



Tantangan dan Peluang Internalisasi *Core Values* ASN “BerAKHLAK” di Tengah Keberagaman Generasi Birokrasi

Challenges and Opportunities in Internalizing the “BerAKHLAK” Core Values of Civil Servants Amid the Diversity of Generations in the Bureaucracy

Delvian Narendra

Universitas Negeri Padang
Email : hytruz2003@gmail.com

Article Info

Article history:
Received : 03-06-2026
Revised : 05-06-2026
Accepted : 07-06-2026
Published : 09-06-2026

Abstract

This study examines the internalization of the ASN BerAKHLAK core values within an increasingly complex multigenerational bureaucracy. This study is motivated by the need to strengthen a professional, service-oriented, and adaptive work culture among civil servants amidst generational differences, ranging from Generation X, Y, to Z. The objective of this study is to analyze the challenges and opportunities of internalizing the BerAKHLAK values within the context of generational diversity in the bureaucratic environment. The method used is library research through the search, selection, and synthesis of books, scientific journals, policy documents, and regulations related to civil servants. The results of the study indicate that differences in values, communication patterns, and work orientations across generations can act as barriers to the internalization of BerAKHLAK. However, this diversity also presents opportunities to strengthen collaboration, adaptation, innovation, and knowledge transfer across generations. Therefore, the internalization of BerAKHLAK must be carried out in a sustainable, contextual, and inclusive manner so that it can serve as the foundation for a transformation of the ASN work culture toward one that is more professional and responsive.

Keywords : Internalization, Core Value, Bureaucratic Reform

Abstrak

Penelitian ini membahas internalisasi core values ASN BerAKHLAK dalam birokrasi multigenerasi yang semakin kompleks. Kajian ini dilatarbelakangi adanya kebutuhan untuk memperkuat budaya kerja ASN yang profesional, berorientasi pelayanan, dan adaptif di tengah perbedaan karakter antar generasi, mulai dari Generasi X, Y, hingga Z. Tujuan penulisan ini adalah menganalisis tantangan sekaligus peluang internalisasi nilai BerAKHLAK dalam konteks keberagaman generasi di lingkungan birokrasi. Metode yang digunakan adalah *library research* melalui penelusuran, seleksi, dan sintesis terhadap buku, jurnal ilmiah, dokumen kebijakan, serta peraturan terkait ASN. Hasil kajian menunjukkan bahwa perbedaan nilai, pola komunikasi, dan orientasi kerja antargenerasi dapat menjadi hambatan dalam internalisasi BerAKHLAK. Namun, keberagaman tersebut juga membuka peluang untuk memperkuat kolaborasi, adaptasi, inovasi, dan transfer pengetahuan lintas generasi. Maka, internalisasi BerAKHLAK perlu dilakukan secara berkelanjutan, kontekstual, dan inklusif agar mampu menjadi fondasi transformasi budaya kerja ASN yang lebih profesional dan responsif.

Kata Kunci : Internalisasi, Core Value, Reformasi Birokrasi

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia tidak lagi hanya dimaknai sebagai penataan struktur organisasi, penyederhanaan prosedur, atau penambahan regulasi administratif, melainkan bertransformasi budaya kerja aparatur. Peluncuran *core values* ASN “BerAKHLAK” oleh Presiden



Joko Widodo pada 27 Juli 2021 menjadi momentum penting karena pemerintah berupaya menyeragamkan nilai dasar ASN agar menjadi fondasi budaya kerja yang profesional, berorientasi pelayanan, dan selaras dengan agenda percepatan transformasi ASN. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 kemudian menegaskan implementasi *core values* dan *employer branding* ASN sebagai kebijakan resmi yang berlaku bagi seluruh aparatur. Secara konseptual, BerAKHLAK terdiri dari tujuh nilai, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif; nilai-nilai ini diposisikan bukan hanya sebagai slogan etik, melainkan sebagai pedoman perilaku yang diharapkan hadir dalam praktik kerja ASN.

Nilai BerAKHLAK semakin kuat ketika dikaitkan dengan tuntutan reformasi birokrasi yang mengarah pada birokrasi berkelas dunia, pelayanan publik yang berkualitas, dan peningkatan kepercayaan masyarakat. BerAKHLAK sendiri berfungsi sebagai bahasa nilai bersama untuk menyatukan persepsi ASN yang selama ini beragam antar instansi dan antar latar pengalaman kerja. Elyasa (2022) menegaskan bahwa *core values* ini dimaksudkan untuk menyatukan perbedaan persepsi atas nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN, sementara Syawitri, Fitriasia, dan Ofianto (2022) menempatkan BerAKHLAK sebagai etika dan budaya kerja profesional yang harus ditumbuhkan secara bertahap hingga menjadi kebiasaan organisasi. Dalam kajian lain, penguatan budaya kerja BerAKHLAK juga dikaitkan dengan pembangunan zona integritas, peran *role model* pimpinan, dan komitmen manajemen sebagai unsur yang mempercepat perubahan perilaku birokrasi. Maka, BerAKHLAK sesungguhnya memiliki posisi strategis, bukan hanya instrumen normatif, tetapi juga perangkat transformasi budaya kerja birokrasi.

Namun, internalisasi BerAKHLAK tidak berjalan di ruang yang sama. Realitas saat ini menunjukkan keberadaan sumber daya manusia ASN yang beragam. Berdasarkan analisis BKN atas Buku Statistik ASN Semester II 2024, komposisi ASN didominasi oleh Generasi Y sebesar 56 persen, diikuti Generasi X sebesar 35 persen, dan Generasi Z sebesar 8,6 persen. Temuan ini menunjukkan bahwa birokrasi Indonesia sedang mengalami peralihan demografis yang nyata menuju generasi yang lebih muda, tanpa sepenuhnya meninggalkan generasi yang lebih senior. BKN juga menekankan bahwa rendahnya proporsi Gen Z mencerminkan perlunya jalur percepatan talenta cakap digital serta transfer pengetahuan lintas generasi agar kesinambungan birokrasi tetap terjaga. Data ini penting karena menunjukkan bahwa internalisasi nilai ASN tidak lagi cukup dirancang untuk satu pola pegawai, melainkan harus menjawab situasi berdampingan berbagai kelompok umur dengan karakter, pengalaman, dan ekspektasi kerja yang berlainan.

Perbedaan generasi dalam organisasi telah lama dikaitkan dengan variasi nilai kerja, preferensi komunikasi, dan orientasi terhadap teknologi. Myers dan Sadaghiani (2010) menunjukkan bahwa generasi milenial cenderung menghargai komunikasi yang terbuka dan sering dengan atasan, bekerja baik dalam tim, serta nyaman dengan teknologi komunikasi. Hal ini memberi dampak langsung pada cara organisasi membangun relasi kerja dan mengelola harapan pegawai muda. Di sisi lain, Stiglbauer, Penz, dan Batinic (2022) menemukan bahwa keragaman generasi dapat menimbulkan risiko konflik di lingkungan kerja, meskipun perbedaan antargenerasi tidak selalu bersifat ekstrem dan sebagian preferensi kerja tetap mirip antar generasi. Kemudian, Gursoy, Chi, dan Karadağ (2013) juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai dan sikap kerja antar generasi dalam lingkungan kerja layanan, sehingga organisasi perlu mengelola ekspektasi yang berbeda melalui pendekatan kepemimpinan dan komunikasi yang sesuai. Dalam konteks birokrasi, perbedaan ini dapat memengaruhi cara ASN memaknai nilai organisasi, generasi yang lebih senior



cenderung tumbuh dalam kultur hierarkis dan prosedural, sedangkan generasi lebih muda biasanya lebih responsif terhadap umpan balik cepat, fleksibilitas, dan penggunaan teknologi digital. Akibatnya, satu nilai yang sama dapat diterjemahkan secara berbeda oleh kelompok generasi yang berbeda.

Internalisasi BerAKHLAK menghadapi tantangan yang tidak sederhana. Literatur yang ada menunjukkan bahwa hambatan utama bukan terletak pada ketiadaan rumusan nilai, melainkan pada tahap penerjemahan nilai ke dalam perilaku organisasi yang konsisten. Herwanto dan Hutasoit (2023) menyatakan bahwa internalisasi BerAKHLAK pada peserta Latsar CPNS di Satpol PP Karawang tergolong sangat baik, tetapi nilai Adaptif justru menjadi indeks terendah dibanding nilai lain. Makhdom, dkk (2024) juga menegaskan bahwa penguatan budaya kerja BerAKHLAK melalui zona integritas membutuhkan perubahan *mindset*, budaya kerja, keteladanan pimpinan, dan keterlibatan pegawai, sekaligus menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan masih menjadi isu yang menonjol. Syawitri, dkk. (2022) juga menyebut kebiasaan ASN yang sulit berubah dan kecenderungan bertahan di zona nyaman sebagai kendala internalisasi nilai. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa BerAKHLAK tidak cukup disosialisasikan. Mesti dilekatkan pada sistem pembelajaran, pengawasan, evaluasi, dan pembiasaan perilaku agar tidak berhenti sebagai slogan normatif.

Dari beberapa literatur, sebagian besar pembahasan BerAKHLAK masih bersifat deskriptif-normatif, dengan penekanan pada definisi nilai, urgensi etik, sosialisasi, pelatihan dasar, atau penguatan melalui zona integritas dan kinerja unit kerja. Kajian ini sangat penting dibahas, tetapi masih terbatas dalam menjelaskan bagaimana nilai BerAKHLAK diinternalisasikan secara berbeda pada birokrasi yang dihuni oleh berbagai generasi ASN dengan pola komunikasi, preferensi kerja, dan kapasitas adaptasi teknologi yang tidak sama. Sementara itu, studi tentang multi generasi dalam birokrasi atau organisasi publik umumnya masih berdiri sendiri dan belum banyak dihubungkan secara khusus dengan BerAKHLAK sebagai *core values* ASN. Urgensi kajian ini untuk mengisi ruang antara pembahasan normatif tentang nilai BerAKHLAK dan realitas birokrasi multi generasi secara sosial yang menuntut pendekatan internalisasi yang lebih kontekstual, adaptif, dan berbasis generasi.

Tinjauan Teoritis

1. Core Values ASN BerAKHLAK

Core Values ASN BerAKHLAK merupakan nilai-nilai dasar yang ditetapkan sebagai pedoman perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penyelenggaraan pemerintahan. BerAKHLAK adalah akronim dari tujuh nilai utama ASN, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Berorientasi Pelayanan berarti memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara ramah, cekatan, solutif, serta melakukan perbaikan berkelanjutan demi kualitas layanan yang lebih baik. Nilai Akuntabel mengharuskan setiap ASN melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, disiplin, dan integritas tinggi serta menggunakan sumber daya secara efisien. Kompeten menekankan peningkatan kemampuan diri dalam menjawab tantangan yang berkembang dan menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik. Harmonis berarti menghargai perbedaan, saling menghormati, dan membangun hubungan kerja inklusif serta saling mendukung. Loyal mensyaratkan setia pada ideologi Pancasila, UUD 1945, NKRI dan pemerintahan yang sah serta menjaga nama baik



ASN, pimpinan, institusi, dan negara. Adaptif mengandung semangat berinovasi, cepat menyesuaikan diri dalam perubahan, bertindak proaktif, dan tidak menunda pekerjaan. Kolaboratif menuntut terbukanya kesempatan bagi berbagai pihak untuk berkontribusi, bekerja sama secara terbuka demi menghasilkan nilai tambah, dan memanfaatkan sumber daya secara kolektif.

Nilai-nilai BerAKHLAK ini dibentuk untuk menyeragamkan fondasi nilai ASN di seluruh instansi (baik pusat maupun daerah) dan menjadikan setiap ASN memiliki semangat pengabdian yang sama (“Bangga Melayani Bangsa”). Dengan memegang teguh nilai-nilai tersebut, diharapkan terwujudnya birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Peluncuran BerAKHLAK oleh Presiden Joko Widodo pada 2021 menegaskan bahwa seluruh ASN harus memiliki nilai dasar yang sama untuk meningkatkan efektivitas layanan publik. *Core values* ini menjadi fondasi budaya kerja ASN modern yang mendukung tujuan reformasi birokrasi, yakni pembentukan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan pro-publik.

2. Internalisasi Nilai dalam Organisasi

Internalisasi nilai organisasi adalah proses penanaman, penghayatan, dan pembiasaan nilai-nilai organisasi hingga menjadi bagian tak terpisahkan dari perilaku individu. Dengan kata lain, nilai yang diinternalisasi sepenuhnya dijiwai oleh pegawai sehingga tercermin dalam sikap dan tindakannya sehari-hari. Proses ini umumnya melalui tahapan pemahaman nilai, penerimaan nilai tersebut sebagai milik pribadi, dan penerapan dalam kehidupan kerja. Internalisasi tidak cukup hanya dilakukan melalui sosialisasi formal saja, faktor-faktor pendukung lain juga sangat krusial. Sebagai contoh, teladan pimpinan menjadi kunci dalam membentuk perilaku pegawai: studi menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas internalisasi nilai dalam praktik sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat juga mendukung proses ini melalui norma dan kebiasaan positif. Selain itu, sistem penghargaan dan sanksi yang adil memperkuat penerapan nilai, karena perilaku yang sesuai nilai diberi apresiasi sementara pelanggaran nilai dikenai konsekuensi. Dengan demikian, internalisasi nilai organisasi melibatkan kombinasi pelatihan, komunikasi berulang, keteladanan pimpinan, dukungan budaya kerja, serta mekanisme *reward and punishment* untuk memastikan nilai benar-benar nyata dalam perilaku ASN.

3. Multi Generasi dalam Organisasi

Birokrasi saat ini dihuni oleh beberapa generasi berbeda, antara lain generasi X (lahir 1965–1980), Y atau Milenial (1981–1996), dan Z (1997 ke atas) (*Dimock, 2019*). Setiap generasi memiliki karakteristik dan harapan kerja berbeda. Generasi X cenderung menghargai stabilitas pekerjaan, penghargaan formal, dan loyalitas terhadap institusi. Sebaliknya, Generasi Y dan Z menekankan fleksibilitas kerja, pengembangan karier, kesempatan aktualisasi diri, serta responsif terhadap platform teknologi modern. Dalam era digital, Generasi Y dan Z lebih cepat menyesuaikan diri dengan digitalisasi pelayanan, tuntutan kecepatan, dan transparansi, karena mereka mencari makna dan penghargaan pribadi dalam pekerjaan. Perbedaan-perbedaan ini sering kali menimbulkan kesenjangan generasi dalam birokrasi. Misalnya, studi di Provinsi Jawa Tengah menemukan bahwa generasi muda (Gen-Z) memandang seniornya lambat, kurang egaliter, dan kurang membuka ruang aspirasi, sedangkan generasi senior menilai Gen-Z kurang



sopan, komunikatif, dan terlalu menuntut. Ketidaksesuaian antar generasi ini dapat menimbulkan gesekan, krisis kepercayaan, dan suasana kerja kurang nyaman jika tidak dikelola dengan baik. Namun, keberagaman lintas generasi juga dapat menjadi kekuatan jika dimanfaatkan sebagai sinergi. Kolaborasi antar generasi yang harmonis akan memadukan pengalaman dan kebijaksanaan Generasi X dengan energi dan kreativitas Generasi Y dan Z, sehingga membentuk tim kerja yang adaptif dan inovatif. Pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang responsif terhadap karakteristik tiap generasi diperlukan untuk mengubah potensi konflik menjadi peluang kolaborasi positif di dalam birokrasi.

4. Budaya Organisasi dan Reformasi Birokrasi

Menurut Robbins (2009), budaya organisasi adalah “sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya”. Budaya ini memberikan kerangka untuk panduan perilaku kolektif dalam sebuah institusi. Dalam konteks ASN, budaya organisasi yang kokoh berperan sebagai landasan untuk mewujudkan birokrasi yang berintegritas, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik. Budaya organisasi meliputi aspek-aspek seperti aturan tidak tertulis, norma kerja, serta simbol-simbol institusional yang memengaruhi sikap dan motivasi pegawai.

Reformasi birokrasi menuntut perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja ASN menuju prinsip *good governance*. Birokrasi harus dikelola berdasarkan tata pemerintahan yang baik dan profesional, sepenuhnya mengabdikan kepada kepentingan rakyat serta memberikan pelayanan prima yang transparan dan akuntabel (Sary, dkk. 2024). Oleh karena itu, internalisasi *Core Values* BerAKHLAK merupakan bagian kesatuan dari transformasi budaya organisasi birokrasi modern. Penerapan BerAKHLAK yang konsisten diharapkan mengubah budaya kerja tradisional menjadi lebih profesional, akuntabel, dan peduli publik. Melalui internalisasi nilai BerAKHLAK, organisasi publik membangun budaya baru di mana nilai dasar ASN tersebut tercermin dalam setiap aspek pelayanan. Proses ini sejajar dengan tuntutan reformasi birokrasi untuk menciptakan aparatur yang adaptif, bebas KKN, dan fokus pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun dengan pendekatan *library research* atau studi kepustakaan, yaitu penelitian yang dilakukan pada penelusuran, seleksi, bacaan kritis, dan sintesis atas literatur yang relevan untuk membangun argumentasi ilmiah. Dalam *literatur review*, pendekatan ini mesti dilakukan secara prosedur sistematis agar hasil kajian tidak bersifat *ad hoc*, melainkan transparan, dapat ditelusuri, dan memiliki dasar argumentatif yang memadai. Karena itu, artikel ini tidak menggunakan data lapangan, tetapi mengandalkan sumber tertulis berupa buku, artikel ilmiah, jurnal, dokumen kebijakan, serta peraturan yang berkaitan dengan ASN dan implementasi *core values* BerAKHLAK.

Sumber data dalam artikel ini terdiri atas dua jenis. Pertama, sumber primer akademik, yakni buku dan artikel jurnal yang membahas literatur review, analisis isi, sintesis tematik, nilai organisasi, serta perbedaan generasi dalam konteks kerja. Kedua, sumber kebijakan dan regulatif, yaitu Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN serta Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN sebagai dasar



normatif pembahasan. Pemilihan sumber didasarkan pada relevansi konseptual dengan konteks pembahasan BerAKHLAK, keberagaman generasi birokrasi, dan reformasi birokrasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur dengan membaca dan menyeleksi sumber-sumber yang relevan, terutama dari basis data jurnal ilmiah, penerbit akademik, dan dokumen resmi pemerintah. Selanjutnya dilakukan penyaringan berdasarkan relevansi isi, kebaruan, otoritas sumber, dan kontribusi konseptual terhadap fokus artikel. Selain itu, Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi, sintesis tematik, dan analisis deskriptif-argumentatif. Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi gagasan pokok, kategori konseptual, dan pola makna dalam teks-teks terpilih. Sementara itu, sintesis tematik digunakan untuk menggabungkan temuan dari berbagai literatur menjadi tema-tema yang lebih luas dan analitis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Internalisasi BerAKHLAK di Birokrasi yang Multi Generasi

Internalisasi BerAKHLAK tidak sekadar penyampaian informasi atau sosialisasi formal semata. *Wu, Chen, & Huang (2025)* menjelaskan bahwa internalisasi nilai berlangsung bertahap, mulai dari tahap menolak atau mengabaikan, memahami, mencoba mempraktikkan, hingga tahap integrasi ketika nilai telah menjadi bagian dari diri individu. Hal ini menunjukkan bahwa nilai organisasi baru efektif bila melewati proses pembiasaan yang berulang, bukan hanya pengenalan simbolik. Maka internalisasi BerAKHLAK di lingkungan ASN perlu dipahami sebagai proses perubahan perilaku yang terjadi melalui jalur formal, seperti regulasi dan pelatihan, sekaligus jalur informal, seperti keteladanan pimpinan, interaksi kerja, dan budaya organisasi sehari-hari.

Penerapan BerAKHLAK dalam birokrasi juga bergerak pada tiga tingkat sekaligus. Pada tingkat individu, ASN dituntut memahami dan menghayati nilai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Pada tingkat kelompok, nilai tersebut menjadi norma interaksi kerja yang mengatur komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi. Lalu, di tingkat organisasi, BerAKHLAK terlembagakan dalam prosedur kerja, pola kepemimpinan, serta sistem pembinaan dan pengukuran kinerja. BKN menegaskan bahwa budaya kerja BerAKHLAK harus ditopang oleh semua pegawai karena setiap perilaku pegawai berkontribusi terhadap kinerja organisasi, dan *roadmap* nasional penguatan budaya BerAKHLAK memang menempatkan 2022 sebagai fase sosialisasi dan internalisasi, 2023 sebagai fase aktivasi, dan 2024 sebagai fase penguatan. Sehingga implementasi BerAKHLAK dipahami sebagai proses kelembagaan yang bertahap, bukan program sesaat.

Ketika birokrasi diisi oleh pegawai lintas generasi, proses internalisasi itu menjadi lebih kompleks. *Lyons & Kuron (2014)* menyatakan bekerja di organisasi modern sering melibatkan beberapa kelompok sekaligus, dan perbedaan antar generasi memang kerap dibahas dalam kaitannya dengan tata kerja, kerja sama tim, kepemimpinan, pola karier, dan keseimbangan hidup dengan kinerja. Namun, para peneliti juga mengingatkan bahwa bukti empiris tentang perbedaan generasi sering kali bercampur dengan efek usia dan tahap karier, sehingga generasi sebaiknya dipakai sebagai lensa analitis, bukan label yang kaku. Dengan kata lain, birokrasi multi generasi tidak boleh dipahami sebagai kumpulan perilaku yang sepenuhnya berbeda, melainkan sebagai ruang pertemuan berbagai cara memaknai kerja, otoritas, dan perubahan.



Di era yang beragam generasi, *Stiglbauer, Penz, & Batinic* (2022) menegaskan bahwa perbedaan antar generasi memang ada, tetapi tidak selalu besar dan tidak berlaku pada semua dimensi nilai kerja. Mereka memperlihatkan bahwa nilai yang berkaitan dengan pengembangan organisasi berkelanjutan dan kebutuhan dasar relatif serupa lintas generasi, sedangkan perbedaan lebih tampak pada aspek tertentu seperti kejelasan, kompensasi, karier, pengembangan, tantangan, dan relasi. Generasi yang lebih muda cenderung memberi bobot lebih besar pada pengembangan, karier, dan stimulasi, sedangkan generasi yang lebih tua cenderung lebih menekankan kejelasan kerja. Dalam konteks ASN, pola ini dapat membantu menjelaskan mengapa satu pesan kebijakan yang sama bisa diterima secara berbeda oleh pegawai senior, menengah, dan muda.

Implikasinya, implementasi BerAKHLAK pada birokrasi multi generasi harus dirancang dengan mempertimbangkan perbedaan orientasi kerja tersebut. Pegawai yang lebih senior umumnya membawa modal pengalaman institusional, kehati-hatian, dan penghormatan pada stabilitas organisasi, sedangkan pegawai yang lebih muda biasanya lebih terbiasa dengan ritme kerja yang cepat, penggunaan teknologi, dan ekspektasi terhadap pembelajaran yang lebih langsung. *Lyons & Kuron* (2014) mengemukakan *multigenerational workforce* juga menunjukkan bahwa perbedaan generasi dapat memengaruhi kesejahteraan kerja, performa, dan kerja tim, sehingga organisasi perlu mengelolanya secara sadar agar tidak berubah menjadi sumber ketegangan. Dalam birokrasi, ini berarti bahwa internalisasi BerAKHLAK harus diterjemahkan ke dalam bahasa kerja yang dapat dipahami lintas generasi, bukan disampaikan dalam format tunggal yang mengandaikan seluruh ASN memiliki cara belajar dan bekerja yang sama.

Dari sudut kebijakan organisasi, BerAKHLAK paling efektif bila ditempatkan sebagai jembatan yang menghubungkan nilai formal negara dengan praktik kerja lintas generasi. Nilai Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, dan Kolaboratif memberi arah normatif pada pelayanan publik, sedangkan nilai Kompeten, Adaptif, dan Harmonis menyediakan dasar perilaku untuk menghadapi perubahan, teknologi, dan kerja sama antar generasi. Sehingga internalisasi BerAKHLAK dalam birokrasi multi generasi bukan hanya proses penanaman nilai, tetapi juga proses penyelarasan makna kerja agar pegawai dengan pengalaman berbeda dapat bergerak menuju standar perilaku yang sama

2. Tantangan Struktural dan Kultural dalam Internalisasi BerAKHLAK

Tantangan struktural pertama adalah kesenjangan antara desain kebijakan dan pelaksanaan operasional. Secara formal, SE Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 sudah menyediakan kerangka implementasi *core values* ASN, sementara UU Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan digitalisasi manajemen ASN dan transformasi komponen manajemen ASN. Namun, internalisasi nilai akan tetap lemah bila BerAKHLAK belum diintegrasikan secara konsisten ke dalam sistem kinerja, pembinaan, evaluasi perilaku, dan mekanisme penghargaan-sanksi. Dalam situasi seperti ini, BerAKHLAK berisiko hanya sebagai formalitas yang berhenti pada dokumen kebijakan dan acara sosialisasi, tanpa diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang terukur.

Selain itu, belum kuatnya koneksi antara nilai dasar ASN dan manajemen kinerja juga memengaruhi. PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 menempatkan pengelolaan kinerja sebagai



proses berkelanjutan, tetapi nilai BerAKHLAK baru akan benar-benar bekerja bila perilaku berbasis nilai menjadi bagian dari indikator yang dinilai dalam praktik kerja. Jika organisasi hanya menilai hasil administratif tanpa memperhatikan kualitas perilaku, maka internalisasi nilai tidak terbangun secara sistematis. Hal ini melihat bahwa tantangan struktural bukan sekadar ketiadaan regulasi, melainkan belum sepenuhnya terbangunnya desain organisasi yang mampu mengubah nilai menjadi instrumen pengendali perilaku.

Pada sisi kultural, hambatan utama berasal dari kuatnya budaya birokrasi lama yang cenderung hierarkis, prosedural, dan stabil. *Tsai* (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi berisi keyakinan dan nilai yang telah lama hidup dalam organisasi dan memengaruhi sikap serta perilaku pegawai. Dalam budaya seperti ini, nilai Adaptif dan Kolaboratif dapat menghadapi resistensi karena menuntut fleksibilitas, keterbukaan, dan kerja lintas batas yang tidak selalu sejalan dengan kebiasaan lama. Jika keteladanan pimpinan tidak kuat, maka nilai BerAKHLAK mudah dipersepsi sebagai tuntutan administratif bagi bawahan, bukan komitmen kolektif organisasi.

Tantangan kultural ini semakin kompleks karena perbedaan generasi juga memengaruhi cara kerja dan cara berkomunikasi. Pegawai yang lebih senior cenderung nyaman dengan komunikasi formal dan instruksi yang berlapis, sedangkan pegawai muda sering menginginkan komunikasi yang cepat, ringkas, dan digital. Perbedaan ini dapat memunculkan miskomunikasi, terutama ketika sosialisasi nilai dilakukan dengan satu model komunikasi yang seragam. Sebab itu, tantangan internalisasi BerAKHLAK bukan hanya soal usia pegawai, melainkan soal kemampuan organisasi membangun makna bersama di tengah keragaman pengalaman, preferensi kerja, dan orientasi terhadap perubahan.

3. Peluang Strategis dari Multi Generasi dalam Birokrasi

Di balik tantangan tersebut, keberagaman generasi justru membuka peluang strategis bagi penguatan internalisasi BerAKHLAK. *Stiglbauer, Penz, & Batinic* (2022) menunjukkan bahwa perbedaan generasi dalam work values tidak mencakup seluruh dimensi kerja secara tajam, namun beberapa nilai yang berkaitan dengan perkembangan organisasi, kebutuhan dasar, dan relasi sosial justru relatif serupa antar generasi. Hal ini penting karena menunjukkan bahwa birokrasi multi generasi masih memiliki basis nilai bersama yang dapat dijadikan titik temu untuk membangun budaya kerja kolektif.

Generasi muda memiliki peluang besar untuk menjadi pendorong inovasi dan digitalisasi. *Morris & Venkatesh* (2000) tentang adopsi teknologi lintas generasi menunjukkan bahwa generasi yang lebih muda cenderung lebih mudah menerima teknologi baru dan menjadikannya bagian dari praktik kerja sehari-hari. Dalam birokrasi, karakter ini dapat mempercepat penerapan layanan digital, memperluas kanal komunikasi internal, serta mendukung nilai Adaptif dan Kompeten. Namun, keunggulan generasi muda ini akan lebih efektif bila organisasi memberi ruang eksperimen yang terarah dan tidak menempatkan inovasi sebagai beban individual semata.

Di sisi lain, generasi senior merupakan sumber stabilitas, pengalaman institusional, dan pengetahuan yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Pengalaman panjang mereka memungkinkan birokrasi mempertahankan standar etika, disiplin, dan kehati-hatian



dalam pelayanan publik. Generasi menengah dapat menjalankan fungsi jembatan karena biasanya cukup akrab dengan struktur birokrasi sekaligus cukup dekat dengan perubahan teknologi dan tuntutan fleksibilitas. Dalam sintesis ini, keberagaman generasi bukan hambatan yang harus dihapus, melainkan modal organisasi yang perlu diolah menjadi kolaborasi lintas pengalaman.

Peluang strategis lain muncul melalui pembelajaran lintas generasi dan mentoring. *Waight & Waight (2025)* dalam *scoping review* mereka menekankan bahwa *intergenerational mentoring* dan *intergenerational learning* berfungsi untuk membangun rasa menghormati, kolaborasi, dan hidup berdampingan di antara generasi yang berbeda. Dalam birokrasi, pola ini relevan karena memungkinkan transfer pengetahuan dua arah. Generasi senior membagikan pengalaman birokrasi dan konteks institusional, sedangkan generasi muda membagikan literasi digital dan cara kerja yang lebih lincah. Sehingga keberagaman generasi dapat memperkuat budaya organisasi yang adaptif, responsif, dan produktif bila dikelola melalui mekanisme pembelajaran bersama.

4. Strategi Internalisasi BerAKHLAK yang Adaptif

Internalisasi BerAKHLAK perlu dibentuk secara strategis agar sesuai dengan karakter birokrasi multi generasi yang adaptif. Pertama, keteladanan pimpinan harus menjadi poros utama. *Tsai (2011)* menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan saling terkait dan memengaruhi perilaku pegawai. BKN juga menegaskan bahwa penguatan budaya kerja BerAKHLAK bergantung pada komitmen pimpinan, karena perilaku pimpinan memberi contoh riil bagaimana nilai dihidupkan dalam organisasi. Internalisasi tidak cukup dilakukan lewat instruksi saja, tetapi melalui praktik kepemimpinan yang konsisten, terbuka, dan dapat ditiru.

Kedua, mentoring lintas generasi perlu diformalkan sebagai strategi pembelajaran organisasi. *Waight & Waight (2025)* menunjukkan bahwa *intergenerational mentoring* membantu membangun hubungan yang saling menghargai dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan. Pada ASN, mentoring dapat digunakan untuk menjembatani perbedaan persepsi tentang disiplin, loyalitas, dan komunikasi, sekaligus mempercepat alih pengetahuan antara pegawai senior dan pegawai muda. Strategi ini penting karena internalisasi nilai akan lebih efektif apabila nilai dipelajari dalam situasi kerja nyata, bukan hanya dalam ruang kelas atau forum sosialisasi.

Ketiga, nilai BerAKHLAK perlu dibaurkan ke sistem kinerja dan penghargaan. Ini sejalan dengan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 yang menekankan pengelolaan kinerja ASN secara berkelanjutan. Integrasi nilai ke dalam kinerja penting agar perilaku berbasis nilai memiliki konsekuensi institusional. Pegawai yang menampilkan perilaku sesuai BerAKHLAK memperoleh penguatan positif, sedangkan penyimpangan perilaku dapat dibina secara terukur. Tanpa integrasi ini, internalisasi cenderung berhenti pada tahap pengenalan dan tidak berkembang menjadi kebiasaan organisasi.

Keempat, media digital perlu dimanfaatkan untuk memperkuat pembelajaran nilai. Hal ini penting karena generasi yang lebih muda cenderung lebih akrab dengan media digital, tetapi kanal digital juga dapat dirancang agar dapat diakses oleh pegawai senior. Kelima, pembinaan



harus dilakukan secara berkelanjutan dan kontekstual, bukan hanya melalui satu kali sosialisasi. Berdasarkan model internalisasi nilai *Wu, Chen, & Huang (2025)*, nilai akan benar-benar melekat ketika pegawai bergerak dari memahami, mencoba, hingga mengintegrasikan nilai ke dalam dirinya. Karena itu, strategi internalisasi BerAKHLAK harus disesuaikan dengan karakter generasi ASN yang berbeda agar proses internalisasi berlangsung lebih efektif dan tidak menimbulkan resistensi yang tidak perlu.

5. Implikasi Internalisasi BerAKHLAK terhadap Reformasi Birokrasi

Internalisasi BerAKHLAK memiliki implikasi langsung terhadap reformasi birokrasi. Pertama, orientasi pelayanan yang kuat akan meningkatkan kualitas layanan publik karena ASN tidak hanya bekerja untuk memenuhi prosedur, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih responsif. Kedua, nilai Akuntabel dan Loyal memperkuat integritas aparatur dan membantu mencegah penyalahgunaan kewenangan. Dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 sejalan dengan mandat ASN sebagai pelaksana kebijakan dan pelayan publik yang profesional serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Ketiga, nilai Kolaboratif dan Harmonis mendorong kerja lintas unit yang lebih sehat dan mengurangi fragmentasi organisasi. Dalam birokrasi yang semakin kompleks, pelayanan publik tidak bisa lagi dijalankan secara sektoral dan terpisah-pisah. Oleh karena itu, internalisasi BerAKHLAK mendukung reformasi birokrasi karena membangun kebiasaan kerja yang kooperatif, komunikatif, dan berbasis hasil. Keempat, nilai Adaptif dan Kompeten memperkuat transformasi digital ASN, yang memang telah ditegaskan dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 sebagai bagian dari digitalisasi manajemen ASN. Dengan demikian, internalisasi nilai bukan tujuan akhir, melainkan prasyarat perilaku bagi birokrasi yang profesional dan modern.

Dari sisi tata kelola, internalisasi BerAKHLAK juga berimplikasi pada penguatan akuntabilitas organisasi. Nilai-nilai ini membentuk standar perilaku yang lebih mudah ditautkan dengan evaluasi kinerja, pembinaan disiplin, dan mekanisme pengawasan internal. Ketika nilai menjadi bagian dari kultur kerja, reformasi birokrasi tidak hanya berwujud perubahan struktur, tetapi juga transformasi perilaku dan etos kerja aparatur. Inilah alasan mengapa internalisasi BerAKHLAK perlu dipandang sebagai alat strategis untuk mewujudkan birokrasi yang lebih efektif, responsif, dan dipercaya publik.

KESIMPULAN

Internalisasi *core values* ASN BerAKHLAK di tengah birokrasi *multigenerasi* menghadapi tantangan yang tidak ringan, terutama karena adanya perbedaan karakter, pola komunikasi, preferensi kerja, serta cara memaknai nilai antar generasi ASN. Kondisi ini membuat proses penanaman nilai tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan harus mempertimbangkan konteks usia, pengalaman, dan latar budaya kerja yang beragam. Meski demikian, keberagaman generasi juga membuka peluang yang besar bagi penguatan profesionalitas, kolaborasi, dan inovasi dalam birokrasi. Bila dikelola dengan tepat, BerAKHLAK dapat menjadi fondasi penting untuk membangun budaya kerja ASN yang lebih adaptif, harmonis, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sehingga internalisasi BerAKHLAK bukan hanya berfungsi sebagai penguatan etika aparatur, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk mendorong transformasi budaya kerja ASN menuju birokrasi yang lebih modern dan responsif terhadap perubahan.



Instansi pemerintah, pimpinan birokrasi, dan pengelola sumber daya manusia ASN perlu memperkuat pembinaan nilai BerAKHLAK secara berkelanjutan dan inklusif antar generasi. Pembinaan tidak cukup dilakukan melalui sosialisasi formal, tetapi harus diperkuat dengan keteladanan pimpinan, pembiasaan dalam praktik kerja sehari-hari, serta integrasi nilai BerAKHLAK ke dalam sistem pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan budaya organisasi. Selain itu, pendekatan lintas generasi seperti mentoring, komunikasi yang adaptif, dan ruang dialog antar pegawai perlu dioptimalkan agar setiap generasi ASN dapat saling melengkapi. Maka internalisasi BerAKHLAK akan lebih efektif dalam membentuk ASN yang profesional, kolaboratif, dan siap mendukung reformasi birokrasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alif, M., & Solihin, O. (2023). Kajian tinjauan literatur dalam penelitian sosial. *Jurnal Signal*, 11(2), 277-297.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew research center*, 17(1), 1-7.
- Elyasa, M. D. (2022). MEMBENTUK POLA PIKIR ASN DALAM MEMBERIKAN PELAYANAN PUBLIK. *ANDRAGOGI : JURNAL PENDIDIKAN ORANG DEWASA*, 10(2), 113–123. Diambil dari <https://andragogi.babelprov.go.id/index.php/bkpsdmd/article/view/132>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Herwanto, T. S., & Hutasoit, T. E. (2023). Tingkat Internalisasi Core Values BerAKHLAK Peserta Latsar CPNS di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang. *Contemporary Public Administration Review*, 1(1), 24-45.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Makhdum, H., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2024). Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas. *Jurnal Administrasi Politik dan Sosial*, 5(3), 274-281.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Sary, J. S., Sukmariningsih, R. M., Mulyani, S., & Noor, A. (2024). Enhancing Good Governance through the Implementation of the Merit System in the Placement of State Civil Apparatus. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2).
- Setiawan, A., Handoko, W., & Warju, H. E. B. (2025). ANALISIS GENERASI ASN INDONESIA 2024 DALAM KERANGKA SISTEM MERIT TANTANGAN TRANSISI GEN XY MENUJU GEN Z. *CIVIL SERVICE*, 19(2).
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.



- Sormin, D. A. M., & Nurasa, H. (2025). INTERNALISASI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENYELENGGARAAN TUGAS PADA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KOTA CIREBON. *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 17(1), 94-102. DOI: <https://doi.org/10.24198/jane.v17i1.61208>
- Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in psychology*, 13, 1028072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding*. (2021). JDIH Kementerian PANRB.
- Syawitri, S., Fitrisia, A. ., & Ofianto, O. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 2558–2565. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8556>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). JDIH BKN.
- Wu, L., Chen, Y., & Huang, X. (2025). The process and motivations of individual values internalization: a qualitative study. *BMC psychology*, 13(1), 1036.
- Yam, J. H. (2024). Kajian penelitian: Tinjauan literatur sebagai metode penelitian. *Jurnal Empire*, 4(1), 61-70.