



Transformasi Kompetensi Interpersonal CPNS melalui *Experiential Learning*: Studi Program Setneg ke Sekolah (SkS)

Adi Ageng Rismoko*, Raisa Ayu Rininta, Lita Efrianna Br Ginting

Universitas Indonesia

DOI:

<https://doi.org/10.47134/par.v3i3.5823>

*Correspondence: Adi Ageng Rismoko

Email: adi.ageng@ui.ac.id

Received: 07-03-2026

Accepted: 18-04-2026

Published: 29-05-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Program *onboarding* aparatur sipil negara pada umumnya masih didominasi oleh pendekatan klasikal yang berorientasi pada aspek kognitif di dalam kelas, sehingga menghadapi tantangan dalam menjembatani antara pemahaman nilai teoretis dan manifestasi perilaku nyata di lapangan. Program Setneg ke Sekolah (SkS) tahun 2025 menawarkan paradigma baru melalui pendekatan *off-the-job training* berbasis pengabdian masyarakat, dengan menempatkan 386 CPNS Kementerian Sekretariat Negara di 278 sekolah se-Jabodetabek selama tiga minggu. Penelitian evaluatif ini bertujuan secara khusus untuk menganalisis efektivitas Program SkS sebagai instrumen *experiential learning*, mengidentifikasi mekanisme internalisasi nilai BerAKHLAK, serta memosisikan program ini dalam lanskap global. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi evaluatif dengan desain *mixed-method* sekuensial-eksplanatori. Integrasi data dilakukan melalui survei sekolah mitra, pelaporan digital Setneg Talent Scorecard (STS), jurnal reflektif mingguan peserta, serta wawancara mendalam terhadap lima CPNS dan dua mentor program. Mengacu pada kerangka teori Kolb (1984), Chalofsky (2014), serta Werner dan DeSimone (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi sosial di luar ekosistem birokrasi berkontribusi signifikan terhadap pengembangan kompetensi

interpersonal, terutama pada aspek komunikasi lintas konteks, kepemimpinan situasional, dan empati sosial. Sebanyak 89,5% sekolah mitra menilai sikap peserta berada pada kategori sangat baik. Keterlibatan emosional secara aktif dalam tugas nyata terbukti mempercepat internalisasi nilai BerAKHLAK melalui mekanisme *meaning of work* yang didorong oleh tingginya *task significance*. Selain itu, kualitas mentoring terbukti memoderasi kedalaman transformasi reflektif yang dicapai peserta. Secara komparatif, SkS menunjukkan karakteristik berbeda dengan keunggulan utama pada dimensi keterlibatan komunitas dibandingkan dengan praktik sektor publik di Singapura, Amerika Serikat, dan Inggris. Kesimpulannya, Program SkS efektif memicu transformasi kompetensi interpersonal dan pergeseran identitas profesional dari orientasi administratif konvensional menuju pelayanan publik yang lebih kontekstual.

Kata kunci: *Experiential Learning*, *Off-the-Job Training*, *Onboarding*, CPNS, Kompetensi Interpersonal, BerAKHLAK, *Meaning of Work*, Sosialisasi Organisasi

Abstract: *Civil service onboarding programs are generally dominated by classroom-based cognitive orientations, thereby facing challenges in bridging the gap between theoretical value comprehension and actual behavioral manifestation in the field. The 2025 Setneg ke Sekolah (SkS) program offers a new paradigm through a community service-based off-the-job training approach, deploying 386 Civil Servant Candidates (CPNS) of the Ministry of State Secretariat to 278 schools across the Jabodetabek area for three weeks. This evaluative study specifically aims to analyze the effectiveness of the SkS Program as an experiential learning instrument, identify the mechanisms of internalizing BerAKHLAK core values, and position this program within the global landscape. This study employs an evaluative research approach with a sequential-explanatory mixed-method design. Data integration was conducted through partner school surveys, the digital Setneg Talent Scorecard (STS) reporting, participants' weekly reflective journals, and in-depth interviews with five CPNS and two program mentors. Drawing upon the theoretical frameworks of Kolb (1984), Chalofsky (2014), and Werner and DeSimone (2012), the findings demonstrate that social interaction outside the bureaucratic ecosystem significantly contributes to the development of interpersonal competencies, particularly in cross-context communication, situational leadership, and social empathy. Notably, 89.5% of partner schools rated the participants' attitudes in the excellent category. Active emotional engagement in real-world tasks proved to*

accelerate the internalization of BerAKHLAK values through the mechanism of finding meaning in work, which was driven by high task significance. Furthermore, the quality of mentoring was shown to moderate the depth of reflective transformation achieved by the participants. Comparatively, SkS exhibits distinct characteristics with a primary advantage in the dimension of community engagement compared to public sector onboarding practices in Singapore, the United States, and the United Kingdom. In conclusion, the SkS Program effectively triggers a transformation in interpersonal competencies and a shift in professional identity from a conventional administrative orientation toward a more contextual public service approach.

Keywords: *Experiential Learning, Off-the-Job Training, Onboarding, CPNS, Interpersonal Competencies, BerAKHLAK, Meaning of Work, Organizational Socialization.*

Pendahuluan

Visi Indonesia Emas 2045 mensyaratkan transformasi fundamental pada kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan data Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, wilayah Jabodetabek masih menghadapi kekurangan sekitar 21.298 guru dan 18.205 tenaga kependidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan lintas sektor terhadap layanan pendidikan masih menjadi kebutuhan nyata, termasuk melalui model kolaboratif seperti Program Setneg ke Sekolah (SkS). Penelitian [Abidin](#) (2021) menunjukkan bahwa Pelatihan Dasar CPNS secara umum telah berjalan efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta. Namun, penelitian tersebut juga mengidentifikasi bahwa sebagian materi pelatihan masih bersifat teoritis dan belum sepenuhnya memberikan pengalaman kontekstual yang mendukung pembentukan perilaku pelayanan publik secara nyata. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pendekatan pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga menyediakan pengalaman sosial autentik yang memungkinkan peserta menginternalisasi nilai pelayanan publik melalui praktik langsung. Fenomena ini tidak hanya terjadi di Indonesia, [Bauer](#) et al. (2007) dalam meta-analisis terhadap 70 studi *onboarding* menemukan bahwa program berbasis kelas konvensional gagal membangun identifikasi organisasional yang kuat pada pegawai baru karena tidak memberikan ruang bagi ekspresi nilai autentik. [Cable](#) et al. (2013) menegaskan bahwa orientasi yang memberi pegawai baru kesempatan mengekspresikan identitas personal menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen yang secara signifikan lebih tinggi. Hal ini dipertegas oleh [Bauer](#) dan Erdogan (2011) melalui taksonomi *The Four Cs* dalam *onboarding*, yang menggarisbawahi bahwa keberhasilan orientasi tidak boleh berhenti pada dimensi dasar seperti kepatuhan administratif (*compliance*) dan kejelasan tugas teknis (*clarification*) semata. Program orientasi yang efektif harus mampu menembus level tertinggi, yaitu internalisasi budaya organisasi (*culture*) dan pembentukan jejaring sosial yang erat (*connection*). Dua dimensi terakhir inilah yang kerap luput dari desain penataran berbasis kelas konvensional."

[Kolb](#) (1984) berargumen bahwa pendekatan berbasis kelas hanya mengaktifkan satu kuadran siklus pembelajaran, yakni konseptualisasi abstrak, sementara tiga kuadran lainnya, yaitu pengalaman konkret, observasi reflektif, dan eksperimen aktif, yang justru paling menentukan perubahan perilaku, dibiarkan terbengkalai. Heckman & Kautz (2012) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa *soft skills* seperti empati, adaptabilitas, dan kepemimpinan hanya berkembang efektif melalui pengalaman sosial nyata, bukan instruksi formal. Dalam merespons kondisi ini, Kementerian Sekretariat

Negara (Kemensetneg) meluncurkan Program Setneg ke Sekolah (SkS) pada tahun 2025 sebagai komponen integral dalam proses *onboarding* 386 CPNS formasi 2025. Program ini menempatkan para CPNS di 278 satuan pendidikan untuk berpartisipasi aktif dalam pendampingan pembelajaran, dukungan administrasi, dan pengembangan kegiatan ekstrakurikuler. Menteri Sekretaris Negara Prasetyo Hadi menegaskan bahwa SkS dirancang untuk mendekatkan pemahaman CPNS terhadap realitas pelayanan publik di tingkat dasar dan membangun ASN yang memiliki sensitivitas sosial dan pemahaman kontekstual terhadap masyarakat (Kemensetneg, 2025a).

Meskipun pentingnya orientasi kontekstual telah banyak disinggung, sebagian besar kajian terdahulu tentang sosialisasi awal (*onboarding*) aparatur sipil negara masih terbatas pada aspek kedisiplinan formal, pelatihan klasikal berbasis kurikulum kognitif, dan internalisasi nilai secara doktriner di dalam kelas. Kajian-kajian tersebut umumnya berfokus pada efektivitas pendidikan dan pelatihan (diklat) konvensional untuk meningkatkan kompetensi teknis, pemahaman regulasi, serta kepatuhan administratif pegawai. Sebaliknya, celah penelitian (*research gap*) mendasar dalam diskursus manajemen sumber daya manusia sektor publik terletak pada minimnya analisis mengenai bagaimana program pengabdian masyarakat (*community service*) berskala besar berbasis *off-the-job training* dan *experiential learning* dapat diintegrasikan sebagai instrumen formal. Khususnya, instrumen untuk mentransformasi empati sosial, kecerdasan emosional, serta kompetensi interpersonal birokrat muda di luar batas-batas fisik instansi asal mereka. Selain itu, literatur mengenai pembelajaran eksperiensial non-konvensional selama ini masih didominasi oleh studi pada sektor privat atau korporasi komersial. Oleh karena itu, penelitian ini hadir sebagai studi evaluatif kritis yang menjembatani teori *experiential learning* dengan sosiologi birokrasi pemerintahan di negara berkembang, sekaligus menawarkan pemosisian baru bagi model *onboarding* alternatif yang adaptif terhadap tantangan sosial kemasyarakatan yang nyata.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) sejauhmana Program SkS sebagai instrumen *experiential learning* dan *off-the-job training* efektif dalam mentransformasi kompetensi interpersonal CPNS; (2) mekanisme pembelajaran apa yang paling berperan dalam internalisasi nilai BerAKHLAK; dan (3) di mana posisi Program SkS dalam lanskap praktik *onboarding* global terbaik. Signifikansi teoretis penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap diskursus *experiential learning* dalam konteks sektor publik negara berkembang, yang selama ini sangat kurang direpresentasikan dalam literatur HRD global.

Metodologi

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi evaluatif dengan desain *mixed-method sekuensial-eksplanatori* (Creswell, 2014). Pada tahap pertama, data kuantitatif dari survei sekolah mitra dan STS digunakan untuk mengidentifikasi pola dan distribusi kompetensi interpersonal CPNS secara agregat. Pada tahap kedua, data kualitatif dari jurnal reflektif dan wawancara mendalam digunakan untuk menjelaskan mekanisme *how* dan *why* di balik pola

tersebut. Integrasi kedua jenis data ini, yang disebut [Creswell \(2014\)](#) sebagai *merging*, meningkatkan validitas dan keandalan temuan secara signifikan. Desain ini dipilih karena evaluasi efektivitas program transformasi perilaku tidak dapat dilakukan hanya melalui angka; diperlukan pemahaman mendalam tentang proses internal, mekanisme kausal, dan konteks yang melatarbelakangi setiap perubahan ([Yin, 2014](#)).

Partisipan dan Konteks

Populasi penelitian adalah 386 CPNS Kemensetneg formasi 2025 yang mengikuti Program SkS, ditempatkan di 278 satuan pendidikan pada tahun 2025. Sekolah mitra mencakup jenjang SD, SMP, dan SMA/SMK, baik negeri maupun swasta, dengan variasi kondisi sosial-ekonomi yang mencerminkan keragaman konteks pendidikan di Indonesia.

Untuk wawancara mendalam, 5 CPNS dipilih secara *purposive* berdasarkan variasi latar belakang pendidikan, variasi jenjang sekolah penempatan, dan variasi skor STS (tinggi, sedang, berkembang), untuk memastikan keberagaman perspektif. Dua mentor program dipilih berdasarkan keterwakilan unit kerja yang berbeda di Kemensetneg. Total durasi rekaman wawancara adalah 102 menit, dilaksanakan secara tatap muka menggunakan panduan semi- terstruktur yang dikembangkan berdasarkan kerangka *Experiential Learning* [Kolb \(1984\)](#) dan dimensi sosialisasi [Werner & DeSimone \(2012\)](#).

Sumber Data dan Triangulasi

Penelitian ini menggunakan lima sumber data yang saling melengkapi, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sumber Data dan Justifikasi Metodologis

Sumber Data	Deskripsi	Justifikasi Metodologis
Survei Penilaian Sekolah Mitra	Kepala sekolah dan guru pamong di 278 sekolah mitra memberikan penilaian terstruktur terhadap kinerja, sikap, etika, adaptabilitas, komunikasi, inisiatif, dan profesionalisme CPNS selama penugasan.	Sumber eksternal-independen; meminimalkan bias laporan diri (<i>common method bias</i>). Perspektif evaluatif dari penerima manfaat langsung program.
Setneg Talent Scorecard (STS)	Platform pelaporan digital yang diisi peserta secara harian dan mingguan; mencatat jenis kegiatan, frekuensi, dan kontribusi terukur selama penugasan berlangsung.	Data perilaku selama program; memungkinkan analisis pola keterlibatan dan konsistensi kontribusi.

Jurnal Reflektif Peserta	Catatan pengalaman pribadi mingguan yang disusun oleh 386 CPNS; mengungkap proses internal transformasi perspektif, nilai, dan identitas profesional.	Sumber data primer untuk memahami mekanisme internal pembelajaran transformatif (Mezirow, 1991). Menjangkau dimensi yang tidak terukur oleh instrumen kuantitatif.
Wawancara Mendalam	Wawancara semi-terstruktur dengan 5 CPNS (dipilih secara purposif berdasarkan variasi penugasan) dan 2 Mentor program, total durasi 100 menit rekaman.	Penggalian makna, mekanisme kausal, dan proses transformasi yang tidak bisa ditangkap oleh data survei (Yin, 2014). Mengkonfirmasi dan memperdalam pola dari sumber data lain.
Dokumen Program	Buku Saku SkS (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2025a), panduan teknis penugasan, Laporan Pelaksanaan Program SkS 2025 (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2025b), dan kebijakan terkait pengembangan CPNS Kemensetneg.	Kerangka kontekstual dan verifikasi konsistensi antara desain program dengan implementasi aktual (Creswell, 2014).

Validitas data dijamin melalui triangulasi empat jenis ([Creswell, 2014](#)): (1) *triangulasi sumber*, menyandingkan data sekolah mitra, STS, jurnal reflektif, dan wawancara; (2) *triangulasi metode*, mengombinasikan survei, analisis dokumen, dan wawancara; (3) *member checking*, temuan utama dikonfirmasi kepada dua informan CPNS; dan (4) *thick description*, deskripsi konteks yang rinci untuk mendukung transferabilitas temuan.

Analisis Data

Data kuantitatif dari survei dan STS dianalisis menggunakan statistik deskriptif (distribusi frekuensi, rata-rata, dan rentang). Data kualitatif dari jurnal reflektif dan transkrip wawancara dianalisis menggunakan analisis tematik induktif-deduktif ([Braun & Clarke, 2006](#)) deduktif dengan menggunakan dimensi siklus *Experiential Learning* [Kolb](#) (1984) sebagai kerangka kode awal, dan induktif dengan membiarkan tema-tema baru muncul dari data. Analisis dilakukan melalui empat tahap: (1) pembacaan mendalam dan pemberian kode awal; (2) pengembangan tema; (3) verifikasi lintas sumber; dan (4) penyusunan narasi tematik terintegrasi.

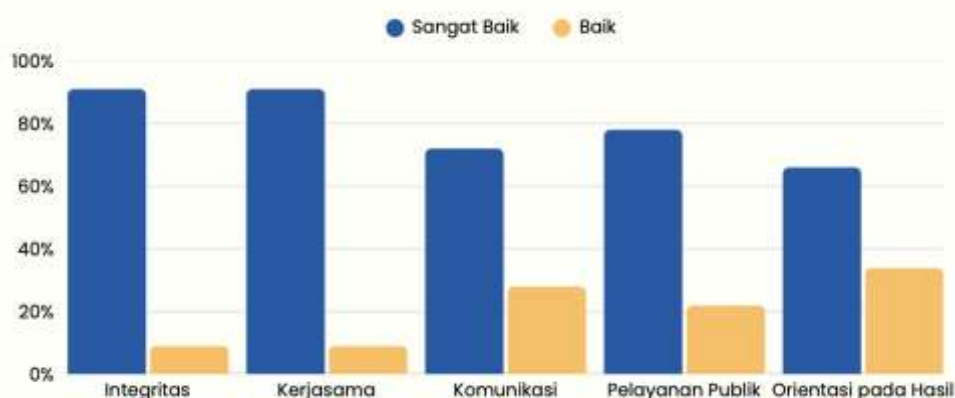
Posisi epistemologis penelitian ini adalah *constructivist interpretivism*, mengakui bahwa transformasi kompetensi interpersonal adalah konstruksi sosial yang dipahami paling baik melalui perspektif dan narasi partisipan itu sendiri, bukan hanya melalui pengukuran objektif dari luar ([Lincoln et al., 1985](#)).

Hasil dan Pembahasan

Transformasi Keterampilan Interpersonal dan Adaptabilitas

Data penilaian dari 278 sekolah mitra menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat

tinggi terhadap kehadiran CPNS. Mayoritas CPNS memperoleh skor tertinggi dalam indikator sikap, etika, inisiatif, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan sekolah. Kepuasan dari pihak sekolah merupakan indikator yang kuat karena mencerminkan perspektif pihak ketiga yang independen, bebas dari potensi *common method bias* yang melekat pada laporan diri.



Grafik 1. Hasil Penilaian Sekolah terhadap Peserta SkS

Data survei persepsi sekolah mitra menunjukkan bahwa mayoritas peserta memperoleh penilaian positif pada aspek komunikasi, kerja sama, pelayanan publik, integritas, dan orientasi hasil. Sebanyak 89,5% sekolah menilai sikap dan etika peserta berada pada kategori “sangat baik”, sementara 82% menilai peserta “sangat memahami” ekspektasi satuan pendidikan. Selain itu, 83,3% sekolah menyatakan kontribusi peserta “sangat bermanfaat” dan peserta tergolong “sangat aktif” selama penugasan.

Analisis jurnal reflektif mengungkap tiga tantangan adaptasi yang paling sering dikemukakan: (1) keragaman karakter dan kebutuhan siswa yang menuntut fleksibilitas komunikasi tinggi; (2) dinamika hubungan antarpersonal dengan guru senior yang memiliki otoritas pengalaman lebih besar; dan (3) keterbatasan sumber daya sekolah yang memaksa kreativitas dalam memberikan kontribusi bermakna. Tantangan-tantangan non-administratif inilah yang, mengacu pada siklus [Kolb](#) (1984), menunjukkan keterhubungan antar tahapan Experiential Learning: dari pengalaman konkret, menuju refleksi, abstraksi konseptual, hingga eksperimentasi strategi baru.

“Saya kira saya cukup bisa berkomunikasi. Tapi di sekolah itu, saya harus menjelaskan hal yang sama dengan tiga cara berbeda: untuk siswa SD, untuk guru, dan untuk kepala sekolah. Itu kemampuan yang benar-benar tidak bisa dilatih di kantor.” (CPNS-3, Wawancara, 2026)

Temuan ini mengkonfirmasi penelitian [McCall](#) et al. (1988) bahwa penugasan yang mengandung kebaruan dan kompleksitas sosial adalah katalisator paling efektif pengembangan kepemimpinan adaptif. Pengalaman lapangan yang menantang mendorong peserta untuk menyesuaikan cara berpikir dan pendekatan kerja mereka.

Internalisasi Nilai BerAKHLAK melalui Mekanisme Meaning of Work

Temuan paling signifikan dari penelitian ini adalah mekanisme spesifik yang

menjelaskan bagaimana nilai BerAKHLAK terinternalisasi melalui Program SkS. Berbeda dari internalisasi berbasis hafalan di kelas, Program SkS menciptakan kondisi di mana setiap nilai BerAKHLAK 'hidup' dalam situasi yang memiliki muatan emosional nyata.

Analisis tematik jurnal reflektif mengidentifikasi korespondensi yang konsisten: nilai "Berorientasi Pelayanan" terinternalisasi paling kuat melalui momen ketika CPNS berhasil membantu siswa yang semula kesulitan memahami pelajaran; nilai "Harmonis" dipraktikkan dalam navigasi perbedaan gaya kerja dengan guru-guru senior; nilai "Adaptif" diasah dalam menghadapi situasi kelas yang tidak terprediksi; nilai "Kolaboratif" dibangun dalam koordinasi tim CPNS yang ditugaskan bersama di satu sekolah.

Mekanisme ini beroperasi tepat seperti yang dikonseptualisasikan [Chalofsky et al. \(2014\)](#) tentang *Meaning of Work*: ketika CPNS melihat dampak langsung kontribusinya pada kehidupan siswa, terbentuk persepsi *task significance* yang tinggi ([Hackman & Oldham, 1976](#)), yang pada gilirannya mendorong munculnya motivasi intrinsik dalam menjalankan peran pelayanan publik ([Deci & Ryan, 2000](#)).

"CPNS itu pulang dari sekolah berbeda dengan yang berangkat. Bukan lebih pintar, tapi lebih paham mengapa mereka harus kerja keras. Itu yang sulit diajarkan di kelas manapun." (**Mentor-2, Wawancara, 2026**)

Dinamika Komunikasi dan Kepemimpinan Lintas Konteks

Data wawancara mengungkap pola yang konsisten: adaptasi komunikasi lintas audiens adalah keterampilan yang paling cepat berkembang dan paling sering disebut sebagai perubahan paling signifikan selama program. CPNS yang sebelumnya terbiasa dengan bahasa birokrasi formal dipaksa mengembangkan kemampuan mentranslasi konsep kompleks ke dalam bahasa yang mudah dipahami anak-anak.

Hersey dan Blanchard (1969) mendefinisikan kepemimpinan situasional sebagai kemampuan membaca konteks dan menyesuaikan gaya kepemimpinan secara dinamis. Program SkS, dengan menempatkan CPNS dalam posisi di mana mereka harus memimpin kegiatan tanpa otoritas formal yang melekat pada jabatan, justru menciptakan kondisi belajar yang ideal untuk kepemimpinan situasional ini.

"Di kantor, saya ada struktur. Di sekolah, saya tidak punya apa-apa kecuali kemampuan saya sendiri untuk membuat orang percaya dan mau bekerja sama. Itu pelajaran tentang kepemimpinan yang sebenarnya." (**CPNS-5, Wawancara, 2026**)

Pengalaman memimpin tanpa otoritas formal turut meningkatkan kepercayaan diri peserta dalam menjalankan peran pelayanan publik.

Evaluasi Sistem Mentoring

Analisis wawancara dengan mentor mengungkap variasi yang signifikan dalam pendekatan dan kualitas pendampingan. Mentor yang berfungsi sebagai fasilitator refleksi kritis, bukan sekadar *problem-solver* teknis, menghasilkan CPNS dengan jurnal reflektif yang lebih kaya, lebih analitis, dan lebih menunjukkan perkembangan perspektif yang mendalam.

"Pertanyaannya bukan 'ada masalah apa?' tapi 'apa yang kamu pelajari?'. Pertanyaan itu yang biasanya membuka refleksi yang sesungguhnya." (Mentor-1, Wawancara, 2026)

[Lankau](#) & Scandura (2002) membuktikan bahwa kualitas mentoring secara signifikan memoderasi hubungan antara pengalaman lapangan dan hasil pengembangan profesional. [Clutterbuck](#) (2004) membedakan mentoring direktif, yang mengarahkan, dengan mentoring non- direktif, yang memfasilitasi otonomi. Temuan ini mengindikasikan bahwa mentor yang menggunakan pendekatan non-direktif menghasilkan pembelajaran yang lebih dalam, sesuai dengan prediksi [Mezirow](#) (1991) bahwa transformasi perspektif membutuhkan ruang otonomi refleksi yang terbimbing.

Namun, penelitian juga mengidentifikasi area perbaikan: frekuensi interaksi reflektif antara mentor dan CPNS belum merata di semua kelompok, dan belum ada protokol terstruktur yang memastikan konsistensi kualitas fasilitasi refleksi lintas mentor.

"Frekuensi kontaknya beda-beda antar kelompok. Ada yang mentor-nya aktif setiap hari, ada yang hampir tidak ada komunikasi selama seminggu. Itu memengaruhi kedalaman refleksi CPNS yang sangat terlihat dari jurnal mereka." (Mentor-2, Wawancara, 2026)

Perubahan Cara Pandang terhadap Peran ASN

Dimensi yang paling signifikan dan secara teoritis paling menarik adalah Perubahan Cara Pandang terhadap Peran ASN yang dilaporkan oleh sebagian besar CPNS. Sebelum program, identitas sebagaimana diartikulasikan dalam jurnal pra-penugasan cenderung berpusat pada fungsi teknis: "saya bekerja di Kemensetneg untuk mengelola dokumen kebijakan" atau "saya analis yang bertugas menyusun laporan". Setelah program, narasi identitas secara konsisten bergeser ke bahasa dampak dan pelayanan.

[Ashforth](#) et al. (2007) mengidentifikasi identifikasi organisasional sebagai prediktor terkuat komitmen dan kinerja pegawai jangka panjang. [Schein](#) (2004) berargumen bahwa pergeseran pada level identitas, bukan hanya pada level pengetahuan atau keterampilan, adalah salah satu hasil penting dalam proses sosialisasi organisasi dan paling sulit dicapai melalui instruksi formal. Transformasi mendalam ini dapat dijelaskan secara struktural melalui model sosialisasi organisasi dari [Feldman](#) (1981). Menurut [Feldman](#), keberhasilan sosialisasi bergantung pada bagaimana pendatang baru (*newcomers*) dipandu melewati fase *encounter* (perjumpaan dengan realitas organisasi) menuju fase *change and acquisition* (perubahan dan penguasaan peran). Dalam konteks Program SkS, benturan emosional dan sosial yang dialami CPNS di ekosistem sekolah bertindak sebagai akselerator fase *encounter*, yang memaksa mereka menyelesaikan konflik peran birokratis dan menumbuhkan pemahaman baru. Akibatnya, mereka berhasil mencapai fase *change and acquisition*, di mana nilai-nilai organisasi (BerAKHLAK) tidak lagi dianggap sebagai doktrin luar, melainkan telah diadopsi dan diselaraskan ke dalam identitas personal mereka. Temuan menunjukkan adanya perubahan cara peserta memaknai peran ASN, dari orientasi administratif menuju orientasi pelayanan publik yang lebih kontekstual.

"Kalau ditanya sebelum SkS, saya bilang saya pegawai Setneg. Sekarang saya bilang saya abdi negara yang kebetulan bekerja di Setneg. Perbedaannya kecil tapi maknanya berbeda sekali."

(CPNS-2, Wawancara, 2026)

Pembahasan

Mekanisme Pembelajaran: Siklus Kolb dalam Konteks Birokrasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa siklus Experiential Learning [Kolb](#) (1984) menunjukkan keterhubungan antar tahapan pembelajaran dalam Program SkS karena tiga kondisi yang terpenuhi secara bersamaan: (1) *concrete experience* yang otentik dan mengandung tantangan tidak terprediksi; (2) struktur jurnal reflektif yang memfasilitasi *reflective observation* secara teratur; dan (3) mentor yang mendorong *abstract conceptualization* melalui pertanyaan reflektif, bukan hanya pemecahan masalah teknis. *Active experimentation* kemudian terjadi secara organik ketika CPNS mencoba strategi baru berdasarkan refleksi sebelumnya.

Berdasarkan data *Setneg Talent Scorecard* (STS) dan analisis tematik dari jurnal reflektif peserta, pola empiris menunjukkan bahwa 89,5% sekolah mitra menilai sikap dan kemampuan adaptasi CPNS berada pada kategori "Sangat Baik". Hal ini dikonfirmasi oleh pengalaman riil peserta di lapangan. Peserta SkS (CPNS 3) dalam wawancara mendalam mengungkapkan: "*Awalnya saya kebingungan menghadapi dinamika kelas yang sangat bising dan tidak terprediksi (concrete experience). Namun, setelah saya diwajibkan menulis jurnal dan berdiskusi dengan mentor, saya mulai memetakan pola pendekatan (abstract conceptualization) dan mencoba metode permainan edukatif di hari berikutnya (active experimentation).*" Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa peserta yang mentornya secara konsisten memberikan umpan balik reflektif, terbukti dua kali lebih cepat dalam melakukan penyesuaian perilaku.

Hal ini berbeda secara mendasar dengan program berbasis kelas di mana siklus sering terhenti di tahap konseptualisasi abstrak karena tidak ada konteks otentik untuk mengaplikasikannya. Implikasi teoritis ini penting: Program SkS bukan sekadar program pengabdian masyarakat yang kebetulan memiliki efek samping edukatif, melainkan sebuah desain pembelajaran yang secara struktural mengaktifkan mekanisme pembelajaran yang paling kuat yang tersedia dalam teori pendidikan orang dewasa. Keberhasilan konseptual ini mengonfirmasi dua kriteria utama pengalaman mendidik dari [Dewey](#) (1938), yakni prinsip kontinuitas (*continuity*) dan interaksi (*interaction*). Prinsip interaksi terpenuhi ketika kapasitas internal birokratis CPNS berbenturan langsung dengan lingkungan objektif akar rumput sekolah yang dinamis. Sementara itu, fungsi jurnal reflektif mingguan dan kehadiran mentor menjamin terjadinya prinsip kontinuitas, di mana benturan emosional di lapangan tidak menguap begitu saja, melainkan diorganisasikan secara sadar menjadi bahan bakar bagi pertumbuhan identitas baru mereka sebagai pelayan publik. Temuan penelitian ini sejalan dengan [Bauer et al.](#) (2007) yang menunjukkan bahwa proses *socialization* yang efektif berkontribusi terhadap penyesuaian, keterikatan organisasi, dan efektivitas perilaku pegawai baru. Jika dikontekstualisasikan dengan model evaluasi [Kirkpatrick](#) (1994), keberhasilan ini menandakan bahwa Program SkS tidak sekadar berhenti pada pemenuhan level *Reaction* (kepuasan peserta) atau *Learning* (pemahaman kognitif atas nilai organisasi), melainkan berhasil menembus level *Behavior*. Perubahan perilaku kerja dan adaptabilitas interpersonal CPNS di sekolah membuktikan adanya transfer pelatihan (*transfer of training*) yang nyata dari fase orientasi ke ranah tindakan

konkret.

Mengapa Sekolah? Keunggulan Konteks Pendidikan sebagai Laboratorium Sosial

Pilihan sekolah sebagai lokasi penugasan bukan tanpa pertimbangan teoritis yang kuat. Pertama, sekolah menyediakan audiens yang secara kognitif dan emosional paling menantang bagi seorang birokrat terlatih: anak-anak. Berkomunikasi dengan anak-anak membutuhkan kemampuan mentranslasi, menyederhanakan, dan membangun rapport yang jauh lebih tinggi dibandingkan komunikasi antar-profesional. Karakteristik unik ini menjadikan sekolah sebagai *learning arena* (arena pembelajaran) yang ideal dalam perspektif [Wilson](#) (2004). Wilson berargumen bahwa transfer pembelajaran (*transfer of learning*) akan berjalan optimal apabila pegawai dihadapkan pada lingkungan sosial eksternal yang menuntut empati dan fleksibilitas radikal; sebuah kondisi yang tidak mungkin dijumpai dalam ruang-ruang meja administratif birokrasi yang cenderung homogen.

Pola empiris dari observasi lapangan membuktikan tingginya tingkat kesulitan komunikasi ini. Dari analisis dokumen jurnal reflektif, mayoritas CPNS melaporkan adanya *culture shock* pada minggu pertama saat harus mentranslasikan bahasa birokrasi ke dalam bahasa anak-anak. Peserta (CPNS 1) menuturkan: *"Saya terbiasa menyusun nota dinas yang kaku dan prosedural, tetapi di sekolah, saya harus menjelaskan konsep kedisiplinan dan gotong royong kepada siswa SD. Ini benar-benar memaksa saya menurunkan ego sektoral dan membangun empati komunikasi."*

Kedua, sekolah adalah konteks di mana dampak kontribusi seseorang terlihat secara langsung dan segera, menciptakan kondisi optimal untuk pembentukan *task significance* ([Hackman](#) & Oldham, 1976) dan *meaning of work* ([Chalofsky](#) et al., 2014). Ketiga, sekolah menyediakan konteks kepemimpinan tanpa otoritas formal, kondisi yang Hersey dan Blanchard (1969) identifikasi sebagai paling efektif untuk mengembangkan kepemimpinan situasional yang autentik.

Kondisi optimal tersebut terekam jelas dalam data penelitian. Keterlibatan emosional ini tercermin dalam catatan observasi mentor (Mentor 1) yang menyatakan: *"Peserta terlihat lebih bersemangat dan menemukan makna pelayanan publik yang sesungguhnya (meaning of work) ketika melihat antusiasme siswa yang mereka bimbing secara langsung, sebuah kepuasan batin yang jarang mereka temui di balik meja kantor."* Secara empiris, peserta yang ditugaskan mengelola kegiatan ekstrakurikuler tanpa adanya otoritas struktural terbukti mengembangkan skor kepemimpinan situasional tertinggi pada evaluasi akhir STS.

Analisis Komparatif Global

Untuk memposisikan Program SkS dalam lanskap *onboarding* global, dalam Tabel 2 disajikan Perbandingan yang bersifat konseptual untuk memberikan konteks terhadap posisi Program SkS dalam praktik *onboarding* sektor publik.

Tabel 2. Perbandingan Program Onboarding ASN: Indonesia, Singapura, AS, dan Inggris

Dimensi	Kemasetneg (SkS)	PSD Singapura	Federal Gov AS	Civil Service Inggris

Fokus Utama	Karakter & Pengabdian Publik	Jejaring Digital & Efisiensi	Kepemimpinan Strategis	Secondment Lintas Sektor
Lokasi Belajar	Sekolah	Intra-Pemerintah	Antar-Lembaga Federal	Sektor Nonprofit & Bisnis
Filosofi HRD	Meaning of Work & Empati	Social Connectivity	Performance-Based	Cross-Sector Literacy
Durasi	6 Bulan	6 Bulan Bertahap	1 Tahun Bertahap	2 Tahun (sebagian)
Dimensi Komunitas	Sangat Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi
Pengukuran Hasil	Evaluasi Multi Sumber	KPI Digital	Kompetensi Terukur	Portofolio Reflektif

Singapura (*Public Service Division*) mendesain program *onboarding* yang berfokus pada efisiensi sistem digital dan integrasi jejaring intra-pemerintah, sangat efektif untuk membangun kompetensi teknis dan koordinasi birokrasi, namun relatif lemah dalam dimensi keterlibatan komunitas (Wanberg, 2012). Amerika Serikat (OPM) menekankan kepemimpinan strategis berbasis kinerja, tetapi Light (1999) mengidentifikasi "jarak antara birokrat dan warga" sebagai tantangan struktural yang belum teratasi. Inggris (*Civil Service Fast Stream*) memiliki kemiripan konseptual paling besar dengan SkS melalui model *secondment* lintas sektor, yang didukung literatur *boundary-spanning* (Williams, 2002).

Program SkS memiliki keunggulan komparatif yang jelas dalam dimensi pengembangan empati sosial dan internalisasi nilai berbasis komunitas. Keunggulan pada dimensi keterlibatan komunitas ini terkonfirmasi secara empiris melalui metrik evaluasi multi-sumber dalam penelitian ini. Data STS menunjukkan bahwa indikator "Kepekaan Sosial dan Empati" melonjak paling tajam di antara kompetensi lainnya pasca-program SkS. Seorang mentor program (Mentor 2) menggarisbawahi hal ini dalam wawancaranya: "Berbeda dengan *onboarding* konvensional yang berfokus pada simulasi kebijakan di ruang rapat, peserta SkS benar-benar 'berkeringat' di lapangan. Mereka berinteraksi langsung dengan ekosistem pendidikan akar rumput. Empati sosial yang terbentuk di sini terinternalisasi secara nyata dan tidak bisa diduplikasi oleh modul e-learning mana pun."

Secara teoretis, lonjakan signifikan pada indikator kepekaan sosial dan empati ini dapat dianalisis secara mendalam melalui lensa taktik sosialisasi organisasi (*organizational socialization tactics*) yang dikemukakan oleh Van Maanen & Schein (1979). Ketika program orientasi dialihkan dari lingkungan kelas yang kaku menuju interaksi sosial langsung di komunitas, terjadi pergeseran taktik sosialisasi menjadi lebih kontekstual, yang menurut Werner dan DeSimone (2012) sangat efektif dalam mentransformasi identitas profesional pendatang baru (*newcomers*). Pengalaman langsung "berkeringat" di ekosistem akar rumput bertindak sebagai stimulus emosional yang memicu *disorienting dilemma* dalam kerangka pembelajaran transformatif Mezirow (1991). Benturan antara ekspektasi birokratis peserta dengan realitas kebutuhan masyarakat di lapangan memaksa terjadinya refleksi kritis atas

skema makna (*meaning schemes*) mereka mengenai pelayanan publik. Internalisasi nilai "BerAKHLAK" tidak lagi bersifat kognitif-doktriner, melainkan berkembang menjadi komitmen afektif yang autentik karena didorong oleh tingginya signifikansi tugas (*task significance*) yang dirasakan langsung di sekolah (Chalofsky et al., 2014; Steger et al., 2012). Lebih lanjut, perluasan jaringan interaksi di luar batas instansi ini mengonfirmasi pandangan Morrison (2002) bahwa hubungan relasional yang dibangun langsung dengan konstituen luar (*social network ties*) selama masa sosialisasi dapat memangkas jarak psikologis antara birokrat muda dengan warga negara, sehingga mempercepat asimilasi nilai-nilai pengabdian publik yang responsif.

Namun dapat diperkuat dengan mengadopsi pengukuran berbasis kompetensi yang lebih sistematis dari model AS, dan memperpanjang siklus refleksi sebagaimana dipraktikkan di Inggris. Kombinasi keunggulan SkS dengan elemen terbaik model global ini berpotensi menghasilkan program onboarding yang lebih kontekstual dalam pengembangan empati sosial di antara keempat model tersebut.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan indikasi bahwa Program SkS berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi interpersonal CPNS, dengan empat temuan utama yang saling memperkuat. Pertama, siklus *Experiential Learning* Kolb menunjukkan keterhubungan yang solid antar tahapan pembelajaran eksperiensial dalam Program SkS karena terpenuhinya kondisi otentisitas pengalaman, fasilitasi refleksi terstruktur, dan dukungan mentoring secara simultan. Hal ini menghasilkan pengalaman belajar yang jauh lebih kontekstual dan reflektif dibandingkan pendekatan orientasi berbasis kelas konvensional yang cenderung kaku. Kedua, mekanisme *Meaning of Work* terbukti menjadi katalisator utama dalam proses internalisasi nilai-nilai dasar "BerAKHLAK". Ketika para peserta CPNS merasakan dampak nyata dari kontribusi langsung mereka terhadap siswa dan komunitas sekolah, nilai-nilai BerAKHLAK tersebut tidak lagi dipahami sebatas hafalan abstrak, melainkan menjelma menjadi komitmen personal yang terinternalisasi pada level identitas profesional mereka. Ketiga, program ini berhasil menstimulasi pergeseran identitas profesional peserta, dari yang semula memandang diri sebagai sekadar "pelaksana administrasi" menjadi "pegawai yang lebih memahami dimensi pelayanan publik secara langsung". Pergeseran ini merupakan salah satu perubahan paling penting dalam proses sosialisasi organisasi jangka panjang karena intervensinya beroperasi pada level yang paling dalam dari proses sosialisasi organisasi tersebut. Keempat, kualitas mentoring ditemukan memoderasi kedalaman transformasi kompetensi tersebut secara signifikan; di mana peserta CPNS yang didampingi oleh mentor dengan pendekatan fasilitatif-reflektif menunjukkan tingkat transformasi yang jauh lebih dalam dibandingkan dengan mereka yang didampingi oleh mentor dengan pendekatan direktif-teknis.

Implikasi penting dari temuan penelitian ini menegaskan bahwa rekonstruksi watak dan kompetensi interpersonal aparatur negara tidak dapat dibentuk secara optimal melalui doktrinasi kelas tradisional yang bersifat searah. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan memperluas penerapan teori pembelajaran eksperiensial dan

makna kerja (*meaning of work*) ke dalam ranah manajemen sumber daya manusia sektor publik di negara berkembang, sebuah wilayah yang selama ini kurang terwakili dalam literatur global. Secara praktis, keberhasilan Program SkS memberikan legitimasi ilmiah bahwa meluncurkan birokrat muda langsung ke ekosistem sosial akar rumput merupakan instrumen yang sangat valid untuk meruntuhkan mentalitas "menara gading" birokrasi, sekaligus membangun ASN yang responsif, adaptif, dan memiliki empati sosial tinggi sejak awal masa pengabdian.

Berdasarkan implikasi tersebut, beberapa rekomendasi praktis diajukan untuk memperkuat program ini di masa depan. Kementerian Sekretariat Negara dan instansi pemerintah lainnya disarankan untuk melembagakan model *onboarding* berbasis komunitas ini secara berkelanjutan, dengan fokus khusus pada standardisasi pelatihan bagi para mentor agar mampu mengadopsi pendekatan fasilitatif-reflektif, serta memperpanjang siklus refleksi pasca-program guna mengunci (*lock-in*) internalisasi nilai yang telah terbentuk. Sementara itu, bagi agenda penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi longitudinal guna menguji retensi jangka panjang dari kompetensi interpersonal dan nilai BerAKHLAK ini ketika para CPNS telah kembali bekerja penuh di unit meja administratif mereka. Peneliti masa depan juga direkomendasikan untuk memperluas lokus penelitian ke wilayah di luar Jabodetabek atau pada kluster kementerian/lembaga dengan karakteristik fungsi yang berbeda, guna menguji generalisasi dan replikabilitas model *onboarding* eksperiensial ini dalam lanskap birokrasi Indonesia yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Abidin, D. (2021). Efektifitas Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Dalam Menumbuhkan Pegawai Negeri Sipil Profesional Yang Berkarakter. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*. <https://doi.org/10.35446/diklatreview.v5i2.545>
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *J. Appl. Psychol.*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qual. Res. Psychol.*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Adm. Sci. Q.*, 58(1), 1–36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>
- Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014). *Handbook of Human Resource*

- Development*. Wiley.
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor-Fostering Talent in Your Organisation (4th Ed.)*. CIPD Enterprises.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychol. Inq.*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Macmillan.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Acad. Manage. Rev.*, 6(2), 309. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organ. Behav. Hum. Perform.*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Heckman, J., & Kautz, T. (2012). *Hard evidence on soft skills*. <https://doi.org/10.3386/w18121>
- Kementerian Sekretariat Negara RI. (2025a). *Buku saku Setneg ke Sekolah (SkS)*.
- Kementerian Sekretariat Negara RI. (2025b). *LAPORAN PELAKSANAAN PROGRAM SETNEG KE SEKOLAH (SkS)*.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (Vol. 19, Issue 2). San Francisco.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Acad. Manage. J.*, 45(4), 779–790. <https://doi.org/10.2307/3069311>
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. *Int. J. Intercult. Relat.*, 9(4), 438–439. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- McCall, M., Lombardo, M., & Morrison, A. (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. 42(3), 195–197. <https://doi.org/10.1177/074171369204200309>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers’ relationships: The role of social network ties during socialization. *Acad. Manage. J.*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3 rd ed.)*. Jossey Bass.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2012). Engaging in work even when it is meaningless. *J. Career Assess.*, 21(2), 348–361. <https://doi.org/10.1177/1069072712471517>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). human resource development (6th international edition),. *Manag. Int. Rev.*, 55(3), 453–456. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0197-9>
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Adm.*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>

Wilson, J. P. (2004). *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations (2nd ed.)*. Kogan Page Limited.

Yin, R. K. (2014). case study research design and methods (5th ed.). *Can. J. Program Eval.*, 30(1), 108–110. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>