JURNAL LOCUS: Penelitian & Pengabdian
Volume 5 No. 6 Juni 2026
E-ISSN 2829-7334| P-ISSN 2829-5439
Hompage: https://locus.rivierapublishing.id/index.php/jl

Proses Internalisasi Nilai BerAKHLAK pada Perilaku Profesional ASN Studi Kasus di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah

Harsina Kaimudin
Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia
Email: shyna.kmd@gmail.com

Keywords:
value internalization;
berakhlak;
professional behavior;
asn;
central maluku.

Abstract

This study examines the internalization process of BerAKHLAK core values in shaping the professional behavior of Civil Servants (ASN) at the Department of Education and Culture in Central Maluku Regency. The research is motivated by observed low work discipline among ASN, prompting the issuance of Regent's Circular Letter Number 800/20/SE/2025 to enforce compliance. The study aims to explore how BerAKHLAK values are comprehended, applied, and manifested in professional conduct, as well as to identify supporting and inhibiting factors in the internalization process. A qualitative approach with a single case study design was employed, using triangulation of data collection methods, including in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, to ensure credibility and comprehensiveness. Findings reveal that the internalization process occurs through three main stages: value transformation, value transaction, and transinternalization, leading to varying levels of autonomous professional behavior across different work units. Factors supporting effective internalization include leadership role modeling, habituation routines, a harmonious organizational climate, structured systems, and training programs, while barriers include uneven cognitive understanding, limited digital facilities, budget constraints, and geographic challenges. The study concludes that internalized BerAKHLAK values significantly enhance professional behavior when integrated into personal moral standards, suggesting that fostering affective internalization is critical for sustainable, value-driven public service.

Kata Kunci:
internalisasi nilai;
berakhlak;
perilaku profesional;
asn;
maluku tengah.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses internalisasi nilai-nilai dasar BerAKHLAK dalam membentuk perilaku profesional Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Latar belakang penelitian ini adalah rendahnya disiplin kerja ASN yang memicu diterbitkannya Surat Edaran Bupati Nomor 800/20/SE/2025 sebagai langkah penegakan disiplin. Penelitian bertujuan mengeksplorasi bagaimana ASN memahami, menerapkan, dan mewujudkan nilai BerAKHLAK dalam perilaku profesional, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat proses internalisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, menggunakan teknik triangulasi data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi untuk memperoleh data yang kredibel dan komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses internalisasi berlangsung melalui tiga tahapan utama: transformasi nilai, transaksi nilai, dan transinternalisasi nilai, yang menghasilkan tingkat perilaku profesional yang beragam antar unit kerja. Faktor pendukung mencakup keteladanan pimpinan, habituasi rutin, iklim organisasi yang harmonis, sistem kerja terstruktur, serta

pelatihan dan pengembangan kompetensi. Hambatan mencakup perbedaan pemahaman kognitif, keterbatasan sarana dan prasarana, kendala anggaran, dan tantangan geografis. Penelitian menyimpulkan bahwa internalisasi nilai BerAKHLAK secara signifikan meningkatkan perilaku profesional ASN ketika nilai tersebut melekat sebagai standar moral pribadi, sehingga penguatan aspek afektif sangat penting untuk tercapainya profesionalisme yang berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Maluku Tengah belakangan ini menunjukkan dinamika yang memerlukan perhatian serius. Di ruang-ruang publik, masih sering ditemukan pegawai yang berkeliaran pada jam kerja tanpa kepentingan dinas yang jelas. Hal ini memicu langkah tegas dari Bupati Maluku Tengah, Zulkarnain Awat Amir, menerbitkan Surat Edaran Nomor 800/20/SE/2025 pada 14 Mei 2025. Kebijakan ini menginstruksikan penegakan disiplin ketat dengan melibatkan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) untuk melakukan patroli rutin.

Fakta bahwa penertiban harus dilakukan melalui patroli fisik menunjukkan bahwa kesadaran perilaku profesional di lapangan belum tumbuh secara mandiri dari dalam diri pegawai. Langkah penertiban melalui patroli fisik merupakan instrumen kontrol eksternal yang bersifat jangka pendek. Penelitian ini berargumen bahwa tanpa adanya internalisasi nilai secara intrinsik, perubahan perilaku profesional ASN hanya akan bersifat formalitas dan tidak menyentuh akar perubahan mentalitas birokrasi (Abubakar, 2020).

Kondisi tersebut menjadi sangat krusial jika ditarik ke lingkup Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Disdikbud) Kabupaten Maluku Tengah. Sebagai instansi pelayanan publik, profesionalisme pegawai adalah pilar utama. Namun, tingginya ketergantungan pada pengawasan eksternal seperti patroli Satpol PP menandakan adanya hambatan besar dalam proses internalisasi nilai-nilai dasar kerja di lingkungan dinas tersebut. Di wilayah kepulauan yang luas, pengawasan fisik secara terus-menerus adalah hal yang mustahil dilakukan. Oleh karena itu, perilaku profesional ASN di Disdikbud seharusnya lahir dari pemaknaan nilai yang mendalam, bukan sekadar ketakutan akan sanksi administratif atau terjaring razia.

Terdapat kesenjangan (gap) yang nyata antara perilaku yang terlihat saat ini dengan profil ASN yang diharapkan. Perilaku profesional ASN merupakan salah satu indikator utama dalam menentukan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Namun, ketika kedisiplinan hanya muncul karena adanya tekanan regulasi dan patroli, maka profesionalitas tersebut bersifat semu. Jika proses internalisasi nilai ini tidak dikaji secara mendalam, maka perilaku profesional ASN di Disdikbud Maluku Tengah akan tetap terjebak pada formalitas administratif tanpa adanya perubahan mentalitas yang substantif. Penelitian kualitatif ini menjadi mendesak untuk mengungkap mengapa nilai-nilai organisasi belum mampu menjadi pengendali internal bagi perilaku pegawai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini difokuskan pada proses internalisasi nilai BerAKHLAK pada perilaku profesional ASN dengan studi kasus di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus menurut Yin (2018) untuk memahami tahapan transformasi nilai secara psikologis dan sosiokultural yang dialami ASN dalam lingkungan kerja. Penelitian bertujuan mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai BerAKHLAK dipahami, diterapkan, dan diwujudkan dalam perilaku profesional ASN, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung

maupun menghambat proses internalisasi tersebut. Fokus penelitian meliputi proses internalisasi nilai BerAKHLAK, manifestasi perilaku profesional ASN dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan publik, serta faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis bagi pengembangan kajian administrasi publik terkait internalisasi nilai dan perilaku profesional ASN, sekaligus manfaat praktis bagi instansi, ASN, dan peneliti lain sebagai bahan evaluasi, peningkatan profesionalitas, serta referensi penelitian selanjutnya.

Studi terdahulu menyoroti pentingnya internalisasi nilai dalam membentuk perilaku profesional. Arnanda & Reviandani (2024) menekankan komitmen pimpinan dalam mentransformasikan regulasi menjadi budaya kerja yang konsisten, sementara Fajrin dkk. (2024) menunjukkan bahwa nilai akuntabel dan kompeten secara signifikan meningkatkan etos kerja ASN. Selain itu, penelitian Mulyadi (2023) menyoroti peran teladan pimpinan sebagai agen perubahan yang mampu membentuk kesadaran moral staf. Meskipun demikian, sebagian penelitian masih terbatas pada aspek kognitif dan formal, sehingga belum menelusuri mekanisme afektif dan sosiokultural internalisasi nilai BerAKHLAK di lingkungan kerja nyata, khususnya di wilayah kepulauan terpencil.

Kesenjangan penelitian terlihat dari disparitas penerapan nilai BerAKHLAK antara wilayah pusat kabupaten dan unit pelayanan pulau-pulau terpencil. ASN di pusat cenderung menunjukkan kepatuhan administratif semu karena tekanan regulasi, sedangkan ASN di daerah terpencil telah menginternalisasi nilai secara intrinsik dan menunjukkan profesionalisme substantif. Hal ini menegaskan perlunya penelitian yang mendalami proses internalisasi nilai dari aspek transformasi kognitif, transaksi nilai, hingga transinternalisasi karakter, termasuk faktor pendukung dan penghambat yang bersifat struktural maupun situasional.

Urgensi penelitian ini ditentukan oleh kebutuhan untuk memperkuat kualitas pelayanan publik melalui pengembangan mentalitas birokrasi yang berbasis nilai. Pemerintah telah menetapkan nilai BerAKHLAK sebagai core values ASN yang harus menjadi pedoman moral dalam menjalankan tugas. Namun, tantangan geografis, keterbatasan sarana, serta perbedaan pemahaman individu menghambat tercapainya internalisasi nilai yang merata. Studi ini menjadi penting untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai ini dapat diterapkan secara efektif di lingkungan kerja yang kompleks dan beragam.

Kebaruan penelitian terletak pada pemetaan tiga tahapan internalisasi nilai—transformasi, transaksi, dan transinternalisasi—dengan fokus pada aspek psikologis, sosiokultural, dan afektif ASN. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang banyak menekankan aspek formal dan administratif, studi ini menyoroti fusi nilai BerAKHLAK dengan identitas pribadi pegawai sebagai pengendali internal perilaku profesional, terutama pada wilayah terpencil yang minim pengawasan fisik.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi bagaimana nilai BerAKHLAK dipahami, diterapkan, dan diwujudkan dalam perilaku profesional ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Selain itu, penelitian berupaya mengidentifikasi faktor-faktor pendukung, seperti keteladanan pimpinan, pembiasaan kerja, dan sistem reward-punishment, serta faktor penghambat, termasuk keterbatasan sarana, anggaran, dan jarak tempuh ASN. Tujuan ini diharapkan memberikan dasar empiris untuk perbaikan praktik manajemen birokrasi dan pembinaan profesionalisme pegawai.

Manfaat penelitian ini bersifat teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil penelitian memperkaya literatur mengenai internalisasi nilai, profesionalisme ASN, dan penerapan core values BerAKHLAK dalam konteks kepulauan terpencil. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi instansi terkait untuk mengoptimalkan proses internalisasi nilai, meningkatkan kesadaran moral pegawai, serta menciptakan budaya kerja yang berintegritas, responsif, dan berorientasi pelayanan publik, sehingga ASN mampu menjalankan tugas dengan profesionalisme substantif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain Studi Kasus Tunggal (Single Case Study) untuk memahami secara mendalam proses internalisasi nilai BerAKHLAK pada perilaku profesional ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan fenomena sosial secara kontekstual dalam situasi nyata, sehingga peneliti dapat menggali dinamika perilaku ASN, budaya organisasi, serta interaksi sosial yang terjadi dalam lingkungan birokrasi pemerintahan.

Dalam membangun validitas data, penelitian menerapkan prinsip triangulasi melalui penggunaan berbagai sumber bukti, seperti observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan analisis arsip organisasi. Kombinasi berbagai teknik tersebut digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana nilai BerAKHLAK dipahami, dimaknai, dan diterapkan ASN dalam praktik kerja sehari-hari sehingga menghasilkan temuan penelitian yang lebih kredibel dan objektif.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah, Provinsi Maluku, yang beralamat di Jalan Banda Nomor 1, Masohi. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi dengan fokus penelitian mengenai proses internalisasi nilai BerAKHLAK pada perilaku profesional ASN serta ketersediaan data yang mendukung penelitian. Adapun waktu penelitian dilaksanakan selama dua bulan, yaitu mulai tanggal 02 Februari sampai dengan 18 Maret 2026.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara partisipatif untuk mengamati langsung perilaku ASN dalam melaksanakan tugas, seperti kedisiplinan kerja, tanggung jawab, integritas, serta pola koordinasi dalam pelayanan publik. Melalui observasi ini, peneliti dapat memahami kondisi nyata dan dinamika perilaku profesional ASN di lingkungan kerja secara langsung.

Selain observasi, wawancara mendalam dilakukan kepada informan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman, pandangan, dan pemahaman ASN terhadap nilai BerAKHLAK. Teknik dokumentasi juga digunakan dengan mengumpulkan berbagai dokumen resmi, foto, arsip, dan surat edaran yang berkaitan dengan kebijakan organisasi. Penggunaan ketiga teknik tersebut bertujuan untuk memperkuat validitas data melalui proses saling melengkapi antar sumber informasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau

verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian, sehingga peneliti dapat mengelompokkan informasi penting sesuai tema yang diteliti. Proses ini membantu peneliti dalam memahami inti data dan mengurangi kompleksitas informasi yang diperoleh dari lapangan.

Tahap selanjutnya adalah penyajian data dalam bentuk uraian naratif dan matriks analisis agar hubungan antar temuan lebih mudah dipahami. Setelah itu dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi secara terus-menerus selama penelitian berlangsung untuk memastikan keabsahan data. Analisis dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai sehingga menghasilkan temuan yang mendalam dan sesuai dengan kondisi empiris di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian ini Peneliti menyajikan temuan komprehensif mengenai proses internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK yang digali melalui teknik triangulasi data pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Fokus penyajian hasil ini secara sistematis mengungkap bagaimana nilai-nilai organisasi mengalami alur perubahan dalam diri pegawai; dimulai dari tahap transformasi nilai melalui penyampaian informasi kognitif oleh pimpinan, berlanjut ke tahap transaksi nilai di mana terjadi interaksi dua arah dan pembiasaan perilaku kerja berdasarkan stimulus aturan, hingga mencapai tahap transinternalisasi nilai berupa melekatnya nilai sebagai kesadaran moral intrinsik dan kepribadian staf.

Lebih lanjut, penelitian ini memaparkan manifestasi perilaku profesional ASN sebagai perwujudan nyata dari hasil akhir tahapan internalisasi tersebut dalam praktik pelayanan publik, serta mengidentifikasi berbagai faktor pendukung (enablers) dan penghambat (barriers) yang secara dinamis memengaruhi efektivitas penanaman nilai di lingkungan organisasi.

1. Proses Internalisasi Nilai BerAKHLAK

Berdasarkan hasil reduksi data wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah, proses internalisasi nilai BerAKHLAK dipetakan ke dalam tiga tahapan penemuan lapangan sebagai berikut:

a. Tahap Tranformasi Nilai BerAKHLAK

Tahap transformasi nilai merupakan tahap awal internalisasi nilai BerAKHLAK yang berfokus pada proses pemberian informasi dan pemahaman kepada ASN melalui mekanisme cognitive transfer. Pada tahap ini, nilai-nilai organisasi tidak hanya dipahami sebagai aturan formal, tetapi mulai ditanamkan ke dalam kesadaran pegawai melalui sosialisasi, arahan pimpinan, rapat koordinasi, dan pembinaan rutin organisasi. Pimpinan instansi memiliki peran penting sebagai agen perubahan dalam membangun kesadaran kolektif mengenai pentingnya profesionalisme, integritas, disiplin, dan tanggung jawab dalam pelayanan publik. Peneliti mengamati bahwa proses sosialisasi dilakukan secara berjenjang dari tingkat pimpinan hingga pelaksana teknis, serta diperkuat melalui kerja sama dengan lembaga eksternal seperti BKD, BPMP, dan LPMP agar standar pelayanan daerah tetap selaras dengan standar nasional. Upaya membangun kesadaran kolektif ini dikonfirmasi oleh Plt. Kepala Dinas, Husen Mukadar, S.IP., M.A., yang menegaskan pentingnya pemahaman nilai sebagai langkah preventif dasar:

"Langkah pertama profesionalisme adalah memastikan staf memahami arah perilaku kerja melalui penyampaian nilai BerAKHLAK di setiap kesempatan." (IP-01. Wawancara, 12 Maret 2026).

Tahap transformasi nilai tidak hanya bertujuan menyampaikan informasi administratif, tetapi juga membangun kompas etika dan kesadaran moral ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Peneliti menemukan bahwa pembinaan yang dilakukan mulai memengaruhi pola pikir pegawai dalam memahami tanggung jawab, kedisiplinan, dan mitigasi kesalahan kerja. Proses sosialisasi yang dilakukan secara konsisten berhasil membentuk pemahaman awal ASN mengenai pentingnya profesionalisme dalam lingkungan birokrasi. Dengan demikian, tahap transformasi nilai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah telah berhasil membangun dasar kognitif ASN sebagai fondasi awal sebelum nilai-nilai BerAKHLAK diterapkan lebih mendalam dalam praktik kerja sehari-hari melalui tahap transaksi dan transinternalisasi nilai berikutnya.

b. Tahap Transaksi Nilai dalam Perilaku Kerja

Setelah nilai-nilai dasar dipahami secara kognitif pada tahap transformasi, proses internalisasi berlanjut pada tahap transaksi nilai. Pada tahap ini, nilai-nilai BerAKHLAK mulai diwujudkan ke dalam perilaku kerja nyata melalui mekanisme kepatuhan terhadap regulasi formal serta interaksi timbal balik berupa reward and punishment. Peneliti menemukan bahwa instrumen utama yang mendorong terbentuknya perilaku disiplin ASN adalah Surat Edaran Bupati Maluku Tengah Nomor 800/20/SE/2025 tentang Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara. Regulasi ini memuat berbagai instruksi mengenai disiplin kerja, kepatuhan terhadap jam kantor, larangan berkeliaran di luar area kerja saat jam dinas, hingga kewajiban pelaporan disiplin secara berkala. Kehadiran aturan tersebut tidak hanya dipahami sebagai instrumen pengawasan administratif, tetapi juga sebagai pedoman moral yang mengarahkan ASN untuk menjaga profesionalisme dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Peneliti mengamati bahwa pola kepatuhan ASN mulai terbentuk melalui kesadaran terhadap konsekuensi aturan dan tanggung jawab jabatan yang melekat pada diri setiap pegawai.

Hasil observasi menunjukkan bahwa meskipun pengawasan fisik tidak dilakukan secara terus-menerus, ASN tetap menunjukkan kedisiplinan kerja dan tanggung jawab yang cukup tinggi dalam menyelesaikan tugas sesuai tupoksi masing-masing. Kondisi ini mengindikasikan bahwa regulasi yang diterapkan telah berhasil menciptakan kesadaran profesional berbasis aturan organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh pernyataan Plt. Kepala Dinas, Husen Mukadar, S.IP., M.A., yang menyatakan:

" Kami selalu menekankan bahwa profesionalisme adalah kewajiban yang melekat pada jabatan. Hasilnya, para pegawai mulai bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai tupoksinya masing-masing karena mereka sadar akan aturan yang berlaku." (IP-01. Wawancara, 12 Maret 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tahap transaksi nilai telah berhasil membentuk pola periaku kerja ASN yang lebih teratur, disiplin, dan berbasis regulasi. Dengan demikian, tahap ini menjadi jembatan penting menuju tahap transinternalisasi nilai, yaitu ketika perilaku profesional ASN tidak lagi semata-mata didorong oleh pengawasan eksternal, melainkan berkembang menjadi kesadaran moral dan tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan tugas pelayanan publik.

c. TahapTransinternalisasi (Karakter)

Tahap transinternalisasi merupakan tingkatan tertinggi dalam proses internalisasi nilai BerAKHLAK di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Pada tahap ini, nilai-nilai organisasi tidak lagi dipahami sebagai kewajiban formal atau bentuk kepatuhan terhadap aturan, tetapi telah menyatu ke dalam karakter dan identitas pribadi ASN sebagai kesadaran moral intrinsik. Peneliti mengamati bahwa profesionalisme ASN mulai tercermin melalui inisiatif kerja yang lahir dari kesadaran diri, seperti menyelesaikan tugas administratif di luar jam kerja, tetap memberikan pelayanan secara responsif tanpa pengawasan langsung, serta menjaga kualitas pelayanan publik meskipun menghadapi keterbatasan sarana dan tantangan geografis wilayah kepulauan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa nilai BerAKHLAK telah berkembang menjadi sistem pengendali internal yang memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku ASN dalam menjalankan tugas sehari-hari. Temuan tersebut diperkuat oleh pernyataan Plt. Kepala Dinas, Husen Mukadar, S.IP., M.A., yang menyatakan:

"Harapan saya mulai terwujud di mana sebagian besar ASN kini memiliki kesadaran diri untuk disiplin tanpa perlu diingatkan lagi. Nilai BerAKHLAK sudah bukan lagi sekadar hafalan, tapi sudah menjadi prinsip hidup. Profesionalisme yang lahir dari dalam diri seperti ini jauh lebih kuat karena mereka bekerja dengan hati untuk melayani masyarakat." (IP-01. Wawancara, 12 Maret 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai telah berhasil mengubah budaya kerja ASN dari kepatuhan administratif menjadi komitmen moral yang lebih substantif. Peneliti juga menemukan bahwa integritas, tanggung jawab, dan dedikasi kerja mulai tumbuh sebagai bagian dari karakter ASN, sehingga profesionalisme tidak lagi bergantung pada sistem pengawasan formal, melainkan pada kesadaran pribadi dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dengan demikian, tahap transinternalisasi menjadi indikator keberhasilan transformasi budaya kerja ASN menuju birokrasi yang lebih berintegritas, humanis, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkelanjutan.

2. Manifestasi Perilaku Profesional ASN

Manifestasi perilaku profesional merupakan bentuk konkret atau dampak nyata dari keberhasilan proses internalisasi nilai BerAKHLAK pada aparatur di lingkungan organisasi. Berdasarkan hasil reduksi data, aspek perilaku profesional tersebut dikelompokkan ke dalam empat indikator utama sebagai berikut:

a. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku ASN yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan organisasi sebagai bagian dari upaya meningkatkan profesionalisme kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah masih menunjukkan variasi dalam penerapannya. Sebagian ASN telah memperlihatkan kedisiplinan yang baik, terutama dalam hal kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap jam kerja, dan pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing, namun masih terdapat ASN yang belum konsisten dalam menjalankan aturan disiplin, baik dalam aspek kehadiran maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Peneliti mengamati bahwa sebagian ASN telah menunjukkan pola kerja yang disiplin dengan langsung melaksanakan tugas setelah hadir di kantor, sementara sebagian lainnya masih memerlukan

pengawasan dan pengingat terkait kepatuhan terhadap waktu kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh pernyataan Syachrir Sidik, S.Pd selaku Kabid Pembinaan Ketenagaan yang menyatakan:

> *"Disiplin kerja saat ini menunjukkan tren positif, di mana ASN mulai memahami bahwa kehadiran tepat waktu adalah standar minimal profesionalisme. Namun, manifestasinya masih beragam; ada yang disiplin karena kesadaran penuh (transinternalisasi), namun ada juga yang masih memerlukan stimulus aturan agar tetap konsisten (transaksi). Harapan kami, kedisiplinan ini merata menjadi budaya kerja yang permanen." (IK-04. Wawancara, 12 Maret 2026).*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja ASN merupakan manifestasi nilai BerAKHLAK yang berkaitan erat dengan tanggung jawab dan komitmen profesional dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan manifestasi dari nilai Akuntabel dan Kompeten yang telah mencapai tahap transinternalisasi. ASN tidak lagi hanya bekerja sesuai perintah, tetapi sudah memiliki dorongan internal untuk menyelesaikan tugas sesuai tupoksi tanpa perlu pengawasan ketat. Hal ini membuktikan bahwa nilai BerAKHLAK telah melampaui sekadar kepatuhan formal.

Sebagaimana disampaikan oleh pak kadis bahwa:

> *"kalau soal tanggung jawab, pegawai kami sangat luar biasa, mereka sudah tahu tugas mereka masing-masing tanpa harus diarahkan lagi, hanya saja saya sering memberikan mereka motivasi, dukungan, atau arahan yang dapat meningkatkan profesionalisme mereka dan semakin bersamangat dalam bekerja." (IP-01. Wawancara, 12 Maret 2026).*

Berdasarkan temuan tersebut, tanggung jawab ASN sudah mencerminkan nilai BerAKHLAK yang berkaitan dengan akuntabilitas. kompetensi dan profesionalitas.

c. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan kegiatan pemenuhan kebutuhan masyarakat atas barang, jasa, dan administratif yang profesional, responsif, dan akuntabel. ASN berperan sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik, dan perekat bangsa, dengan fokus utama pada inovasi, efisiensi (e-government), serta integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN telah berupaya memberikan pelayanan sesuai dengan tugas yang diberikan. ASN menunjukkan sikap yang cukup responsif dalam melayani masyarakat. ASN berinteraksi langsung dengan masyarakat dan berusaha memberikan pelayanan yang sesuai dengan prosedur. Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk menerapkan nilai pelayanan dalam pekerjaan.

> *"Dalam memberikan pelayanan, pegawai sudah berusaha maksimal sesuai prosedur yang ada. Manifestasi profesionalisme ini terlihat dari upaya mereka memberikan pelayanan yang cepat dan akurat kepada sesama pegawai yang lain maupun masyarakat, Ini menunjukkan bahwa nilai pelayanan sudah dipahami sebagai prinsip dasar dalam menjalankan fungsi administratif dinas."(IS-02. Wawancara, 12 Maret 2026).*

Situasi pelayanan menunjukkan adanya interaksi yang cukup baik antara ASN dan masyarakat. Berdasarkan temuan tersebut, pelayanan publik mencerminkan nilai BerAKHLAK yang berkaitan dengan orientasi pelayanan.

d. Kerja Sama

Kerja sama ASN dalam pelaksanaan tugas menunjukkan adanya interaksi yang cukup baik antar pegawai dari berbagai bidang ASN saling berkoordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tugas dapat diselesaikan secara bersama-sama. Dalam aktivitas kerja, terlihat adanya komunikasi yang berjalan dengan baik antar ASN. Hal ini memudahkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

> *"Dalam pelaksanaan kerja, pegawai sudah saling bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Komunikasi antar pegawai dari berbagai bidang juga berjalan dengan baik, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara bersama-sama." (IU-04. Wawancara, 12 Maret 2026).*

Situasi kerja menunjukkan adanya koordinasi dan komunikasi antar ASN dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan temuan tersebut, kerja sama mencerminkan nilai BerAKHLAK yang berkaitan dengan kolaborasi.

3. Faktor Pendukung Internalisasi Nilai BerAKHLAK

a. Peran Pemimpin

Peran pimpinan dalam organisasi memiliki posisi yang sangat strategis dalam mendukung proses internalisasi nilai BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara. Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai aktor utama yang mengarahkan, membimbing, dan memperkuat pemahaman ASN terhadap nilai-nilai yang menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas. Peneliti mengamati bahwa pimpinan secara konsisten menyampaikan nilai-nilai BerAKHLAK melalui berbagai kegiatan organisasi seperti rapat, apel, dan forum koordinasi kerja. Penyampaian nilai yang dilakukan secara berulang menjadikan nilai BerAKHLAK sebagai bagian penting dalam komunikasi organisasi dan membentuk kesadaran ASN mengenai pentingnya profesionalisme, disiplin, serta tanggung jawab dalam bekerja. Selain itu, pimpinan juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui arahan yang menekankan pentingnya kerja sama, akuntabilitas, dan komitmen terhadap pelayanan publik. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan IK-03 yang menyatakan:

> *"Dalam pelaksanaan kerja sehari-hari, pimpinan selalu memberikan arahan jelas terkait bagaimana seharusnya kami bekerja sesuai nilai-nilai yang ditetapkan. Tidak hanya melalui rapat dan apel, pimpinan juga memberikan contoh langsung melalui perilaku kerja, seperti datang tepat waktu dan menekankan pentingnya kerja sama antarpegawai." (IK-03. Wawancara, 12 Maret 2026).*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya berperan sebagai penyampai nilai, tetapi juga sebagai teladan (role model) yang memberikan contoh nyata dalam perilaku kerja sehari-hari. Melalui keteladanan, arahan, dan penguatan yang dilakukan secara konsisten, pimpinan menjadi faktor pendukung penting dalam membentuk perilaku ASN yang selaras dengan nilai BerAKHLAK dan budaya kerja profesional di lingkungan organisasi.

b. Pembiasaan Nilai dalam Aktivitas Organisasi

Pembiasaan (habituasi) merupakan mekanisme penting dalam mendukung internalisasi nilai BerAKHLAK pada ASN melalui pengulangan penyampaian nilai dalam berbagai aktivitas rutin organisasi, seperti rapat, apel, dan forum koordinasi kerja. Proses ini membuat nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi juga mulai diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Selain melalui kegiatan formal,

pembiasaan juga terbentuk melalui interaksi antarpegawai dalam menyelesaikan tugas, sehingga nilai BerAKHLAK secara bertahap berkembang menjadi bagian dari budaya kerja ASN.

> *"Nilai-nilai BerAKHLAK itu tidak hanya disampaikan dalam bentuk arahan formal saja, tetapi selalu diulang dalam setiap kegiatan kantor, baik dalam rapat, apel, maupun dalam kegiatan koordinasi lainnya. Dengan seringnya nilai tersebut disampaikan, kami sebagai pegawai menjadi terbiasa dan secara tidak langsung memahami bahwa nilai tersebut harus diterapkan dalam pekerjaan. Selain itu, dalam pelaksanaan kerja sehari-hari, kami juga saling mengingatkan, sehingga nilai tersebut tidak hanya menjadi teori, tetapi juga mulai diterapkan dalam perilaku kerja kami." (IU-04. Wawancara, 12 Maret 2026)*

Melalui proses pembiasaan yang konsisten baik secara formal maupun informal, nilai BerAKHLAK secara bertahap bertransformasi menjadi pola pikir (mindset) dan budaya kerja ASN, meskipun tetap memerlukan penguatan berkelanjutan agar perilaku profesional tersebut tetap stabil dan konsisten.

c. Lingkungan Kerja yang Kondusif dan Harmonis

Lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor penting dalam mendukung internalisasi nilai BerAKHLAK pada ASN. Iklim kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, serta kerja sama antarpegawai membantu terbentuknya perilaku profesional dalam organisasi. Melalui interaksi kerja sehari-hari, ASN dapat belajar dan menyesuaikan perilaku positif dari rekan kerja sehingga nilai seperti kerja sama, tanggung jawab, dan disiplin lebih mudah diterapkan dalam pelaksanaan tugas.

> *"Lingkungan kerja di sini dibangun di atas hubungan yang harmonis. Kami mengedepankan komunikasi dan kerja sama sehingga suasana kerja menjadi nyaman. Kondisi ini memudahkan ASN menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi karena dalam interaksi sehari-hari, nilai tersebut sudah mewujud dalam perilaku kerja nyata." (IS-02. Wawancara, 12 Maret 2026).*

Lingkungan kerja yang harmonis tidak hanya mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, tetapi juga berperan dalam membentuk perilaku kerja ASN melalui interaksi sosial yang terjadi secara terus-menerus, sehingga nilai BerAKHLAK dapat diinternalisasi secara alami dalam hubungan kerja. Atmosfer kerja yang positif tidak hanya menjamin kelancaran tugas fungsional, tetapi juga berfungsi sebagai katalisator dalam menginternalisasi nilai BerAKHLAK secara alami melalui interaksi sosial yang berkelanjutan.

d. Sistem dan Mekanisme Kerja Terstruktur

Sistem dan mekanisme kerja yang terstruktur merupakan faktor pendukung formal yang memberikan kerangka operasional bagi internalisasi nilai. Keberjelasan pembagian tugas (job description) serta prosedur kerja yang terarah memberikan pedoman bagi ASN untuk bertindak sesuai dengan standar profesionalisme yang ditetapkan. Implementasi tugas yang berbasis pada Standar Operasional Prosedur (SOP) menciptakan keteraturan birokrasi dan memudahkan koordinasi lintas unit kerja. Sistem ini berperan krusial dalam mengarahkan ASN untuk tetap berada pada koridor integritas dan kompetensi. Hal ini ditegaskan oleh Pengelola Kurikulum:

> *"Dalam pelaksanaan pekerjaan, kami sudah memiliki pembagian tugas yang jelas serta mengikuti prosedur kerja yang telah ditentukan. Hal ini membantu kami dalam memahami tanggung jawab masing-masing dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan*

ketentuan yang berlaku. Dengan adanya sistem kerja yang terstruktur, kami juga lebih mudah menyesuaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai yang diharapkan oleh organisasi." (IT-05. Wawancara 12 Maret 2026).

Berdasarkan kutipan tersebut, dapat dipahami bahwa keberadaan sistem dan mekanisme kerja yang terstruktur tidak hanya memberikan arah dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga berfungsi sebagai kerangka yang membentuk perilaku kerja ASN, sehingga nilai BerAKHLAK dapat diterapkan secara praktis dalam aktivitas kerja sehari-hari.

e. Efektivitas Sistem Reward dan Punishment

Sistem reward dan sanksi merupakan salah satu faktor pendukung dalam memperkuat penerapan nilai BerAKHLAK dalam organisasi. Pemberian penghargaan kepada ASN yang menunjukkan kinerja baik menjadi bentuk pengakuan terhadap perilaku kerja yang sesuai dengan nilai yang diharapkan. Selain itu, penerapan sanksi terhadap pelanggaran aturan menjadi bagian dari penegakan disiplin dalam organisasi. Keseimbangan antara apresiasi dan konsekuensi menciptakan iklim kompetisi yang sehat sekaligus menjaga marwah aturan organisasi. Mekanisme ini memastikan bahwa setiap perilaku kerja memiliki dampak langsung terhadap status administratif pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh Plt. Kepala Dinas:

"Kami menerapkan sistem penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab tinggi, ada promosi kenaikan jabatan, seperti bagi yang berkualitas akan dipromosi akan diangkat sebagai kepala sekolah, sebaliknya, sanksi juga diberlakukan bagi pelanggaran aturan. Hal ini memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik karena mereka menyadari adanya konsekuensi nyata dari setiap tindakan kerja yang diambil." (IP-01. Wawancara, 12 Maret 2026).

Pernyataan tersebut, terlihat bahwa sistem reward dan sanksi berfungsi sebagai instrumen penguat dalam mengarahkan perilaku kerja ASN, di mana penghargaan mendorong keinginan untuk berprestasi dan berperilaku positif sedangkan sanksi menekan perilaku yang tidak sesuai, sehingga nilai BerAKHLAK dapat diterapkan dalam kerja menjadi lebih terarah.

f. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan faktor pendukung strategis dalam memperluas cakrawala kognitif serta afektif ASN terhadap nilai BerAKHLAK. Upaya ini dilakukan melalui dua jalur utama, yakni sosialisasi internal dan pengembangan eksternal, yang secara sinergis membekali ASN dengan pemahaman nilai serta keterampilan teknis dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

Secara internal, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah secara rutin menyelenggarakan sosialisasi di dalam lingkungan kedinasan. Kegiatan ini difokuskan pada penguatan pemahaman nilai-nilai dasar organisasi dan penyelarasan visi pimpinan dalam rutinitas kerja harian. Sementara itu, secara eksternal, ASN diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga mitra seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP), maupun instansi terkait lainnya. Pelatihan eksternal ini berfungsi sebagai sarana pemutakhiran (updating) wawasan terhadap standar profesionalisme dan regulasi terbaru di tingkat nasional. Sebagaimana dijelaskan oleh Pengelola Kurikulum:

"Kami telah mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, baik yang diselenggarakan secara internal di dalam dinas maupun dari lembaga eksternal seperti BKD dan BPMP. Sosialisasi internal membantu kami menyelaraskan langkah di lingkungan kantor,

sedangkan pelatihan eksternal sangat membantu kami memahami tugas dan tanggung jawab ASN secara lebih luas. Melalui kegiatan ini, kami memperoleh wawasan baru mengenai bagaimana menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik." (IT-05. Wawancara, 12 Maret 2026).

Kombinasi antara penguatan internal dan pengembangan eksternal menjadi pilar penting yang memastikan ASN tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual dalam penguasaan tugas, tetapi juga memiliki kematangan mental dalam menginternalisasikan nilai BerAKHLAK sebagai basis perilaku profesional.

4. Faktor Penghambat Internalisasi Nilai BerAKHLAK

a. Pemahaman Nilai yang Belum Merata

Hambatan utama dalam proses internalisasi nilai BerAKHLAK terletak pada perbedaan pemahaman dan pemaknaan nilai antar ASN. Meskipun nilai BerAKHLAK telah disosialisasikan secara berulang melalui berbagai kegiatan organisasi, tidak seluruh pegawai memiliki tingkat pemahaman yang sama karena dipengaruhi oleh perbedaan masa kerja, pola pikir, dan tingkat pemahaman individu. Kondisi ini menyebabkan sebagian ASN masih memaknai nilai BerAKHLAK sebatas kepatuhan terhadap aturan formal, belum sepenuhnya berkembang menjadi kesadaran moral yang melekat dalam perilaku kerja sehari-hari.

"Secara umum perilaku pegawai disini sudah sangat baik, namun tantangannya adalah bagaimana memastikan pemahaman niali BerAKHLAK benar-benar merata dan mendalam di semua bidang. Ada yang sudah menjadikan nilai ini sebagai prinsip hidup, tapi masih ada yang melihatnya hanya sebagai aturan formal kantor. Perbedaan cara pandang inilah yang terkadang membuat kami harus terus memberikan arahan berulang agar konsistensi kerja tetap terjaga di setiap bidang." (IP-01. Wawancara 12 Maret 2026).

Berdasarkan kutipan tersebut, Berdasarkan kutipan tersebut, dapat dipahami bahwa disparitas pemahaman kognitif merupakan hambatan internal yang bersifat laten. Hal ini membuktikan bahwa untuk mencapai tahap transinternalisasi yang sempurna, organisasi tidak cukup hanya melakukan sosialisasi secara administratif, melainkan memerlukan pendekatan afektif yang lebih personal guna menyatukan visi individu dengan nilai organisasi. Oleh karena itu, penguatan literasi nilai secara berkelanjutan menjadi krusial untuk menutup celah perbedaan persepsi tersebut sehingga profesionalisme dapat mewujud secara konsisten di seluruh unit kerja.

b. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Keterbatasan sarana dan prasarana menjadi salah satu faktor penghambat dalam proses internalisasi nilai BerAKHLAK karena memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan kenyamanan kerja ASN. Fasilitas kerja yang belum memadai dapat menghambat penyelesaian pekerjaan secara optimal serta berdampak pada motivasi dan semangat kerja pegawai. Kondisi tersebut secara tidak langsung memengaruhi penerapan nilai profesionalisme, tanggung jawab, dan disiplin dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kasubag dan Kepegawaian:

"Sebenarnya semangat kerja teman-teman di sini sudah cukup baik dan mereka juga bertanggung jawab dengan tugas masing-masing. Hanya saja, fasilitas kerja yang ada masih terbatas, jadi kadang pekerjaan yang seharusnya bisa cepat selesai malah jadi

terhambat karena kendala alat atau sarana yang belum memadai." (IU-04. Wawancara 12 Maret 2026).

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa keterbatasan sarana dan prasarana masih menjadi hambatan dalam mendukung efektivitas kerja ASN. Meskipun pegawai memiliki semangat dan tanggung jawab kerja yang baik, keterbatasan fasilitas kerja dapat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas dan penerapan profesionalisme secara optimal.

c. Keterbatasan Anggaran

Keterbatasan anggaran merupakan salah satu faktor struktural yang menghambat proses internalisasi nilai BerAKHLAK dalam organisasi. Pelaksanaan berbagai program yang bertujuan untuk memperkuat pemahaman dan penerapan nilai membutuhkan dukungan pembiayaan yang memadai. Namun, kondisi yang ditemukan menunjukkan bahwa ketersediaan anggaran masih terbatas. Keterbatasan anggaran berdampak pada pelaksanaan kegiatan pembinaan, pelatihan, serta program pengembangan ASN. Beberapa kegiatan yang direncanakan tidak dapat dilaksanakan secara optimal karena keterbatasan dana. Hal ini menghambat upaya organisasi dalam memperkuat internalisasi nilai secara sistematis.

Selain itu, keterbatasan anggaran juga mempengaruhi kualitas pelaksanaan kegiatan yang ada. Program yang dilaksanakan mungkin tidak dapat berjalan secara maksimal, sehingga hasil yang dicapai belum optimal. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Pengembangan Kurikulum:

"Kendala utama kami memang ada pada anggaran. Kadang beberapa kegiatan pembinaan pegawai belum bisa berjalan maksimal karena dana yang tersedia terbatas. Akibatnya, program peningkatan kualitas ASN juga belum sepenuhnya optimal." (IT-05. Wawancara, 12 Maret 2026).

Berdasarkan kutipan tersebut, dapat dipahami bahwa keterbatasan anggaran menjadi hambatan dalam internalisasi nilai BerAKHLAK, karena dukungan pembiayaan yang terbatas menghambat pelaksanaan program yang bertujuan untuk memperkuat pemahaman dan penerapan nilai dalam organisasi.

d. Jarak Tempuh Tempat Tinggal ASN

Faktor penghambat berikutnya bersifat eksternal dan situasional, yakni jarak tempuh tempat tinggal ASN yang signifikan menuju kantor. Sebagai wilayah kepulauan, Kabupaten Maluku Tengah memiliki karakteristik geografis yang unik, di mana jarak dan kondisi infrastruktur jalan sangat memengaruhi mobilitas pegawai. Peneliti mengamati bahwa jarak tempuh yang jauh bukan sekadar masalah waktu, tetapi juga menyangkut kelelahan fisik dan risiko kendala perjalanan yang tidak terduga.

Hal ini menciptakan tantangan serius dalam mempertahankan konsistensi manifestasi disiplin waktu. Meskipun secara mental ASN memiliki niat untuk patuh pada aturan (Tahap Transaksi), namun faktor lingkungan yang tidak bersahabat sering kali memaksa terjadinya keterlambatan secara tidak sengaja. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku profesional ASN tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh interaksi antara komitmen pribadi dengan realitas geografis tempat mereka mengabdi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian:

"Ada beberapa pegawai yang harus menempuh perjalanan yang cukup jauh setiap hari untuk sampai ke kantor. Kondisi ini tentu membutuhkan waktu yang lebih lama, dan

dalam beberapa situasi dapat mempengaruhi waktu kehadiran mereka. Jika ada kendala dalam perjalanan, maka kedisiplinan waktu menjadi sulit untuk dijaga secara konsisten." (IU-03, Wawancara 12 Maret 2026).

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa profesionalisme kerja, khususnya pada dimensi disiplin, sangat dipengaruhi oleh variabel eksternal yang sulit dikontrol sepenuhnya oleh individu. Hambatan jarak tempuh ini membuktikan bahwa integritas ASN diuji oleh ketahanan fisik dan dedikasi dalam menghadapi tantangan wilayah. Dengan demikian, instansi perlu mempertimbangkan kebijakan yang lebih fleksibel namun tetap akuntabel, guna meminimalisir hambatan geografis ini agar tidak menjadi penghalang permanen bagi ASN dalam menginternalisasikan nilai disiplin secara konsisten.

1. Proses Internalisasi Nilai BerAKHLAK pada ASN

Berdasarkan sajian data pada hasil penelitian, alur proses masuknya nilai dasar organisasi pada ASN Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah dikonfirmasi berjalan secara dinamis melalui tiga tahapan internalisasi menurut Teori Internalisasi Nilai dari Muhaimin (2004). Sinkronisasi ilmiah antara temuan empiris dengan konseptualisasi teoretis diuraikan sebagai berikut:

Pertama, pada Tahap Transformasi Nilai, penyampaian nilai BerAKHLAK yang dilakukan instansi melalui ranah kognitif (edukasi intensif, sosialisasi, dan kampanye visual) merupakan bentuk transfer of knowledge murni. Secara teoretis, pola komunikasi satu arah ini berhasil memberikan pemahaman epistemologis yang mendalam mengenai aturan profesi bagi seluruh aparatur. Namun, keterbatasan tahap ini menjelaskan mengapa aspek pemahaman kognitif tersebut belum mampu menggerakkan kesadaran perilaku mandiri pegawai di ruang publik sebelum adanya intervensi pengawasan yang ketat.

Kedua, pada Tahap Transaksi Nilai, terbitnya Surat Edaran Bupati Nomor 800/20/SE/2025 menciptakan interaksi sosiokultural timbal balik antara regulasi eksternal dengan respon afektif aparatur. Instrumen kontrol formal ini efektif memicu modifikasi perilaku operasional dan membentuk pola kepatuhan harian yang stabil di lingkungan birokrasi. Namun, analisis kritis terhadap temuan lapangan menunjukkan adanya dikotomi corak perilaku sebagaimana dikonfirmasi oleh informan (IK-04) mengenai adanya variasi antara aparatur yang bergerak karena kesadaran penuh (transinternalisasi) dengan yang masih membutuhkan stimulus aturan (transaksi). Di wilayah pusat kabupaten, kepatuhan cenderung bersifat kepatuhan semu karena aparatur bertindak profesional semata-mata demi menghindari sanksi administratif atau menjaga stabilitas nilai SKP. Temuan di area ini sejalan dengan penelitian Wibowo (2024) yang menyebutkan bahwa kepatuhan birokrasi sering kali bersifat artifisial dan bergantung pada stimulus pengawasan luar.

Ketiga, pada Tahap Transinternalisasi Nilai, terjadi fusi total di mana nilai-nilai organisasi tidak lagi hanya diketahui atau ditransaksikan, melainkan menyatu secara utuh dengan identitas pribadi, watak, dan keyakinan batin ASN. Menariknya, keberhasilan pencapaian tahap tertinggi ini justru terkonfirmasi secara kuat pada aparatur yang bertugas di unit pelayanan pulau-pulau terpencil. Karakteristik geografis Maluku Tengah yang luas membatasi jangkauan pengawasan fisik dari pusat kabupaten, sehingga nilai BerAKHLAK berhasil mengambil alih peran sebagai pengawas internal (internal controller). Aparatur di

pelosok tetap menunjukkan kinerja profesional dan kedisiplinan mandiri secara spontan tanpa adanya paksaan luar.

Pembahasan teoretis ini membuktikan bahwa organisasi telah berhasil mengawal nilai hingga meresap menjadi budaya kerja substantif pada sebagian besar fasilitator pelayanan publik. Keberhasilan pengawalan nilai ini memperkuat temuan Mulyadi (2023) mengenai efektivitas komitmen pimpinan dalam mentransformasikan regulasi menjadi habituasi budaya. Ditinjau dari perspektif Taksonomi Afektif Krathwohl (1964), aparatur yang telah mengadopsi nilai secara mandiri ini membuktikan tercapainya tingkat kedewasaan moral tertinggi, yaitu characterization by a value. Dengan demikian, nilai BerAKHLAK bukan lagi sekadar kebijakan administratif yang dipaksakan dari atas (top-down), melainkan telah menjadi ruh dalam birokrasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah yang menggerakkan perilaku aparatur secara otomatis, positif, dan berkelanjutan.

2. Perwujudan Internalisasi Nilai BeraAKHLAK terhadap Manifestasi Perilaku Profesional ASN

Manifestasi perilaku profesional yang ditunjukkan oleh ASN di lokasi penelitian merupakan refleksi nyata dari keberhasilan internalisasi nilai. Profesionalisme ASN tidak lagi terbatas pada kompetensi teknis sesuai UU No. 20 Tahun 2023, tetapi telah menyentuh aspek integritas dan dedikasi pelayanan yang tinggi. Temuan lapangan menunjukkan bahwa ASN menunjukkan kedisiplinan yang konsisten dan akuntabilitas yang tinggi dalam setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini memperkuat penelitian Fajrin dkk. (2024) yang menyatakan bahwa internalisasi nilai dasar adalah kunci utama dalam meningkatkan standar profesionalisme aparatur.

Perilaku profesional ini termanifestasi dalam bentuk pelayanan yang responsif dan tanggung jawab mandiri. ASN di lingkungan dinas tetap menjaga performa kerja meski dalam situasi minim pengawasan, yang membuktikan bahwa nilai Akuntabel dan berorientasi Pelayanan telah meresap secara substantif. Secara teoretis, hal ini sesuai dengan konsep profesionalisme menurut Tjokrowinoto (2006) yang menekankan keselarasan antara kemampuan teknik dan etika kerja. Temuan ini menggugat hasil penelitian Jamin (2022) yang meragukan konsistensi nilai pada ASN; peneliti justru menemukan bahwa internalisasi yang sukses mampu menciptakan perilaku profesional yang stabil pada seluruh jenjang kepangkatan.

Peneliti memberikan sintesis bahwa manifestasi perilaku di Dinas Pendidikan Maluku Tengah telah mencapai level Profesionalisme Substantif. Argumen peneliti didasarkan pada fakta bahwa profesionalisme yang muncul bukan lagi karena rasa takut terhadap sanksi yuridis dari Surat Edaran Bupati, melainkan karena panggilan pengabdian untuk menjaga nama baik instansi (IF-06) serta menyajikan data pelayanan yang akurat bagi para guru (IK-03). Peneliti menyimpulkan bahwa perubahan perilaku ini merupakan output nyata dari keberhasilan organisasi dalam melakukan rekayasa budaya kerja yang berorientasi pada nilai-nilai luhur birokrasi nasional.

3. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat

Keberhasilan internalisasi dan manifestasi profesionalisme didorong oleh faktor pendukung yang sangat efektif, terutama keteladanan pimpinan, keikutsertaan dalam pelatihan kompetensi (IT-05), iklim kerja yang harmonis (IS-02), dan sistem regulasi yang kuat. Kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1994) di dinas ini terbukti mampu menginspirasi pegawai untuk mengadopsi nilai BerAKHLAK secara sukarela, yang kemudian

diperkuat secara struktural melalui penerapan sistem penghargaan berupa promosi jabatan bagi pegawai berprestasi (IP-01). Faktor pendukung ini mampu bekerja secara sinergis dengan regulasi daerah, sehingga menciptakan ekosistem kerja yang kondusif bagi pengembangan karakter aparatur yang berintegritas.

Meskipun terdapat hambatan berupa tantangan geografis wilayah kepulauan (IU-03), keterbatasan sarana kerja harian (IU-04), serta keterbatasan alokasi anggaran pembinaan (IT-05), faktor-faktor tersebut tidak menghambat jalannya internalisasi. Justru, kendala geografis tersebut berhasil dimitigasi melalui penguatan kemandirian integritas pada diri setiap ASN. Temuan ini memperkuat penelitian Arnanda & Reviandani (2024) mengenai pentingnya adaptabilitas dalam implementasi kebijakan. Peneliti menemukan bahwa faktor pendukung yang kuat, terutama komitmen pimpinan, mampu menutupi keterbatasan infrastruktur dan finansial sehingga pelayanan publik tetap berjalan optimal di seluruh wilayah kabupaten.

Peneliti menyimpulkan bahwa faktor pendukung yang dominan telah berhasil menetralisir berbagai faktor penghambat struktural. Peneliti berargumen bahwa keberhasilan ini membuktikan bahwa motivasi intrinsik dan keteladanan jauh lebih berdaya guna daripada sarana fisik semata. Strategi organisasi yang mengedepankan pembinaan afektif terbukti menjadi solusi jitu dalam mengatasi kendala geografis Maluku Tengah. Dengan demikian, proses internalisasi di instansi ini dapat dijadikan model bagi instansi lain dalam membangun profesionalisme ASN yang tangguh dan mandiri.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai proses internalisasi nilai BerAKHLAK dalam membentuk perilaku profesional ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah, dapat disimpulkan bahwa proses internalisasi nilai berlangsung secara bertahap melalui tahap transformasi nilai, transaksi nilai, dan transinternalisasi nilai hingga membentuk kedisiplinan mandiri ASN tanpa bergantung pada pengawasan fisik pimpinan. Manifestasi perilaku profesional ASN menunjukkan perbedaan antara wilayah pusat kabupaten yang masih didominasi kepatuhan administratif formal dengan wilayah kepulauan terpencil yang lebih menampilkan profesionalisme substantif berbasis komitmen moral pribadi. Proses tersebut didukung oleh regulasi lokal, keteladanan pimpinan, pembiasaan kerja, lingkungan yang harmonis, dan pelatihan kompetensi, namun juga menghadapi hambatan berupa perbedaan pemahaman nilai, keterbatasan sarana prasarana, minimnya anggaran pembinaan, serta tantangan geografis kepulauan. Oleh karena itu, instansi disarankan memperkuat pembinaan mentalitas birokrasi berbasis nilai sosiokultural lokal dan meningkatkan fasilitas kerja berbasis teknologi, ASN diharapkan menjadikan nilai BerAKHLAK sebagai etika pribadi yang melekat dalam perilaku kerja, sedangkan peneliti selanjutnya disarankan mengembangkan penelitian dengan metode campuran untuk mengukur hubungan antara indeks BerAKHLAK dan profesionalitas ASN di wilayah kepulauan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abubakar, I. R. (2020). *Nilai-nilai budaya Pela Gandong sebagai modal sosial dalam integrasi bangsa*. Balai Litbang Agama Jakarta.

Arnanda, G., & Reviandani, O. (2024). Implementasi budaya kerja core value BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara. Societas: Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial, 13(1), 162–174.

Badrun, B., Al-Fatih, S., & Shanty, W. Y. (2023). Harmonisasi nilai moral dan budaya sebagai kunci stabilitas perilaku profesional birokrasi multikultural. Jurnal Hukum dan Kebijakan Publik, 11(2), 205–218.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Bupati Maluku Tengah. (2017). Peraturan Bupati Maluku Tengah Nomor 18 Tahun 2017 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah.

Fajrin, A., Ahmad, S., & Nur, M. (2024). Kontribusi nilai akuntabel dan kompeten core values BerAKHLAK terhadap etos kerja profesional pegawai: Pendekatan SEM. Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 19(3), 312–327.

Fitriani, S. (2023). Literasi digital dan etika keharmonisan berinteraksi Aparatur Sipil Negara di ruang digital daerah terpencil. Jurnal Komunikasi Publik, 7(1), 45–59.

Hariyanto, D. (2022). Pemahaman nilai organisasi dan responsivitas Aparatur Sipil Negara terhadap kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik. Jurnal Administrasi Negara, 14(4), 512–525.

Hidayat, M., & Suryani, E. (2024). Korelasi linier penegakan disiplin kerja berbasis regulasi terhadap peningkatan ketepatan waktu pelayanan administrasi publik. Jurnal Reformasi Birokrasi, 10(2), 115–129. https://ambon.tribunnews.com/2025/05/15/bupati-maluku-tengah-teken-surat-edaran-disiplin-asn-dilarang-berkeliaran-di-luar-jam-kerja

Jamin, A. (2022). Efektivitas metode habituasi diklat latsar CPNS dalam pembentukan karakter pelayanan di wilayah Maluku Tengah. Jurnal Kebijakan Publik Daerah, 6(1), 89–104.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.

Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Masia, B. B. (1964). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook II: Affective domain. David McKay Co.

Muhaimin. (2004). Wacana pengembangan pendidikan Islam. Pustaka Pelajar.

Mulyadi, H. (2023). Sosok pimpinan sebagai role model dalam menjembatani kebijakan budaya kerja nasional dengan perilaku harian staf: Pendekatan fenomenologi. Jurnal Perilaku Organisasi, 15(2), 143–158.

Ningsih, S. (2021). Internalisasi nilai-nilai karakter dalam lembaga pendidikan. PT Remaja Rosdakarya.

Pattinama, M. K. (2021). Budaya Masohi: Implementasi nilai gotong royong dalam modernitas organisasi publik di Maluku. Jurnal Kebijakan dan Sosiologi, 4(2), 156–170.

Pemerintah Republik Indonesia. (2004). Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.

Pemerintah Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Pratama, D. (2022). Pengaruh aktualisasi nilai dasar terhadap disiplin kerja pasca-pelatihan fungsional daerah kepulauan. Jurnal Mixed Methods Indonesia, 4(3), 221–235.

Purnamasari, W. (2023). Analisis evaluasi implementasi budaya kerja ASN BerAKHLAK sebagai slogan formalitas organisasi. Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, 8(2), 177–191.

Rahayu, S. (2024). Profesionalisme pengawas satuan pendidikan melalui internalisasi nilai kompeten dan harmonis dalam supervisi akademik. Jurnal Akuntabilitas Pendidikan, 12(1), 64–78.

Roza, P. (2016). Internalisasi nilai-nilai kebangsaan melalui pembelajaran berbasis kearifan lokal. Jurnal Ilmiah Populer, 11(3), 211–224.

Rustiyana, R. (2023). Integrasi nilai BerAKHLAK ke dalam standar operasional prosedur harian sekolah guna penguatan profesionalisme guru. Jurnal Manajemen Pendidikan, 9(2), 132–146.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Sedarmayanti. (2010). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Soplanit, M. J., Rijal, M., & Masniati, A. (2025). Pengaruh visionary leadership dan nilai BerAKHLAK terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen organisasi di Maluku. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 17(1), 12–27.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Suailo, S. S. (2025, Mei 15). Bupati Maluku Tengah tertibkan SE penegakan displin ASN, begini isinya. (M. A. Risanto, Ed.). TribunAmbon.com. https://ambon.tribunnews.com/2025/05/15/bupati-maluku-tengah-tertibkan-se-penegakan-displin-asn-begini-isinya.

Tjokrowinoto, M. (2006). Birokrasi publik: Dalam sistem politik Indonesia. Gadjah Mada University Press.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Utami, I. S. (2023). Strategi akselerasi budaya kerja core values BerAKHLAK melalui mekanisme reward dan punishment: Tinjauan pustaka sistematis. Jurnal Teori Administrasi Publik, 5(2), 99–114.

Watloly, A. (2016). Tanggung jawab kebudayaan Maluku: Refleksi eksistensial bagi identitas dan profesionalisme. LP2M Universitas Pattimura.

Wibowo, A. (2024). Efektivitas penegakan kode etik birokrasi berbasis BerAKHLAK terhadap pencegahan pelanggaran disiplin pegawai: Analisis yuridis empiris. Jurnal Hukum Tata Negara, 13(1), 76–91.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

Yusuf, A. M. (2013). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif & penelitian gabungan. Prenada Media.