mengharapkan pelayanan yang inovatif dan berbasis teknologi. Keterbatasan anggaran dan fasilitas membuat museum mengalami kesulitan dalam mengembangkan pelayanan yang lebih modern dan interaktif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pelayanan publik di UPT Museum Daerah NTT telah berjalan cukup baik dalam menjaga fungsi edukasi dan pelestarian budaya. Namun, peningkatan kualitas pelayanan masih memerlukan penguatan pada aspek sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, serta pengembangan sistem manajemen pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pelayanan publik di UPT Museum Daerah Nusa Tenggara Timur dianalisis menggunakan konsep *Five Strategies* dari Osborne dan Plastrik, yaitu strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara konseptual UPT Museum telah memiliki arah kebijakan yang jelas melalui Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT 2025–2029, namun implementasinya belum sepenuhnya optimal. Strategi konsekuensi masih berfokus pada kedisiplinan administratif dan belum didukung oleh sistem penghargaan berbasis kinerja. Strategi pelanggan telah dilakukan melalui berbagai kegiatan edukasi dan pameran, tetapi pemanfaatan teknologi dan inovasi pelayanan masih terbatas. Selain itu, strategi kontrol masih bersifat birokratis dan lebih menekankan pada kepatuhan prosedural daripada evaluasi kualitas pelayanan. Sementara itu, strategi budaya menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki disiplin dan tanggung jawab kerja yang baik, namun orientasi inovasi dan pelayanan publik masih perlu diperkuat. Dengan demikian, peningkatan pelayanan publik di UPT Museum Daerah NTT memerlukan penguatan pada aspek inovasi pelayanan, pemanfaatan teknologi, serta pengembangan budaya kerja yang lebih berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, UPT Museum Daerah Nusa Tenggara Timur perlu meningkatkan kualitas pelayanan melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi digital, seperti digitalisasi koleksi, media informasi interaktif, dan pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi. Selain itu, diperlukan penguatan sistem evaluasi pelayanan yang berorientasi pada kualitas layanan serta penerapan sistem penghargaan bagi pegawai untuk mendorong peningkatan kinerja. Pengembangan sarana prasarana dan kerja sama dengan sekolah, perguruan tinggi, serta komunitas budaya juga perlu diperkuat guna memperluas fungsi museum sebagai pusat edukasi dan pelestarian budaya. Secara praktis, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan pelayanan publik dan penggunaan teknologi perlu

dilakukan, disertai dengan pelaksanaan survei kepuasan pengunjung secara berkala untuk mendukung perbaikan pelayanan dan memperkuat citra museum sebagai ruang edukasi budaya yang menarik dan modern bagi masyarakat.

DAFTAR REFERENSI

- Abd, H., Rahman, R., & Radjab, E. (2016). *Manajemen strategi*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Alfando, R. (2010). *Kinerja aparaturn Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung dalam meningkatkan pelayanan publik* [Skripsi, Universitas Komputer Indonesia].
- Amba, N., et al. (2023). Pengaruh kualitas pelayanan publik terhadap kepuasan masyarakat di Kecamatan Salahutu Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Administrasi Terapan*, 2(1), 232–239.
- Aneta, Y. (2012). Strategi publik dalam dinamika permintaan dan penawaran. *Jurnal Pelangi Ilmu*, 5(1).
- Ardiansyah, P. W. (2017). Pengambilan keputusan dalam menetapkan strategi persaingan usaha garmen di Toko Fidanza ITC Mega Grosir Surabaya dengan menggunakan analisis SWOT. *Jurnal Penelitian*.
- Armiyati, L., & Firdaus, D. W. (2020). Belajar sejarah di museum: Optimalisasi pelayanan edukasi berbasis pendekatan partisipatori. *Jurnal Artefak*, 7(2), 81–90.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (n.d.). *Strategi*. KBBI Daring. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/strategi>
- Bazarah, J., Jubaidi, A., & Hubaib, D. F. (n.d.). Konsep pelayanan publik di Indonesia (Analisis literasi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia).
- Cera, E. (2020). Factors influencing organizational performance: Work environment, training-development, management, and organizational culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1).
- Dara, O., & Mulyana, P. (2016). Identifikasi potensi desa vokasi bidang arsitektur Desa Sudalarang Kabupaten Garut Jawa Barat.
- Daranca, U. (2023). Upaya peningkatan wisata di Jakarta melalui museum: Strategi pengembangan Museum Nasional Indonesia. *Journal of Indonesian Tourism and Policy Studies*. <https://scholarhub.ui.ac.id/jitps>
- Demolingo, R. H., & Remilenita, S. (2023). Strategi penerapan metaverse tourism pada pameran ruang imersif A di Museum Nasional Jakarta.

- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur. (2019). *Rencana strategis (perubahan) 2019–2023*.
- Faqih Batubara, A. (2024). Peran museum dalam pelestarian sejarah dan budaya masyarakat. *Jurnal Perpustakaan dan Informasi*, 6(2).
- Fazilatun Nisa, D., et al. (2023). Pengembangan organisasi dalam perilaku organisasi. *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(3), 688–694.
- Furqoni, M. (2014). Strategi meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo. *Publika*, 2(3).
- Hadi, S. (2019). Model manajemen strategi dakwah di era kontemporer. *Al-Hikmah*, 17(2). <http://alhikmah.iain-jember.ac.id>
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas pelayanan publik: Konsep, dimensi, indikator, dan implementasinya*. Gava Media.
- Helpiastuti, S. B., et al. (2025). *Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi*. Widina.
- IDEBIZ. (2025). Strategi, teknologi, dan praktik terbaik pengelolaan museum. <https://idebiz.id/strategi-teknologi-dan-praktik-terbaik-pengelolaan-museum/>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Urgensi perumusan strategi organisasi bagi instansi pemerintah. <https://djpb.kemenkeu.go.id>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2003). *Keputusan Menteri PAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik*.
- Kristanto, H., R., Y. D., & Palupiningtyas, D. (2023). Strategi pengembangan Museum Radya Pustaka guna meningkatkan daya tarik wisata di Kota Surakarta. *Gemawisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 19(2), 88–103. <https://doi.org/10.56910/gemawisata.v19i2.315>
- Kühl, S. (2023). Strategy is structure: A systems theory-based definition of strategy. *Journal of Organizational Sociology*, 1(3), 251–286. <https://doi.org/10.1515/joso-2023-0014>
- Lubis, R. U. D. (2024). *Strategi komunikasi Dinas Pariwisata Kota Pematang Siantar dalam meningkatkan pengunjung Museum Simalungun* [Skripsi, Universitas Medan Area].
- Malik, A. (2023). Museum Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur: Informasi alamat, tiket masuk, jam operasional, dan koleksi. <https://www.kliktimes.com>
- Mulyadi, D. (2018). *Studi kebijakan publik dan pelayanan publik: Konsep dan aplikasi proses kebijakan publik berbasis analisis bukti untuk pelayanan publik*. Alfabeta.
- Museum Kupang. (n.d.). <https://museumkupang.org>
- Musnaeni, M., Abidin, S., & Purnamawati, P. (2022). Pentingnya manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 2(2), 98–104.

- Nisak, Z. (2013). Analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif.
- Novia. (2024). Strategi interaktifitas museum: Meninjau fasilitas museum untuk meningkatkan dan menggali respons pengunjung. <https://vredeburg.id>
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2020). *Memangkas birokrasi: Lima strategi menuju pemerintah wirausaha* (A. Rosyid, Trans.). PPM.
- Papoulias, E., & Zounis, T. P. (2020). Strategic management and art museums: The case study of the Historical Museum of the University of Athens. In A. Kavoura et al. (Eds.), *Strategic innovative marketing and tourism* (pp. 889–897). Springer.
- Papoulias, E., & Zounis, T. P. (2024). Cultural heritage management and strategic planning: The New Museum of the Acropolis and the prehistoric settlement of Akrotiri, Santorini, Greece. In A. Kavoura et al. (Eds.), *Strategic innovative marketing and tourism* (pp. 29–36). Springer.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 tentang Museum.
- Prabowo, B., et al. (2024). *Teori organisasi dan administrasi*. Mega Press Nusantara.
- Pringadi. (2016). Manajemen strategi sektor publik. <https://universityofmanagers.wordpress.com>
- Rachman, M. (2021). *Manajemen pelayanan publik*.
- Rukmana, I. (2019). Strategi pengelolaan Museum Benteng Vredeburg sebagai wisata warisan budaya di Yogyakarta.
- Saeroji, A. (2022). Strategi pengembangan Museum Tosan Aji Purworejo dalam upaya meningkatkan kunjungan wisatawan. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(9), 3071–3076.
- Saragih, L., et al. (2024). *Manajemen pelayanan publik*. CV Rey Media Grafika.
- Sari, M. K., Paramita, I. B. G., & (2021). Strategi pengembangan Museum Gedong Kirtya sebagai daya tarik wisata sejarah di Kabupaten Buleleng. *SISTA: Jurnal Akademi dan Praktisi Pariwisata*, 1(2).
- Sembel, F., Posumah, J., & Londa, V. (2019). Implementasi kebijakan sistem informasi manajemen keuangan daerah di Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(67).
- Sepensi. (2024). *Cerdas cermat museum*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Simarmata, N. Y., & Sutrisno, E. (2022). Strategi peningkatan kualitas pelayanan publik melalui prinsip good governance di Kantor Kecamatan Rawalumbu Kota Bekasi. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*.

- Sinambela, L. P. (2006). *Reformasi pelayanan publik: Teori, kebijakan, dan implementasi*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutardji. (2023). *Manajemen strategis sektor publik: Teori dan aplikasinya di Indonesia*. Zifatama Jawara.
- Tangkilisan, H. N. S. (2005). *Strategi keunggulan pelayanan publik: Manajemen sumber daya manusia birokrasi publik (konsep, teori & praktik)*. Lukman Offset.
- Tipurić, D. (2022). *Strategic leadership*. Springer.
- Tjiptono, F. (2012). *Service management: Mewujudkan layanan prima*. Andi Offset.
- Toda, H., Andayana, M. N. D., & Lango, F. E. R. (2021). Kualitas pelayanan publik dalam pembuatan akta kelahiran, akta perkawinan, dan akta kematian di Kota Kupang. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 11–33.
- Ulum, M. C. (2018). *Public service: Tinjauan teoritis dan isu-isu strategis pelayanan publik*. UB Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Wang, R., & Lu, Q. (2024). Discussion on museum public services and management innovation. *Advances in Humanities Research*, 6(1), 9–12. <https://doi.org/10.54254/2753-7080/6/2024053>
- Yendra, S. (2018). *Museum dan galeri: Tantangan dan solusi*.
- Zebua, D. P. F., Gea, N. E., & Mendrofa, R. N. (2022). Analisis strategi pemasaran dalam meningkatkan penjualan produk di CV Bintang Keramik Gunungsitoli. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(4), 1299–1307.