

DESAIN KURIKULUM PELATIHAN BERBASIS 4 TAHAP INTERNALISASI NILAI**Muhammad Zaki¹, Arief Fadillah²**^{1,2} Pusat Pengembangan SDM Ketenagakerjaan Kementerian Ketenagakerjaan RI**Info Artikel**

Received:
27 Maret 2026
Accepted:
20 Juni 2026
Published:
10 Juli 2026

Kata Kunci:
Internalisasi Nilai,
Desain Kurikulum,
Pelatihan, SDT,
CEOS.

Abstrak

Kegagalan program internalisasi nilai di berbagai organisasi, termasuk pada lingkup Aparatur Sipil Negara (ASN), sering kali berakar pada kurikulum pelatihan yang terjebak dalam paradigma *transfer of knowledge* serta mengabaikan dinamika psikologis peserta. Penelitian ini bertujuan untuk mengonstruksi sebuah kerangka kerja (*framework*) konseptual baru mengenai panduan desain kurikulum pelatihan internalisasi nilai berbasis rekayasa psikologis. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain tinjauan literatur integratif (*integrative literature review*) dan analisis konseptual. Data bersumber dari literatur akademis yang dikerucutkan pada tiga landasan teori utama: Model Empat Tahap Internalisasi Nilai, *Self-Determination Theory* (SDT), dan teori *Context, Executive and Operational System* (CEOS). Hasil penelitian merumuskan sebuah matriks kurikulum progresif yang terdiri dari empat fase intervensi: (1) Intervensi Progresi I untuk mendobrak resistensi melalui validasi pragmatisme; (2) Intervensi Progresi II untuk mematangkan pemahaman menjadi niat bertindak; (3) Intervensi Progresi III untuk menjembatani kesenjangan niat-perilaku melalui simulasi aman (*achievability*); serta (4) Intervensi Preservasi untuk membuat pola perilaku lebih stabil dilakukan melalui strategi mitigasi kekambuhan secara mandiri. Penelitian ini menyimpulkan bahwa internalisasi nilai yang efektif menuntut pergeseran peran fasilitator dari penceramah menjadi perekayasa kondisi psikologis, agar nilai tidak berhenti sebagai persetujuan kognitif, melainkan diharapkan dapat menyatu dengan identitas peserta sehingga terinternalisasi menjadi pola perilaku yang lebih konsisten diterapkan di lingkungan kerja.

Abstract

The failure of value internalization programs in various organizations, including within the scope of the State Civil Apparatus (ASN), is often rooted in training curricula that are trapped in a transfer of knowledge paradigm and neglect the psychological dynamics of participants. This study aims to construct a new conceptual framework for the design of psychological-engineering-based value internalization training curricula. The method employed is a qualitative approach using an integrative literature review design and conceptual analysis. The data were drawn from academic literature distilled into three main theoretical foundations: the Four-Stage Model of Value Internalization, Self-Determination Theory (SDT), and the Context, Executive and Operational System (CEOS) theory. This study formulates a progressive curriculum matrix comprising four intervention phases: (1) Progression Intervention I to break resistance through pragmatism validation; (2) Progression Intervention II to consolidate understanding into actionable intent; (3) Progression Intervention III to bridge the intention-behavior gap through safe simulation (*achievability*); and (4) Preservation Intervention to make behavioral patterns more stable through self-directed relapse mitigation. The study concludes that effective value internalization requires shifting the facilitator's role from lecturer to engineer of psychological conditions, so that values do not stop at mere cognitive agreement but are instead expected to become integrated into participants' identity and thus internalized into behavior that is more consistently enacted in the workplace.

PENDAHULUAN

Organisasi publik, seperti instansi pemerintah, maupun organisasi swasta lazim mengalokasikan sumber daya cukup besar untuk program pelatihan guna menginternalisasikan nilai-nilai organisasi kepada pegawainya (Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024; Amelia dkk., 2024; Mughny Halim, 2025; Noe, 2020). Namun, literatur pengembangan sumber daya manusia secara konsisten menyoroti sebuah paradoks fundamental: investasi ini sering berujung pada kegagalan transfer pelatihan (*transfer of training failure*), di mana program-program tersebut tidak berhasil membuahkan perubahan perilaku yang sesuai dengan nilai organisasi saat peserta kembali ke tempat kerja (Ford dkk., 2018; Grossman & Salas, 2011; Khulaemi, 2025; Pudjiarti dkk., 2019; Sunaryanta, 2025). Fenomena ini menjadi indikasi bahwa intervensi melalui pelatihan yang dilakukan belum cukup efektif dalam membuat nilai organisasi terinternalisasi pada peserta.

Tinjauan dari perspektif desain instruksional menyoroti bahwa kegagalan tersebut tidak selalu berakar pada rendahnya kualitas materi, melainkan pada tidak relevannya paradigma instruksional yang digunakan (Salas dkk., 2012). Pelatihan internalisasi nilai konvensional umumnya masih terbelenggu pada paradigma *transfer of knowledge*, di mana intervensi didominasi oleh pemaparan materi satu arah yang murni menysar domain kognitif peserta (Burke & Hutchins, 2007; Laker & Powell, 2011; Pratama & Faturahman, 2020). Padahal, kajian keilmuan perilaku menegaskan bahwa internalisasi nilai dan *soft skills* bukanlah sekadar proses menghafal aturan normatif, melainkan menuntut rancangan intervensi yang mampu mengubah pola perilaku hingga menjadi respons yang otomatis (*habitual and effortless*) di tengah tekanan kerja (Lally dkk., 2010; Wood & Rünger, 2016).

Hanya mengandalkan pendekatan pemahaman rasional untuk mendobrak kebiasaan lama yang telah terotomatisasi di bawah sadar sering kali memicu "imunitas terhadap perubahan", yang berujung pada resistensi terselubung atau kepatuhan palsu (Kegan & Lahey, 2009; Oreg, 2003). Kepatuhan semu ini berbeda dengan internalisasi, yang merupakan basis keterikatan psikologis yang terbukti mendorong perilaku prososial dan komitmen pegawai dalam organisasi (O'Reilly & Chatman, 1986).

Merespons urgensi tersebut, literatur desain pembelajaran akhir-akhir ini telah menginisiasi pentingnya pergeseran menuju konsep pembelajaran dinamis untuk memecah kekakuan kurikulum tradisional (Soantahon, 2023). Memperluas landasan tersebut, penelitian ini berargumen bahwa kedinamisan kurikulum internalisasi nilai tidak boleh hanya dimaknai sebagai variasi metode pengajaran, melainkan harus dapat secara adaptif

mengelola tingkat resistensi, ketakutan, dan dinamika motivasi peserta di setiap fase pembelajaran.

Untuk merancang kurikulum yang presisi, diperlukan pendekatan multidisiplin yang membedah arsitektur perilaku manusia. Sebagai pijakan kronologis, penelitian ini mengadopsi Model Empat Tahap Internalisasi Nilai dari Wu, dkk. (2025b), yang memetakan evolusi penerimaan nilai secara subjektif mulai dari Tahap Pengabaian-Resistensi, Tahap Pemahaman, Tahap Mencoba Praktik, hingga Tahap Integrasi. Pemetaan kronologis tersebut kemudian disintesis dengan dua landasan teori perilaku utama.

Pertama, *Self-Determination Theory* (SDT) digunakan sebagai pisau bedah motivasi untuk menggeser kualitas dorongan peserta dari sekadar patuh menjadi kesadaran penuh melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Ryan & Deci, 2017). Kedua, *Context, Executive and Operational System* (CEOS) *Theory* diaplikasikan untuk mengurai arsitektur eksekusi perilaku. CEOS membedah konflik antara Sistem Eksekutif (kognisi sadar) dan Sistem Operasional (kebiasaan otomatis), sekaligus merekayasa dua lokus penentu tindakan, yakni daya tarik (*desirability*) dan ketercapaian (*Achievability*), guna mencegah terjadinya kesenjangan antara niat dan perilaku (*Intention-Behavior Gap*) (Borland, 2017).

Dengan demikian, tujuan utama dari artikel ini adalah untuk mereviu, mengkritisi, dan mensintesis literatur-literatur akademis yang representatif tersebut guna mengonstruksi sebuah kerangka kerja konseptual baru mengenai panduan desain kurikulum pelatihan internalisasi nilai. Melalui peleburan Model Empat Tahap, SDT, dan CEOS, artikel ini diharapkan dapat memberikan pijakan akademis sekaligus panduan taktis bagi pembuat kebijakan dan widyaiswara dalam merancang intervensi pelatihan yang tidak sekadar menghasilkan persetujuan rasional, tetapi diharapkan mampu dieksekusi menjadi tindakan otomatis dan lebih konsisten.

A. Empat Tahap Internalisasi Nilai

Berbeda dengan teori-teori lain yang cenderung melihat internalisasi nilai dari sudut pandang pengamat luar, Wu, dkk. (2025b) mengembangkan kerangka ini menggunakan sudut pandang pelaku (orang yang mengalami internalisasi nilai) untuk menangkap nuansa pengalaman internalisasi nilai secara subjektif dengan akurat dan mendapatkan kesimpulan adanya empat tahap internalisasi nilai. Tahapan ini kemudian mereka validasi juga secara empiris melalui pengembangan *Values Internalization Scale* (VIS), sebuah instrumen yang membuktikan bahwa proses internalisasi nilai memang memiliki struktur perkembangan yang terukur dan konsisten (Wu dkk., 2025a). Adapun 4 tahap internalisasi nilai tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Tahap Pengabaian-Resistensi (Ignoring-Resistance Stage)*

Tahap ini merupakan fondasi penting dalam model Wu et al. (2025b) karena sering diabaikan dalam teori-teori internalisasi nilai lain yang umumnya langsung berfokus pada titik awal internalisasi atau internalisasi di level rendah. Pada tahap ini, individu digambarkan belum mulai menginternalisasi nilai sama sekali sehingga perilakunya masih belum sesuai dengan nilai. Ia tidak menyadari signifikansi nilai sehingga cenderung mengabaikannya atau bisa juga secara aktif menentangnya.

Sebelum nilai baru diadopsi, individu telah memiliki nilai lama yang membentuk sikap (*attitude*) atau karakter mereka. Karakter awal ini menjadi standar dalam seleksi atensi terhadap informasi eksternal. Informasi terkait nilai baru, terlebih jika kontradiktif dengan standar tersebut, akan diabaikan atau bahkan ditolak. Sedangkan informasi yang dianggap sejalan akan menguat dan mendapat sorotan atensi mereka. Pengabaian ataupun penolakan inilah yang membuat informasi terkait nilai baru tidak diserap individu sehingga ia tidak akan menangkap pentingnya dan relevansinya nilai tersebut terhadap hidupnya.

Wu, dkk. (2025b) juga menyebut bahwa pada tahap ini individu cenderung memiliki emosi negatif terhadap nilai baru dan sulit untuk dipengaruhi karena ketika mereka sudah meyakini bahwa informasi mengenai nilai memang kurang relevan dengan hidup mereka atau tidak disepakati, maka mereka akan cenderung menolak persuasi yang mempromosikan nilai tersebut. Oleh karena itu, mengarahkan atensi individu terhadap nilai baru dan menetralkan resistensi awal ini merupakan gerbang krusial yang wajib diselesaikan sebelum proses internalisasi bisa bergeser ke tahap berikutnya.

2. *Tahap Pemahaman (Understanding Stage)*

Setelah resistensi awal berhasil ditembus, individu memasuki tahap pemahaman di mana mereka mulai menaruh atensi dan memproses informasi terkait nilai baru. Pada fase ini, individu mulai mengembangkan pemahaman terhadap nilai baru secara kognitif. Meski demikian, pemahaman yang terbentuk masih dangkal dan pada level permukaan. Selain itu, di tahap ini individu masih menempatkan nilai baru pada prioritas rendah (Wu dkk., 2025b).

Pada tahap ini, Wu, dkk. (2025b) menyebut bahwa karakteristik utama yang menonjol adalah munculnya paradoks antara persetujuan kognitif dan tindakan nyata. Individu mungkin secara sadar telah menyepakati dan menerima kehadiran nilai baru, namun perilakunya masih belum selaras. Mereka juga mengalami kesulitan besar untuk mempraktikkan nilai dalam perilaku kesehariannya di tahap ini.

Fenomena ini sesuai dengan pernyataan Schwartz (2012) mengenai sinkronisasi nilai dengan perilaku keseharian yang sangat bergantung pada seberapa tinggi prioritas nilai tersebut dalam sistem nilai individu, terutama saat dihadapkan dengan nilai-nilai yang saling bersaing. Semakin rendah posisi prioritasnya di hadapan nilai yang bersaing, semakin besar kemungkinan nilai baru gagal diaplikasikan secara konsisten dalam perilaku keseharian.

3. *Tahap Mencoba Mempraktikkan (Attempt to Practice Stage)*

Pada tahap mencoba mempraktikkan nilai, Wu, dkk. (2025b) menyebutkan bahwa individu mulai melakukan upaya nyata untuk menyelaraskan perilakunya dengan nilai yang telah dipahami. Namun pada fase ini nilai belum terinternalisasi secara utuh. Tindakan yang muncul masih dominan digerakkan oleh motivasi eksternal seperti tuntutan organisasi, harapan untuk mendapat pengakuan, atau sekadar kepatuhan pada aturan yang berlaku.

Karakteristik psikologis lain dari tahap ini menurut Wu, dkk. (2025b) adalah munculnya emosi ketakutan saat mencoba mempraktikkan nilai, entah takut penilaian sosial yang buruk, hubungan dengan rekan kerja yang rusak, atau kecemasan saat harus melawan arus kebiasaan lama di lingkungan kerja. Penerapan nilai pada tahap ini cenderung masih terasa sulit bagi individu dan cukup menguras energi mental sehingga dalam pelaksanaannya masih inkonsisten.

Wu, dkk. (2025b) menjelaskan bahwa fenomena kesulitan dan ketakutan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara niat dan perilaku. Kegagalan ini sering kali dipicu oleh munculnya berbagai hambatan tak terduga ketika individu berhadapan dengan realita di lapangan. Oleh karena itu, inkonsistensi yang terjadi pada tahap ini merupakan indikator penting bahwa persetujuan kognitif saja tidak cukup; individu mutlak membutuhkan proses internalisasi yang lebih mendalam untuk

menghilangkan gap antara niat dan tindakan nyata.

4. Tahap Integrasi (*Integration Stage*)

Tahap Integrasi merupakan tahap terakhir dalam proses internalisasi nilai, di mana individu telah sepenuhnya menerima/sepakat dengan nilai dan secara sukarela menerapkannya. Pada tahap ini, Wu, dkk. (2025b) menyebut bahwa Individu tidak lagi mempraktikkan nilai karena adanya paksaan, pengawasan, atau imbalan dari luar, melainkan didominasi oleh dorongan motivasi internal yang otonom, yang ditandai peningkatan inisiatif dalam penerapannya. Mereka telah menjadikan nilai sebagai panduan berperilaku dan benar-benar mengusahakan agar perilakunya dapat sejalan dengan nilai.

Individu pada tahap ini menempatkan nilai pada hierarki prioritas yang tinggi, menganggapnya sangat penting dan mengakuinya sebagai bagian dari identitas mereka. Kondisi tersebut sejalan dengan konsepsi klasik internalisasi sejati yang membedakannya dari sekadar kepatuhan (*compliance*) maupun identifikasi: internalisasi terjadi ketika nilai diterima secara privat dan terintegrasi ke dalam sistem nilai individu sehingga menuntun perilaku dalam berbagai situasi (Kelman, 1958).

Pada tahap integrasi ini, kesenjangan antara niat dan tindakan yang terjadi pada tahap sebelumnya telah berhasil diatasi. Selain itu, beban mental dan ketakutan menghilang digantikan emosi positif; mereka justru merasakan kenikmatan tersendiri ketika bisa hidup selaras dengan nilai (Wu dkk., 2025b).

B. *Self-Determination Theory*

Self-Determination Theory (SDT) menolak pandangan yang menganggap manusia sebagai makhluk pasif yang perilakunya hanya dibentuk oleh *reward* atau *punishment*, melainkan subjek aktif yang memiliki dorongan alamiah untuk terus tumbuh dan menyerap nilai-nilai dari

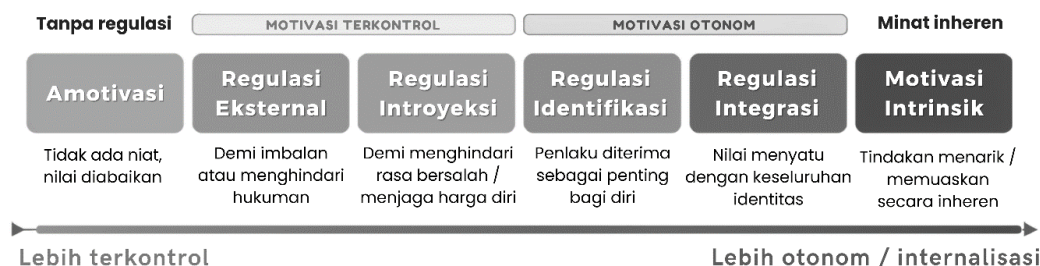
sekitarnya (Ryan & Deci, 2000). Namun, dorongan alami ini selalu berinteraksi secara dinamis dengan lingkungan sosial. Lingkungan dapat berfungsi sebagai pendukung yang menguatkan dorongan tersebut, atau sebaliknya, menjadi tekanan yang melemahkan. Oleh karena itu, keberhasilan seseorang dalam menginternalisasi nilai sangat bergantung pada sejauh mana lingkungan mampu memfasilitasinya (Ryan & Deci, 2017).

1. *Organismic Integration Theory: Kontinum Motivasi dalam SDT*

Salah satu sub-teori dalam SDT, yaitu *Organismic Integration Theory* (OIT), secara khusus menjelaskan bagaimana perilaku yang awalnya didorong faktor eksternal dapat diinternalisasi—diserap dan dijadikan “milik sendiri”—sehingga makin lama makin digerakkan oleh kesadaran (Ryan & Deci, 2000). OIT menilai kualitas motivasi dari sejauh mana alasan seseorang berperilaku berasal dari tekanan luar atau dari penerimaan pribadi.

Kualitas ini terbentang dalam sebuah kontinum dari yang paling terkontrol hingga paling otonom—mulai regulasi eksternal (demi imbalan atau menghindari hukuman), regulasi introyeksi (demi menghindari rasa bersalah atau menjaga harga diri), regulasi identifikasi (perilaku diterima sebagai penting bagi diri), hingga regulasi integrasi (nilai di balik perilaku menyatu dengan keseluruhan diri). Semakin ke arah otonom, regulasi makin terinternalisasi dan nilai makin dianggap milik sendiri (Ryan & Deci, 2017).

Menurut OIT, nilai sebenarnya mulai terinternalisasi di tahap identifikasi, ketika individu paham dan sadar terhadap relevansi dan manfaat nilai tersebut. Puncaknya terjadi pada tahap integrasi, di mana nilai tersebut telah melebur menjadi bagian dari identitas personalnya. Pada titik inilah perilaku akan selaras dengan nilai secara otomatis, konsisten, dan tanpa paksaan (Ryan & Deci, 2017).



Gambar 1. Kontinum motivasi dalam *Organismic Integration Theory* (sub-teori dalam SDT).

Sumber gambar: Diadaptasi dari *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (2017)

Perlu ditegaskan bahwa kontinum ini bukan tangga perkembangan yang wajib dilalui tahap demi tahap. OIT menyatakan individu dapat mengadopsi perilaku langsung dengan motivasi yang otonom, dan posisinya pada kontinum dapat bergerak ke arah yang lebih otonom maupun yang lebih terkontrol, bergantung pada dukungan lingkungan (Ryan & Deci, 2017). Karena itu, peran SDT dalam kerangka ini bukan menggiring peserta menaiki satu tahap ke tahap berikutnya, melainkan menumbuhkan dan menjaga regulasi yang otonom (*identified dan integrated*) sepanjang perjalanan, sembari mencegahnya merosot kembali ke regulasi yang terkontrol.

2. Tiga Kebutuhan Psikologis Dasar: Syarat Mutlak Internalisasi

SDT mensyaratkan lingkungan memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar agar motivasi bergeser dari sekadar patuh menjadi integrasi (Ryan & Deci, 2000). Pertama, otonomi—peserta merasa memiliki ruang memilih dan berinisiatif, bukan sekadar menjalankan instruksi (Gagné & Deci, 2005). Kedua, kompetensi—keyakinan bahwa ia mampu mempraktikkan nilai, yang menuntut panduan keterampilan praktis alih-alih konsep abstrak (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Ketiga, keterhubungan—rasa aman dan diterima oleh lingkungan sosial yang turut menghargai nilai tersebut (Baumeister & Leary, 1995). Ketiganya satu kesatuan: jika salah satu tak terpenuhi, internalisasi gagal dan peserta hanya terjebak pada kepatuhan semu yang muncul saat ada pengawasan (Ryan & Deci, 2017).

C. Context, Executive and Operational System (CEOS) Theory

1. CEOS Theory dalam Kerangka Internalisasi Nilai

Untuk melengkapi kerangka evaluasi mengenai internalisasi nilai, *Context, Executive and Operational System (CEOS) Theory* membedah mekanisme rumit tentang bagaimana sebuah niat di dalam pikiran akhirnya dieksekusi menjadi tindakan nyata (Borland, 2014). Jika SDT menjelaskan kualitas motivasi, CEOS menjelaskan arsitektur sistem kendali perilaku manusia.

Teori ini membagi pemrosesan informasi ke dalam dua sistem utama: Sistem Eksekutif (*Executive System*) dan Sistem Operasional (*Operational System*). Sistem Eksekutif bekerja secara lambat, sadar, analitis, dan berorientasi pada masa depan. Di sistem inilah individu

memproses informasi, memahami, dan menyepakati sebuah nilai baru secara kognitif. Sebaliknya, Sistem Operasional bekerja sangat cepat, otomatis, dan sepenuhnya didorong oleh kebiasaan lama atau respons emosional sesaat (Borland, 2017; Kahneman, 2011).

Kegagalan mempraktikkan nilai (kesenjangan niat dan perilaku) terjadi karena nilai baru tersebut sering kali hanya bertahan di Sistem Eksekutif. Saat individu berhadapan dengan realita lapangan yang penuh tekanan, Sistem Operasional-lah yang mengambil alih kendali tubuh dan memunculkan kembali kebiasaan lama (Sheeran & Webb, 2016).

Agar nilai tidak sekadar menjadi persetujuan rasional dan bisa diubah menjadi tindakan otomatis, Borland (2017) menegaskan bahwa sistem pemrosesan manusia akan selalu melakukan evaluasi terhadap dua lokus penentu perilaku: *desirability* (seberapa perilaku benar-benar diinginkan) dan *achievability* (seberapa perilaku diyakini bisa berhasil/realistis dikerjakan).

2. Interaksi Desirability dan Achievability dalam Memproduksi Perilaku

Borland (2014) menggambarkan interaksi dinamis antara dua lokus utama: *desirability* dan *achievability*. Penting dicatat, *desirability* melekat pada sebuah perilaku—seberapa kuat seseorang ingin melakukan suatu tindakan—bukan pada nilai itu sendiri. Ini artinya, ketika sebuah nilai semakin diadopsi dan dianggap penting (regulasi yang semakin otonom dalam SDT), nilai itu menaikkan *desirability* terhadap perilaku-perilaku yang mengekspresikannya. Dengan kata lain, nilai yang terinternalisasi menjadi sumber *desirability* bagi tindakan yang sejalan dengannya (Borland, 2014, 2017). Sementara itu, *achievability* merepresentasikan persepsi individu atas seberapa mampu dan aman ia mempraktikkan tindakan tersebut, yang bergantung pada keterampilan pribadi dan dukungan lingkungan.

Interaksi kedua lokus ini beroperasi seperti sebuah grafik matriks yang menentukan seberapa mungkin niat diaktuskan menjadi tindakan. Jika sebuah tindakan memiliki *desirability* yang tinggi namun *achievability*-nya rendah, maka yang muncul adalah rasa frustrasi dan kecemasan. Kondisi ini menjelaskan secara sempurna hambatan psikologis yang dialami individu pada Tahap Mencoba Praktik. Sebaliknya, jika suatu tindakan memiliki *achievability* tinggi (mudah dilakukan) namun *desirability* rendah (tidak

dianggap penting), individu akan cenderung apatis dan mengabaikannya (Borland, 2014).

Borland (2017) menegaskan perilaku baru hanya dieksekusi otomatis oleh Sistem Operasional ketika kedua lokus sama-sama tinggi. Karena itu, pelatihan internalisasi nilai tidak boleh hanya menaikkan *desirability*, tetapi wajib menyediakan simulasi praktis dan jaringan pengaman sosial untuk menguatkan *achievability* (Michie dkk., 2011).

D. Menautkan Otonomi (SDT) dan Perilaku Terotomatisasi (CEOS)

Sekilas kedua teori tampak berlawanan arah: SDT menempatkan keberhasilan internalisasi pada motivasi otonom yang reflektif dan disadari, sedangkan CEOS menempatkannya pada perilaku yang dieksekusi otomatis oleh Sistem Operasional di luar kesadaran. Penelitian ini memandang ketegangan ini bukan sebagai kontradiksi, melainkan sebagai dua lapis yang berbeda fungsi: SDT menjelaskan sumber dorongan (mengapa peserta menggerakkan diri), sedangkan CEOS menjelaskan arsitektur eksekusi (bagaimana dorongan yang sudah otonom bertahan saat berhadapan dengan kebiasaan dan tekanan lingkungan).

Dengan demikian, "otomatis" yang dimaksud bukanlah kebiasaan mekanis yang murni tanpa kendali, melainkan perilaku berbasis motivasi otonom yang telah terpola karena terus diulang—kondisi ketika nilai yang telah menyatu dengan identitas (integrasi SDT dan Wu) dijalankan dengan beban kognitif rendah namun tetap dapat dipertanggungjawabkan dan diendorses secara reflektif bila dipertanyakan.

METODE

Desain dan Pendekatan.

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur integratif (*integrative literature review*) sebagaimana dirumuskan oleh Torraco (2016) serta Whittemore dan Knafl (2005). Berbeda dengan tinjauan sistematis yang menyintesis temuan empiris untuk menjawab pertanyaan efektivitas, tinjauan integratif merupakan bentuk penelitian yang meninjau, mengkritik, dan menyintesis literatur secara terpadu guna menghasilkan kerangka atau perspektif baru atas suatu fenomena (Snyder, 2019; Torraco, 2016).

Karena sasaran penelitian ini adalah membangun kerangka konseptual desain kurikulum, sumber yang ditinjau berupa karya teoretis dan konseptual—bukan laporan temuan empiris—sehingga sintesis dilakukan pada tataran konstruk dan gagasan. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi konseptual antarteori yang selama ini berkembang terpisah, bukan pada perumusan teori baru. Mengingat teori-teori intinya relatif

baru dan belum banyak dipertemukan, tinjauan ini mengambil varian integratif yang terfokus dan konseptual—bentuk yang diakui Torraco (2016) untuk topik yang sedang berkembang.

Strategi Penelusuran dan Seleksi Literatur

Penelusuran literatur dilakukan secara purposif dan berbasis teori (*theory-driven*), bukan penyaringan yang *exhaustive*. Penelusuran dilakukan pada basis data Google Scholar dan Garuda pada Februari 2026, menggunakan kelompok kata kunci yang merepresentasikan pilar-pilar dari *framework*, yakni: model tahap internalisasi nilai ("*values internalization*"), teori determinasi diri ("*self-determination theory*"), teori CEOS dan perubahan perilaku ("*CEOS theory*", "*behaviour change*"), kegagalan transfer pelatihan ("*transfer of training failure*"), serta desain kurikulum ("*curriculum design*"), baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Untuk istilah yang luas, penelusuran awal mendapatkan ratusan hingga ribuan hasil yang bersifat aproksimatif; dari hasil tersebut, sumber paling relevan diidentifikasi secara purposif dan dilengkapi penelusuran sitasi (*citation chaining*) maju–mundur dari karya-karya yang menjadi jangkar, terutama Wu, dkk. (2025a, 2025b) untuk model internalisasi, Ryan dan Deci (2000, 2017) untuk teori determinasi diri, serta Borland (2014, 2017) untuk teori CEOS.

Suatu sumber disertakan apabila (a) berupa artikel peer-review, buku akademik, atau dokumen kebijakan resmi; (b) membahas salah satu konstruk inti kerangka; dan (c) menyumbang langsung pada pembangunan model. Melalui proses ini diperoleh tujuh sumber yang menjadi korpus inti, yang dipetakan dan disintesis untuk membangun kerangka (lihat Tabel 1). Literatur lain yang dirujuk berperan sebagai pendukung—menegaskan latar masalah, memperkuat klaim, dan mengelaborasi konsep—bukan objek sintesis utama.

Analisis dan Sintesis

Analisis dilakukan dengan teknik pemetaan konseptual: konstruk inti dari tiap teori diekstraksi, lalu dipertemukan untuk mengidentifikasi titik temu dan saling-melengkapinya. Tahap internalisasi nilai (Wu dkk., 2025b) digunakan sebagai peta perjalanan peserta; teori determinasi diri menjelaskan mekanisme motivasional yang menggerakkan peserta antartahap; dan teori CEOS menyediakan logika rekayasa intervensi pada setiap transisi. Sintesis diarahkan untuk menghasilkan satu kerangka desain kurikulum yang utuh—bukan untuk menghitung frekuensi temuan—sesuai sifat kontributif tinjauan integratif (Torraco, 2016).

Tabel 1. Pemetaan konseptual sumber teoretis terhadap kerangka desain kurikulum internalisasi nilai.

Sumber Teoretis	Konstruk Inti yang Disumbangkan	Peran dalam Kerangka	Tahap yang Disasar
Model Empat Tahap Internalisasi Nilai (Wu dkk., 2025a, 2025b)	Tahapan proses internalisasi: pengabaian-resistensi, pemahaman, mencoba praktik, integrasi	Peta perjalanan peserta; tulang punggung kerangka	Keempat tahap
Tipologi internalisasi (Kelman, 1958)	<i>Compliance, identification, internalization</i> ; internalisasi sebagai penerimaan privat yang terintegrasi ke dalam sistem nilai	Memperkuat definisi dan kriteria keberhasilan tahap akhir	Integrasi
Internalisasi dalam organisasi (O'Reilly & Chatman, 1986)	Internalisasi (vs kepatuhan) mendorong perilaku prososial dan komitmen	Menautkan internalisasi nilai dengan perilaku kerja ASN; memperkuat urgensi	Lintas-tahap / urgensi
Teori Determinasi Diri (Ryan & Deci, 2000, 2017)	Kontinum motivasi (eksternal→ otonom); kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan	Mesin motivasional yang menggerakkan peserta antartahap; dasar Progresi II dan III	Pemahaman → Integrasi
Teori CEOS (Borland, 2014, 2017)	Sistem Eksekutif–Operasional; locus Desirability–Achievability	Logika rekayasa intervensi; menjelaskan resistensi awal dan relapse	Semua tahap (transisi & preservasi)
Kesenjangan niat–perilaku (Sheeran & Webb, 2016)	Intention–behavior gap	Menjelaskan kerentanan kritis ketika peserta mulai mempraktikkan nilai	Mencoba Praktik
Kritik transfer pelatihan (Burke & Hutchins, 2007; Laker & Powell, 2011)	Keterbatasan transmisi pengetahuan satu arah; nilai/soft-skill menuntut pendekatan berbeda	Membongkar masalah dan menjustifikasi perlunya pendekatan baru	Latar/urgensi

Sumber: Hasil pengolahan penulis (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Urgensi Pergeseran dari Transfer of Knowledge menuju Rekayasa Psikologis

Sintesis ketiga teori di atas menjelaskan mengapa kurikulum internalisasi nilai yang masih bertumpu pada paradigma *transfer of knowledge* cenderung gagal. Pemaparan materi satu arah hanya menyentuh Sistem Eksekutif padahal perilaku nyata di tempat kerja lebih dominan dikendalikan oleh Sistem Operasional yang otomatis dan dikuasai kebiasaan lama (Borland, 2017). Akibatnya, peserta dapat menyepakati nilai secara kognitif namun gagal mengeksekusinya saat menghadapi tekanan, sehingga yang terbentuk hanyalah kepatuhan semu, bukan internalisasi.

Karena itu, kurikulum tidak cukup sekadar divariasikan metodenya; ia harus bertransformasi menjadi ruang "rekayasa psikologis" untuk membuat nilai benar-benar terinternalisasi hingga menjadi tindakan otomatis di lingkungan kerja. Untuk mewujudkannya, rancangan kurikulum ini menjadikan Model Empat Tahap Internalisasi Nilai sebagai peta perjalanan peserta, lalu mengintegrasikan SDT dan CEOS sebagai dasar untuk menentukan intervensi instruksional yang presisi pada tiap tahap, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. Sintesis ini menghasilkan tiga intervensi progresi dan satu intervensi preservasi seperti yang diuraikan berikut ini.

Intervensi Progresi

1. Intervensi Progresi Tahap I (Tahap Pengabaian menuju Pemahaman): Mendobrak Resistensi melalui Validasi Pragmatisme

Tantangan utama pada awal pelatihan untuk menginternalisasikan nilai baru adalah kondisi peserta yang umumnya masih berada pada Tahap Pengabaian-Resistensi, yang cenderung kebal terhadap persuasi dan bahkan memiliki emosi negatif terhadap nilai (Wu dkk., 2025b). Dalam perspektif CEOS, Sistem Operasional peserta secara otomatis menolak gangguan terhadap *status quo* karena kebiasaan lama (bisa berupa pragmatisme, egoisme, memilih jalan pintas, atau lainnya) dipersepsikan lebih memberikan keuntungan yang nyata (Borland, 2014). Resistensi ini wajar terjadi sebagai bentuk "imunitas terhadap perubahan" (Kegan & Lahey, 2009).

Oleh karena itu kurikulum pantang dibuka dengan ceramah normatif melainkan harus mengupayakan proses Dilema Disorientasi (*Disorienting Dilemma*)—sebuah friksi kognitif yang intens (Mezirow, 2000)—melalui tiga langkah fasilitasi:

a. Validasi Pragmatisme (Membalikkan Ekspektasi)

Fasilitator sengaja meruntuhkan ekspektasi peserta yang memprediksi bahwa materi akan disampaikan secara konservatif dengan metode ceramah satu arah. Oleh karena itu, kurikulum dimulai dengan pengakuan jujur bahwa menerapkan nilai organisasi (misalnya Integritas atau Akuntabilitas) memang melelahkan, berisiko secara sosial, dan tidak memberikan keuntungan material jangka pendek. Strategi ini memicu disonansi kognitif yang tajam (Festinger, 1962) sekaligus mengadopsi teknik *rolling with resistance* di mana fasilitator justru menyelami keengganan peserta alih-alih melawannya (Miller & Rollnick, 2013).

Contohnya, daripada mempromosikan Integritas, Widyaiswara membuka dengan kalimat: "*Kita terbuka saja, menjadi disiplin itu berat, seperti melawan arus, dianggap ingin menonjol, mengincar jabatan atau lainnya. Jadi, untuk apa kita bersusah payah menerapkannya? Bukankah nilai ini ada sebagai pencitraan instansi saja?*" Pernyataan provokatif ini secara akurat memvalidasi fenomena *organizational cynicism*—rasa sinis kronis pegawai terhadap motif organisasi (Dean dkk., 1998).

b. Pemetaan Hambatan Nyata

Setelah ekspektasi diputarbalikkan, kurikulum mewajibkan adanya sesi yang memberi ruang aman bagi para peserta untuk terbuka dan jujur dalam rangka mengeksplorasi berbagai isu yang selama ini menjadi penghambat penerapan nilai. Pada sesi ini peserta dapat mengemukakan segala keluhan, baik itu berupa teladan pimpinan yang buruk, sistem penilaian kinerja tidak adil, hingga tekanan budaya kontraproduktif.

Fase ini bertujuan memvalidasi sisi gelap realitas kerja agar peserta merasa didengarkan dan tidak sedang dihakimi. Tentu saja, keberhasilan fase ini mutlak membutuhkan penciptaan *psychological safety* (keamanan psikologis) di dalam ruang kelas, agar peserta yakin bahwa kejujuran mereka tidak akan berujung pada sanksi (Edmondson, 1999).

c. Fasilitasi Resolusi (Momentum *Shifting*)

Friksi dan keluhan yang muncul tidak boleh dibiarkan menggantung. Melalui teknik diskusi rasional (*Rational Discourse*) (Mezirow, 2000), fasilitator dapat menstimulasi peserta agar bisa

menemukan resolusi secara lebih mandiri. Pertanyaan pemantik perlu diberikan kepada peserta agar mereka bisa berpikir lebih reflektif terhadap nilai, sehingga menyadari manfaat atau dampak baik jika nilai dijalankan dan dampak buruk jika nilai diabaikan.

Pertanyaan provokatif juga bisa diberikan dalam proses fasilitasi resolusi ini, seperti: "*Jika kita semua menukar integritas demi keuntungan pribadi, kenyamanan, dan keegoisan kita, apakah kita tidak merasa mengkhianati negara dan masyarakat yang harusnya kita layani? Bukankah ini justru membuat hidup kita menjadi tidak nyaman?*"

Tujuan dari proses ini adalah agar peserta mencapai kesepakatan mandiri bahwa nilai organisasi, meskipun berat, adalah suatu kewajiban yang memberikan manfaat dalam lingkup lebih luas serta keuntungan pribadi secara jangka panjang. Selain itu, jika nilai ini ditinggalkan maka pada akhirnya justru akan merugikan diri sendiri. Ketika peserta mulai secara sadar menyepakati bahwa "*Meskipun sulit, nilai ini ternyata krusial demi keberlangsungan jangka panjang saya,*" maka mereka telah berhasil diprogresi masuk ke Tahap 2 (Pemahaman).

2. Intervensi Progresi Tahap II (Tahap Pemahaman menuju Praktik): Membangun Relevansi Personal untuk Mematangkan Niat Bertindak

Keberhasilan tahap sebelumnya membawa peserta ke Tahap Pemahaman: mereka telah menyepakati pentingnya nilai, tetapi pemahaman itu masih bersifat permukaan dan belum cukup matang untuk memicu tindakan (Wu dkk., 2025b). Pada tahap ini intervensi diarahkan untuk mematangkan pemahaman yang masih cenderung dangkal menjadi niat konkret untuk mencoba. Dalam kerangka CEOS, transisi ini berarti menguatkan lokus *Desirability*: nilai yang sudah diakui penting perlu dibuat cukup nyata dan personal sehingga peserta benar-benar terdorong mengeksekusinya, bukan sekadar menyetujuinya di atas kertas.

Penekanan pada *desirability* di sini perlu dimaknai tepat: yang dikuatkan bukan keinginan terhadap nilai, melainkan keinginan untuk melaksanakan perilaku sesuai nilai. Ketika nilai makin diterima sebagai penting bagi diri (regulasi identifikasi dalam SDT), penerimaan itulah yang menaikkan *desirability* tindakan yang mengekspresikannya (Borland, 2014). Prinsip ini selaras dengan andragogi: orang dewasa baru terdorong mengadopsi sesuatu ketika ia terasa

relevan dengan kebutuhan dan pengalaman nyata mereka—menjawab pertanyaan "Apa manfaatnya bagi saya?" (Knowles dkk., 2020). Karena itu, kurikulum bekerja melalui dua langkah yang memperkuat kebutuhan otonomi dan kompetensi (SDT):

- **Mengonkretkan nilai** (dari abstrak ke situasi nyata). Nilai abstrak seperti Akuntabilitas diterjemahkan ke dalam situasi kerja spesifik yang dikenali peserta, sehingga "memahami" berubah menjadi "membayangkan diri melakukannya". Fasilitator memandu peserta mengaitkan nilai dengan dilema nyata yang pernah mereka hadapi agar relevansinya terasa hidup, bukan normatif.
- **Membentuk niat konkret.** Melalui refleksi terbimbing, peserta merumuskan alasan personal yang otonom sekaligus niat spesifik untuk mencoba—misalnya menetapkan satu situasi konkret tempat mereka akan mulai mempraktikkan nilai.

Pada titik ini *desirability* telah cukup kuat untuk melahirkan niat bertindak, dan peserta siap memasuki Tahap Mencoba Praktik. Namun, niat yang baru terbentuk ini belum teruji. Begitu berbenturan dengan rendahnya *Achievability*—realita lapangan yang penuh tekanan dan resistensi rekan kerja—peserta rentan dilanda ketakutan yang memicu kesenjangan niat–perilaku (*Intention–Behavior Gap*). Kesenjangan inilah yang harus diselesaikan pada intervensi berikutnya.

3. ***Intervensi Progresi Tahap III (Tahap Mencoba Praktik menuju Integrasi): Menjembatani Intention-Behavior Gap melalui Achievability dan Keamanan Psikologis***

Berbekal niat yang terbentuk pada tahap sebelumnya, peserta mulai memasuki Tahap Mencoba Praktik. Namun Wu dkk. (2025b) mengingatkan bahwa pada fase ini niat tersebut masih rapuh: meskipun peserta telah memandang nilai itu penting, eksekusinya menguras energi mental dan kerap inkonsisten karena belum ditopang rasa mampu (kompetensi) dan rasa aman (keterhubungan). Tindakan awal ini mudah goyah oleh tekanan lingkungan dan emosi ketakutan—takut penilaian sosial yang buruk, rusaknya hubungan kerja, atau kecemasan melawan kebiasaan lama.

Kesenjangan antara niat dan perilaku ini terjadi karena ketika peserta berhadapan dengan tekanan realita kerja, Sistem Operasional mereka mendeteksi bahwa mempraktikkan nilai baru

tersebut terlalu berisiko, atau dengan kata lain lokus *Achievability* masih terlalu rendah (Borland, 2014). Dalam perspektif SDT, krisis ini berakar pada tidak terpenuhinya kebutuhan akan Kompetensi dan Keterhubungan (Ryan & Deci, 2017).

Peserta mungkin menghendaki untuk bersikap akuntabel, tetapi mereka ketakutan mengeksekusi nilai tersebut di tengah budaya yang bertentangan. Oleh karena itu, kurikulum pada tahap ini tidak cukup jika sekedar menguatkan keinginan (*desirability*), melainkan harus difungsikan sebagai "laboratorium aman" melalui dua intervensi taktis:

a. ***Penciptaan Sandbox Simulasi Berbasis Psychological Safety***

Pelatihan konvensional sering kali langsung melepas peserta ke lapangan bermodalkan niat rasional. Kurikulum yang tepat wajib menyediakan ruang *sandbox* (simulasi minim risiko) di dalam kelas. Fasilitator mendesain *role-play* atau studi kasus berbasis realita di mana peserta diizinkan untuk gagal, salah bicara, atau terlihat canggung saat mencoba mempraktikkan nilai.

Syarat mutlak dari sesi ini adalah penegakan *Psychological Safety*, di mana fasilitator dan sesama peserta dilarang memberikan penghakiman atau kritik destruktif (Edmondson, 1999). Ruang simulasi yang aman ini secara langsung menetralkan emosi takut salah dan memenuhi kebutuhan Keterhubungan (SDT) peserta bahwa mereka tidak sendirian dalam kesulitan tersebut.

b. ***Scaffolding Perilaku Mikro (Membangun Kompetensi Taktis)***

Kurikulum tidak boleh hanya mengulang jargon nilai secara makro, namun harus membedah nilai abstrak tersebut menjadi skrip perilaku mikro yang sangat operasional. Widyaiswara berperan memberikan *scaffolding* (panduan bertahap) berupa teknik komunikasi atau resolusi konflik yang spesifik. *Contoh:* Daripada sekedar menyuruh peserta "Berani tolak korupsi!", Widyaiswara melatih skrip komunikasi asertif yang elegan: "*Mari kita simulasikan, kalimat persis seperti apa yang harus diucapkan untuk menolak permintaan manipulasi kuitansi dari atasan, tanpa*

membuat atasan tersebut merasa dipermalukan atau tersinggung?"

Melalui pembekalan keterampilan taktis (skrip verbal dan strategi negosiasi) yang dilatih berulang kali di ruang aman, rasa percaya diri peserta akan tumbuh. Pemenuhan kebutuhan Kompetensi ini secara langsung meningkatkan lokus *Achievability* (Borland, 2017). Ketika nilai tersebut sudah dirasa sangat relevan (*High Desirability*) sekaligus sangat realistis dan aman untuk dieksekusi (*High Achievability*), intervensi ini memicu pergeseran krusial: perilaku yang awalnya terasa berat perlahan mulai dieksekusi secara otomatis oleh Sistem Operasional (Borland, 2014). Pada titik inilah, regulasi menjadi semakin otonom.

4. ***Intervensi Preservasi (Tahap Integrasi): Mengunci Perilaku melalui Kemandirian Evaluasi dan Pembentukan Kebiasaan***

Memasuki Tahap Integrasi, individu telah sepenuhnya menerima nilai dan secara sukarela menerapkannya. Dorongan yang muncul kini bersifat otonom dan nilai tersebut telah diakui sebagai bagian integral dari identitas personal mereka. Pada fase puncak ini, beban mental dan ketakutan telah menghilang, dan kesenjangan antara niat dan tindakan yang terjadi pada tahap sebelumnya telah berhasil diatasi (Wu dkk., 2025b).

Namun, dalam kerangka rekayasa psikologis, tahap ini bukanlah garis akhir yang aman. Literatur mengenai pembentukan kebiasaan (*habit formation*) secara tegas memperingatkan bahwa perilaku baru yang mulai diotomatisasi oleh Sistem Operasional masih sangat rentan mengalami kambuh (*relapse*) (Borland, 2014;

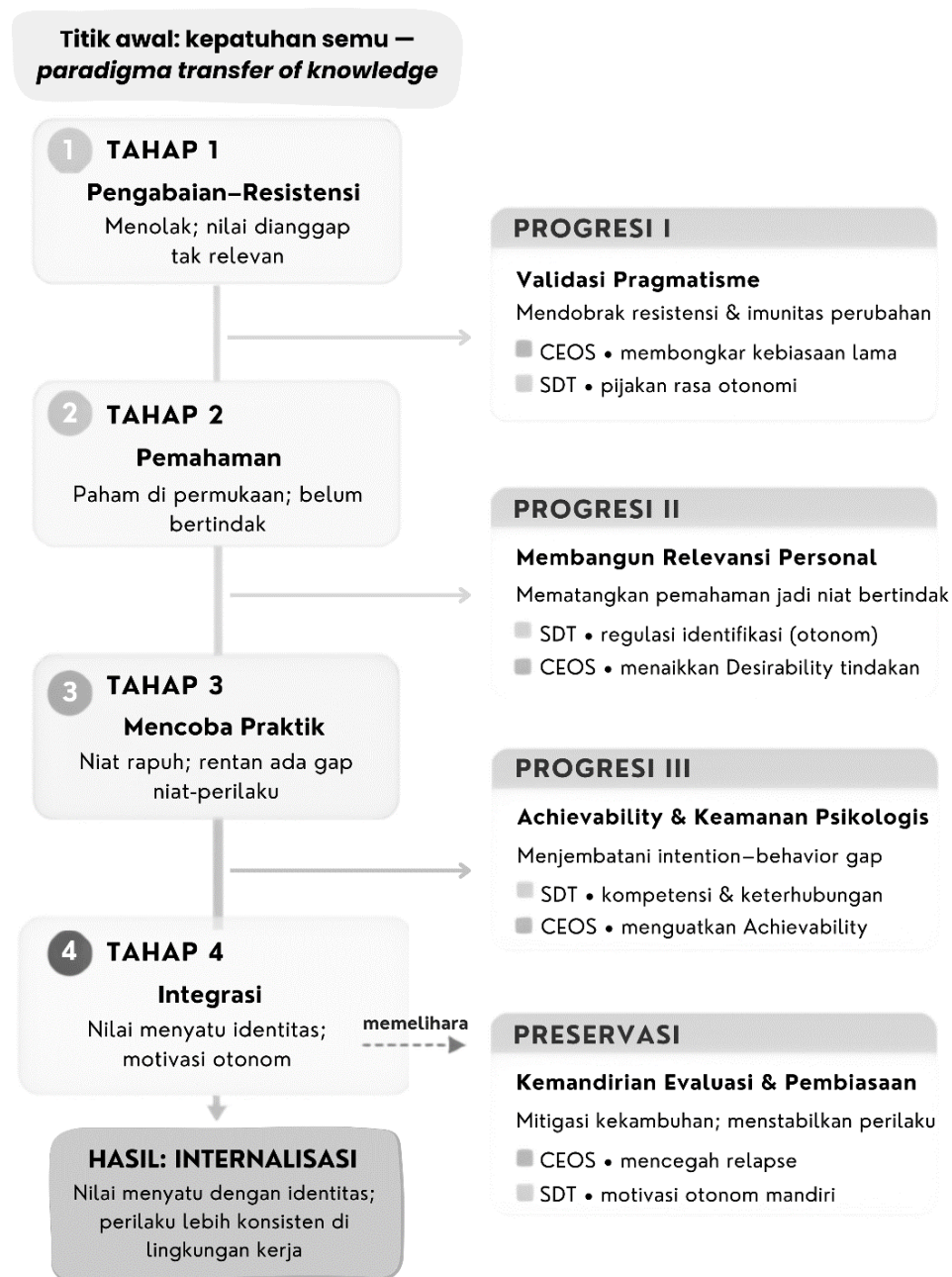
Wood & Rünger, 2016). *Relapse* ini berpotensi besar terjadi ketika individu dicabut dari lingkungan pelatihan yang aman dan dikembalikan ke ekosistem kerja lamanya yang masih dipenuhi pemicu (*cues*) budaya kerja yang mungkin masih bertentangan dan rekan kerja yang kurang mendukung.

Oleh karena itu, desain kurikulum tidak boleh ditutup sekadar dengan selebrasi kelulusan atau pembacaan ikrar normatif. Kurikulum wajib merancang sebuah Intervensi Preservasi yang berfungsi sebagai baju pelindung bagi peserta. Fokus intervensi harus bergeser dari pendampingan eksternal (fasilitator) menuju kemandirian, melalui dua langkah taktis berikut:

a. ***Perencanaan Mitigasi Relapse (Relapse Prevention Planning)***

Pelatihan harus memvalidasi kenyataan pahit bahwa "terpeleset" kembali ke kebiasaan lama di tempat kerja adalah hal yang sangat mungkin terjadi. Daripada menyangkal risiko ini, fasilitator memandu peserta merancang skenario mitigasi menggunakan teknik *Implementation Intentions* atau rencana "Jika-Maka" (Gollwitzer, 1999). *Contoh:* Widyaiswara menantang peserta dengan realita simulasi: "*Minggu depan, saat anda dipaksa melanggar SOP, apa yang akan Anda lakukan?*"

Peserta kemudian diinstruksikan menulis skrip antisipasi tekanan: "JIKA lingkungan kerja mulai menekan saya untuk mengabaikan integritas, MAKA saya akan menggunakan skrip penolakan asertif yang sudah saya kuasai, dan segera menghubungi rekan sesama alumni untuk meminta dukungan emosional." Strategi ini mengunci lokus *Achievability* (Borland, 2014) agar tidak runtuh secara mendadak saat peserta menghadapi tekanan nyata.



Gambar 2. Kerangka desain kurikulum internalisasi nilai berbasis rekayasa psikologis menggunakan model 4 Tahap Internalisasi Nilai dari Wu, dkk., *Self-Determination Theory*, dan teori CEOS.
Sumber gambar: Hasil olahan data penelitian, 2026.

b. Penciptaan Jangkar Evaluasi Mandiri (*Self-Monitoring Anchors*)

Saat pelatihan selesai, pemenuhan kebutuhan psikologis Keterhubungan dan Kompetensi (SDT) tidak lagi bisa disuplai oleh Widyaaiswara. Peserta harus dilatih untuk menjadi fasilitator bagi dirinya sendiri. Kurikulum perlu membekali peserta dengan instrumen preservasi mikro, seperti jurnal refleksi mingguan yang sangat singkat atau pembentukan sistem *buddy* (rekan akuntabilitas) antar sesama alumni.

Sistem pengingat mandiri ini mencegah Sistem Operasional kembali dibajak oleh kebiasaan pragmatis lama (Borland, 2014), sekaligus memperbesar peluang motivasi otonom mereka tetap terpelihara (Ryan & Deci, 2017). Melalui intervensi preservasi ini, nilai diharapkan tidak lagi berhenti sebagai persetujuan kognitif di ruang kelas, melainkan dapat menjadi kebiasaan yang lebih konsisten dan tidak mudah runtuh dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang sesungguhnya.

PENUTUP

Simpulan

Kegagalan program internalisasi nilai di berbagai organisasi sering kali tidak berakar pada buruknya kualitas materi, melainkan pada paradigma instruksional yang cenderung konservatif. Pelatihan yang mengandalkan pendekatan *transfer of knowledge* terbukti tidak memadai untuk mengubah kebiasaan yang telah terotomatisasi di dalam Sistem Operasional manusia. Sekadar memberikan pemahaman kognitif tanpa merekayasa kondisi psikologis peserta hanya akan melahirkan kepatuhan palsu dan memperlebar kesenjangan antara niat dan perilaku.

Merespons keterbatasan tersebut, penelitian ini menghasilkan kerangka kurikulum yang mentransformasi ruang kelas menjadi ruang rekayasa psikologis. Dengan memadukan Model Empat Tahap Internalisasi Nilai, *Self-Determination Theory* (SDT), dan teori *Context, Executive and Operational System* (CEOS), kurikulum didesain secara progresif mengikuti pemetaan kondisi mental peserta.

Proses ini dieksekusi melalui empat matriks intervensi: mendobrak imunitas terhadap perubahan melalui validasi pragmatisme (Tahap I), mematangkan pemahaman menjadi niat bertindak melalui penguatan relevansi personal (Tahap II), menjembatani kesenjangan praktik melalui penciptaan ruang simulasi berbasis *Psychological Safety* untuk menguatkan *Achievability* (Tahap III), dan membuat pola perilaku lebih stabil dilakukan melalui strategi mitigasi kekambuhan secara mandiri (Tahap IV).

Kesatuan matriks ini diharapkan dapat membuat peserta sepakat dengan nilai secara rasional hingga menyatu dengan identitas mereka, yang artinya nilai telah terinternalisasi, sehingga menghasilkan pola perilaku yang lebih konsisten diterapkan dalam lingkungan kerja.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu digarisbawahi. *Pertama*, kerangka yang dihasilkan bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris. Karena penelitian ini tidak mengumpulkan data partisipan, klaim yang diajukan terbatas pada memadai atau tidaknya rancangan kurikulum dalam memfasilitasi internalisasi nilai—bukan pada efektivitasnya dalam menghasilkan internalisasi yang sesungguhnya. Pembuktian efektivitas kerangka ini di lapangan menuntut penelitian lanjutan, misalnya melalui studi kuasi-eksperimen atau evaluasi penerapan pada program pelatihan internalisasi nilai tertentu.

Kedua, penelusuran literatur dilakukan secara purposif dan berbasis teori, bukan secara sistematis dan menyeluruh, sehingga terdapat kemungkinan sumber relevan yang belum tercakup dan keputusan seleksi turut dipengaruhi pertimbangan penulis.

Ketiga, kerangka ini berfokus pada dimensi rancangan kurikulum dan belum memodelkan faktor organisasional yang lebih luas—seperti kepemimpinan, iklim kerja, dan sistem insentif—yang turut menentukan keberhasilan internalisasi nilai di luar ruang pelatihan. Terakhir, kerangka lebih dominan dikembangkan dalam konteks ASN di Indonesia sehingga potensi penerapannya ke konteks lain, seperti sektor swasta atau yurisdiksi yang berbeda, masih perlu diuji secara tersendiri.

Saran

Kerangka konseptual ini membawa implikasi praktis yang menuntut reposisi peran Widyaiswara atau fasilitator pelatihan. Widyaiswara disarankan untuk menanggalkan pendekatan penceramah moral satu arah dan bertransformasi menjadi katalisator kognitif. Keahlian utama yang perlu dikembangkan oleh fasilitator adalah kecakapan dalam memfasilitasi *Disorienting Dilemma*, menerapkan teknik *rolling with resistance*, serta mendesain *scaffolding* untuk skrip perilaku mikro.

Selain itu, disarankan bagi instansi pemerintah dan penyelenggara pelatihan untuk mengevaluasi paradigma evaluasi pembelajaran. Internalisasi nilai tidak dapat diukur semata-mata dari ujian kognitif di akhir sesi. Organisasi wajib menyediakan desain pelatihan yang memberikan ruang toleransi terhadap kesalahan (*sandbox* simulasi) dan mengukur keberhasilan dari seberapa adaptif peserta dalam merumuskan skenario penyelesaian masalah di tengah benturan budaya kerja yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, S., & Sarikusumaningtyas, W. (2024). *Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara*. OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 4(3), 229–252.
- Amelia, M., Fauzi, A., & Siregar, H. (2024). *The Strategy of Human Resources Development Program for Civil Servants (ASN) through Work Culture Mindset Training in Improving ASN Work Behavior by the Regional Human Resources Development Agency (BPSDMD) of Banten Province*. TOFEDU: The Future of Education Journal, 3(4), 986–996.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological Bulletin, 117(3), 497–529.
- Borland, R. (2014). *Understanding hard to maintain behaviour change: A dual process approach*. Wiley-Blackwell, Addiction Press.
- Borland, R. (2017). *CEOS Theory: A Comprehensive Approach to Understanding Hard to Maintain*

- Behaviour Change*. Applied Psychology: Health and Well-Being, 9(1), 3–35.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). *Training Transfer: An Integrative Literature Review*. Human Resource Development Review, 6(3), 263–296.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational Cynicism*. The Academy of Management Review, 23(2), 341–352.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). *Transfer of training: The known and the unknown*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 201–225.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362.
- Gollwitzer, P. M. (1999). *Implementation intentions: Strong effects of simple plans*. American Psychologist, 54(7), 493–503.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). *The transfer of training: What really matters*. International Journal of Training and Development, 15(2), 103–120.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow* (hlm. 499). Farrar, Straus and Giroux.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome it and Unlock Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- Kelman, H. C. (1958). *Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change*. Journal of Conflict Resolution, 2(1), 51–60.
- Khulaemi, A. (2025). *Analisis Efektivitas Penyelenggaraan Latsar CPNS bagi Dosen dan Tendik Di PTN: Kajian Terpadu atas Sumber Daya, Tujuan dan Kinerja*. Jurnal Kewidyaiswaraan, 10(2), 98–103.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., Swanson, R. A., & Robinson, P. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development, 9th ed* (hlm. xiv, 391). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). *The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer*. Human Resource Development Quarterly, 22(1), 111–122.
- Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). *How are habits formed: Modelling habit formation in the real world*. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998–1009.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). *The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions*. Implementation Science, 6(1), 42.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change, 3rd edition* (hlm. xii, 482). The Guilford Press.
- Mughny Halim, M. (2025). *Strategi Internalisasi Nilai BerAKHLAK untuk Penguatan Pengawasan Internal Inspektorat Setjen DPD RI*. Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis, 5(1), 127–143.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Oreg, S. (2003). *Resistance to change: Developing an individual differences measure*. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680–693.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492–499.
- Pratama, A. D., & Faturahman, H. (2020). *Analisis Evaluasi dan Efektivitas Pelatihan Jabatan Fungsional Perekraya di BPPT dengan Pendekatan IMTEE*. Jurnal Administrasi Publik, 11(1).
- Pudjiarti, E. S., Dwi Putranti, H. R., & Nurchayati, N. (2019). *Motivation to Transfer Training and Individual Performance: The Influence of Transformative Learning and Supervisor Support*. Jurnal Dinamika Manajemen, 10(2), 148–161.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (Ed.). (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.
- Schwartz, S. H. (2012). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).
- Sheeran, P., & Webb, T. L. (2016). *The Intention-Behavior Gap*. Social and Personality Psychology Compass, 10(9), 503–518.

- Snyder, H. (2019). *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. Journal of Business Research, 104, 333–339.
- Soantahon, S. M. (2023). *Rancangan Desain Kurikulum Pelatihan Berbasis Masalah untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan Menggunakan Konsep Pembelajaran Dinamis (Dynamic Learning)*. Jurnal Kewidyaiswaraan, 8(2), 83–94.
- Sunaryanta, S. (2025). *Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara pada saat Jam Kerja dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. Prosiding Pemerintahan dan Desa, 1(1), 74–90.
- Torraco, R. J. (2016). *Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future*. Human Resource Development Review, 15(4), 404–428.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). *On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle*. Journal of Psychotherapy Integration, 23(3), 263–280.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). *The integrative review: Updated methodology*. Journal of Advanced Nursing, 52(5), 546–553.
- Wood, W., & Rünger, D. (2016). *Psychology of Habit*. Annual Review of Psychology, 67, 289–314.
- Wu, L., Chen, Y., & Huang, X. (2025a). *Development and Validation of the Values Internalization Scale*. Behavioral Sciences, 15(5), 660.
- Wu, L., Chen, Y., & Huang, X. (2025b). *The process and motivations of individual values internalization: A qualitative study*. BMC Psychology, 13(1), 1036.