e-ISSN 2721-2440
p-ISSN 2722-7464

Analisis Pelaksanaan *Onboarding* CPNS dalam Mendukung Adaptasi Terhadap Lingkungan Kerja di BBPK Jakarta Tahun 2025

Riris Sakinah [a,1,*]

[a] BBPK Jakarta, Jl. Wijaya Kusuma No.45, Pondok Labu, Cilandak, Jakarta Selatan 12450
[1] ririssakinah.kemenkes@gmail.com
* *corresponding author*

ARTICLE INFO

Article history
Received:
8 Oktober 2026
Revised:
1 November 2026
Accepted:
1 November 2026

ABSTRACT / ABSTRAK

Onboarding merupakan proses penting dalam membantu Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) memahami organisasi, menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, serta mempersiapkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan *onboarding* CPNS di Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Jakarta Tahun 2025 serta mengidentifikasi aspek-aspek adaptasi yang terbentuk selama proses tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui telaah terhadap 14 laporan *onboarding* peserta, wawancara satu orang *buddy*, serta analisis dokumen berupa TOR Penyelenggaraan *Onboarding* CASN Kemenkes dan materi paparan *buddy* program Kementerian Kesehatan. Analisis data dilakukan melalui pengodean, pengelompokan kategori, dan identifikasi tema. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari laporan peserta, dokumen pendukung, dan hasil wawancara. Hasil penelitian mengidentifikasi lima tema utama, yaitu adaptasi organisasi dan budaya, adaptasi peran dan pekerjaan, adaptasi sosial, adaptasi sistem kerja dan digital, serta pengalaman kerja nyata dan dukungan berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa *onboarding* tidak hanya mencakup pengenalan organisasi dan penyampaian materi, tetapi juga memberikan kesempatan kepada CPNS untuk mengenali tugas dan lingkungan kerja, membangun interaksi sosial, mempelajari sistem digital, serta terlibat dalam aktivitas pekerjaan. Namun, kedalaman pengalaman yang terdokumentasi menunjukkan variasi, terutama dalam praktik kerja dan kebutuhan pendampingan. Penelitian ini menunjukkan pentingnya penyelenggaraan *onboarding* yang terintegrasi antara orientasi organisasi, pengenalan pekerjaan, dukungan sosial, penguasaan sistem kerja, dan pendampingan berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pengembangan program *onboarding* CPNS yang lebih kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan jabatan serta lingkungan kerja.

Onboarding is an important process that helps prospective civil servants (CPNS) understand the organization, adapt to the work environment, and prepare to carry out their duties and responsibilities. This study aimed to analyze the implementation of CPNS onboarding at the Jakarta Center for Health Training (BBPK Jakarta) in 2025 and identify the dimensions of adaptation developed during the process. This study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through a review of 14 participant onboarding reports, an interview with one buddy, and an analysis of supporting documents, including the Terms of Reference for the Implementation of the Ministry of Health CASN Onboarding and the Ministry of Health Buddy Program presentation materials. Data were analyzed through coding, categorization, and theme identification. Data credibility was strengthened through source triangulation by comparing participant reports, program documents, and interview findings. The analysis identified five main themes organizational and cultural adaptation, role and job adaptation, social adaptation, work system and digital adaptation, and practical work experience and continuous support. The findings indicate that onboarding involves not only organizational orientation and material delivery but also opportunities for CPNS to understand their duties and work environment, develop social interactions, learn digital systems, and participate in work activities. However, the depth of documented experiences varied, particularly in practical work activities and mentoring needs. This study highlights the importance of an integrated onboarding program encompassing organizational orientation, job familiarization, social support, work system proficiency, and continuous mentoring. The findings are expected to serve as a basis for evaluating and developing more contextual CPNS onboarding programs that address job requirements and workplace characteristics.

This is an open access article under the CC–BY-SA license.

Kata kunci : *Onboarding*, Adaptasi Kerja, Lingkungan Kerja, Sosialisasi Organisasi, CPNS
Keywords : Onboarding, Workplace Adaptation, Work Environment, Organizational Socialization, CPNS

1. Pendahuluan

Memasuki lingkungan kerja baru merupakan proses transisi yang menuntut pegawai memahami organisasi, peran pekerjaan, nilai, aturan, serta pola interaksi yang berlaku. Proses ini dikenal sebagai

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

organizational socialization, yaitu pembelajaran individu untuk menyesuaikan diri dan menjalankan perannya sebagai anggota organisasi. Bauer *et al*. (2025) mengidentifikasi tiga aspek utama penyesuaian pegawai baru, yaitu kejelasan peran (*role clarity*), penguasaan tugas (*task mastery*), dan penerimaan sosial (*social acceptance*). Salah satu bentuk dukungan organisasi terhadap proses tersebut adalah *onboarding*, yaitu rangkaian kegiatan terencana untuk membantu pegawai baru mengenali organisasi dan memulai pelaksanaan tugas. Tinjauan sistematis Frögéli *et al*. (2023) menunjukkan bahwa *onboarding* formal, khususnya melalui pelatihan langsung di tempat kerja yang terstruktur, dapat mendukung proses sosialisasi pegawai baru.

Onboarding menjadi relevan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang memasuki organisasi pemerintahan dengan struktur, regulasi, nilai ASN, dan sistem kerja yang perlu dipahami secara bersamaan. Di lingkungan Kementerian Kesehatan, proses tersebut juga berkaitan dengan mandat pelayanan publik dan transformasi kesehatan. Kebutuhan ini sejalan dengan penerapan Kementerian Kesehatan *Corporate University* (Kemenkes Corpu) melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/Menkes/1929/2024 dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*). Dalam perspektif pembelajaran terintegrasi, *onboarding* merupakan tahap awal untuk mengenalkan organisasi, peran jabatan, sistem kerja, serta pengalaman belajar yang relevan dengan pelaksanaan tugas.

Data kepegawaian Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Jakarta menunjukkan, jumlah penerimaan CPNS selama periode 2009–2024 bervariasi, yaitu enam orang pada 2009, empat orang pada 2010, dua orang pada 2014, dua orang pada 2015, empat orang pada 2020, dan 14 orang pada 2024. Jumlah penerimaan tahun 2024 merupakan yang terbesar selama lima belas tahun terakhir. CPNS hasil rekrutmen 2024 mulai bertugas pada awal 2025, sehingga pelaksanaan *onboarding* tahun 2025 menjadi penting untuk dikaji. Pengenalan lingkungan kerja sebelumnya terutama dilakukan melalui rotasi ke berbagai tim kerja dan diakhiri dengan presentasi. Pada 2020, Pedoman Penyelenggaraan *onboarding* CASN Kemenkes dari tingkat Direktorat Jenderal mulai tersedia. Sementara itu, pelaksanaan tahun 2025 dilakukan dengan pendekatan yang lebih komprehensif, yang mencakup pengenalan tim kerja, penyampaian materi daring oleh narasumber tingkat pusat, dan penerapan program *buddy*. Program ini merupakan program pendampingan untuk melakukan *transfer knowledge* terkait kegiatan/proses bisnis sehari – hari di unit kerja, budaya organisasi, kebijakan organisasi dan lainnya (Kemenkes, 2025).

Meskipun demikian, berdasarkan laporan kegiatan peserta kegiatan ini masih menunjukkan beberapa kebutuhan penguatan. Analisis awal dokumentasi menemukan keterbatasan interaksi dalam kegiatan daring di tingkat kementerian (pusat), kendala teknis dan akses aplikasi kerja, serta kebutuhan akan penjelasan tugas dan pendampingan yang lebih terarah. Peserta juga merekomendasikan kegiatan yang lebih interaktif dan penugasan yang lebih jelas selama pengenalan tim kerja. Temuan tersebut berkaitan dengan aspek penyesuaian pegawai baru, khususnya kejelasan peran, penguasaan tugas, dan penerimaan sosial (Bauer *et al*., 2025).

Kajian *onboarding* dan sosialisasi organisasi menunjukkan pentingnya pembelajaran terstruktur serta dukungan organisasi dalam membantu proses penyesuaian pegawai baru (Frögéli *et al*., 2023). Selain itu, perilaku proaktif pegawai baru, seperti mencari informasi dan membangun hubungan interpersonal, berkontribusi terhadap kejelasan peran, penguasaan tugas, dan integrasi sosial (Zhao *et al*., 2023). Di sisi lain, kajian bibliometrik Didiona *et al*. (2024) menunjukkan perkembangan penelitian *onboarding* dan sosialisasi organisasi dalam berbagai fokus, termasuk hubungan interpersonal, perilaku proaktif pegawai baru, serta *onboarding* digital. Namun, laporan *onboarding* tersebut masih perlu dianalisis secara sistematis lintas dokumen untuk memetakan bentuk kegiatan, aspek penyesuaian yang didukung, serta kendala dan kebutuhan penguatan yang muncul berdasarkan pengalaman pada tahun tersebut. Dengan demikian, kesenjangan penelitian ini terletak pada belum tersusunnya analisis khusus mengenai pelaksanaan *onboarding* CPNS BBPK Jakarta tahun 2025 yang dapat menjadi dasar pengembangan *onboarding* lebih kontekstual dan selaras dengan orientasi pembelajaran Kemenkes Corpu.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan *onboarding* CPNS di BBPK Jakarta tahun 2025 serta mengidentifikasi aspek-aspek adaptasi, faktor pendukung, kendala, dan kebutuhan penguatan yang terdokumentasi selama proses tersebut. Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi pengembangan *onboarding* melalui penguatan materi, praktik kerja nyata, interaksi sosial, dan pendampingan berkelanjutan. Penelitian ini berfokus pada analisis dokumen dan tidak dimaksudkan untuk mengukur dampak kausal *onboarding* terhadap kinerja pegawai.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode analisis dokumen (*document analysis*) untuk mengkaji pelaksanaan *onboarding* CPNS di BBPK Jakarta tahun 2025. Data utama penelitian berupa 14 laporan *onboarding* peserta yang diberi kode L1–L14 untuk menjaga kerahasiaan identitas. Peserta memiliki latar belakang jabatan yang beragam, yaitu Widyaiswara, Pustakawan, Pranata Komputer, Pranata Humas, Analis Anggaran, Pengembang Teknologi Pembelajaran, Arsiparis, Pranata Keuangan, dan Penata Laksana Barang. Data yang digunakan dalam penelitian adalah informasi dalam laporan yang berkaitan dengan pengalaman peserta selama mengikuti *onboarding*.

Selanjutnya data pendukung diperoleh dari TOR Penyelenggaraan *Onboarding* dan materi paparan program *buddy* CPNS Kementerian Kesehatan. Pelaksanaan *onboarding* berlangsung pada 2 Juni–4 Juli 2025, meliputi pengenalan organisasi dan lingkungan kerja, pengenalan sistem administrasi dan kepegawaian, *onboarding* tingkat Kementerian Kesehatan, serta magang atau *sit-in* pada enam tim kerja dan Bagian Administrasi Umum di Unit Utama. Kegiatan juga mencakup pengenalan struktur dan fungsi organisasi, penggunaan aplikasi perkantoran, dialog kinerja bersama *buddy*, pembelajaran regulasi, serta pengenalan proses kerja melalui penugasan dan keterlibatan dalam kegiatan tim.

Mengingat analisis dokumen memiliki keterbatasan dalam menggali pengalaman dan konteks pelaksanaan *onboarding* secara mendalam, penelitian ini dilengkapi dengan wawancara semi-terstruktur terhadap satu orang informan, yaitu sperwakilan *buddy* yang terlibat dalam pelaksanaan *onboarding*. Wawancara bertujuan memperoleh informasi mengenai pelaksanaan program, pendampingan peserta, proses pengenalan pekerjaan dan lingkungan kerja, kendala, serta aspek yang perlu ditingkatkan. Sementara itu, dokumen pendamping digunakan sebagai dokumen pembanding untuk memahami tujuan, rancangan, dan mekanisme pendampingan yang ditetapkan.

Analisis data dilakukan melalui pembacaan laporan secara menyeluruh, identifikasi informasi relevan, pemberian kode awal, pengelompokan kategori, dan pembentukan tema dengan mengacu pada analisis tematik Braun dan Clarke (2022). Untuk meningkatkan transparansi analisis, disusun matriks perbandingan laporan. Informasi dengan makna atau substansi yang serupa dikelompokkan ke dalam tema yang sama. Analisis difokuskan pada lima tema, yaitu adaptasi organisasi dan budaya, adaptasi peran dan pekerjaan, adaptasi sosial, adaptasi sistem dan digital, serta Pengalaman kerja nyata dan dukungan berkelanjutan. Kemudian keabsahan temuan diperkuat melalui triangulasi beberapa sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh. Perbandingan dilakukan untuk mengidentifikasi kesesuaian, informasi yang saling melengkapi, maupun aspek yang belum terkonfirmasi antarsumber.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Berdasarkan telaah terhadap laporan *onboarding* peserta, kegiatan *onboarding* tidak hanya berisi penyampaian materi, tetapi juga memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengenali lingkungan organisasi dan terlibat dalam aktivitas pekerjaan. Meskipun demikian, kedalaman pengalaman yang dicatat dalam laporan tidak selalu sama. Sebagian laporan lebih banyak menguraikan kegiatan orientasi dan materi yang diterima, sedangkan laporan lainnya memberikan gambaran lebih rinci mengenai praktik kerja, interaksi dengan pegawai, kendala, dan kebutuhan pendampingan. Untuk itu, analisis data juga didukung oleh hasil wawancara serta telaah terhadap dokumen pendukung. Seluruh sumber data tersebut dianalisis dan dibandingkan untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai pelaksanaan *onboarding* serta mengidentifikasi tema-tema utama adaptasi CPNS di BBPK Jakarta.

Tabel 1. Matriks Triangulasi

Tema	Bukti Kutipan laporan peserta	Dokumen Pendukung	Hasil Wawancara	Hasil Sintesis
1. Adaptasi organisasi dan budaya	"Pengenalan organisasi, termasuk visi, misi, struktur, dan program kerja BBPK Jakarta…." (L5)	TOR Penyelenggaraan *Onboarding* mencakup pengenalan organisasi, budaya dan nilai	Buddy membantu CPNS memahami budaya kerja dengan memberikan contoh perilaku secara langsung dan mendorong peserta untuk terus berlatih agar	Adaptasi organisasi dan budaya berlangsung melalui pengenalan identitas, struktur, kebijakan, nilai, dan lingkungan organisasi. Proses ini tidak hanya membangun pemahaman CPNS mengenai

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Tema		Bukti Kutipan laporan peserta	Dokumen Pendukung	Hasil Wawancara	Hasil Sintesis
		"Pemaparan nilai-nilai dasar ASN (BerAKHLAK) dan *core values* Kementerian Kesehatan…." (L5) "Kegiatan *office tour* dan pengenalan Ketua Tim Kerja, Ketua Instalasi, serta *buddy*….." (L10)	organisasi, serta proses penyesuaian diri pegawai baru.	keterampilan dan pemahaman terhadap budaya kerja semakin terasah.	organisasi, tetapi juga memperkenalkan perilaku dan nilai yang perlu diterapkan dalam lingkungan kerja. Keteladanan dan pembiasaan yang dilakukan *buddy* melengkapi kegiatan orientasi sehingga pengenalan budaya organisasi dapat berlanjut dalam praktik sehari-hari.
2.	Adaptasi peran dan pekerjaan	"Mendistribusikan surat masuk sesuai disposisi pimpinan secara elektronik dengan akurat dan tepat waktu….." (L6) "Menyusun jadwal kegiatan pimpinan sesuai dengan rencana kegiatan ….."(L6) "Mengikuti rapat Tim Zona Integritas BBPK Jakarta mengenai progres implementasi kerja masing-masing kelompok kerja ….."(L12)	TOR Penyelenggaraan *Onboarding* memuat pemetaan rencana penempatan CPNS pada tim kerja yang disesuaikan dengan jabatan fungsionalnya.	Pendampingan diberikan melalui mentoring, coaching, dan *on-the-job training* berupa penugasan langsung yang berkaitan dengan pekerjaan yang nantinya menjadi tanggung jawab CPNS di tim penempatan. *Buddy* juga menjelaskan alur pelaksanaan pelatihan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, serta memperkenalkan pihak-pihak yang berinteraksi dalam proses tersebut.	Adaptasi peran dan pekerjaan berlangsung melalui pemahaman tugas, tanggung jawab, serta alur kerja pada unit penempatan. Keterlibatan peserta dalam aktivitas unit kerja menunjukkan adanya kesempatan untuk mengenali pelaksanaan pekerjaan secara langsung. Pendampingan melalui mentoring, coaching, penjelasan alur kerja, dan penugasan langsung menjadi bagian penting dalam membantu CPNS memahami peran serta tanggung jawab sesuai penempatannya.
3.	Adaptasi sosial	"Dinamika kelompok yang dilakukan membuat lebih mengenal seluruh CPNS BBPK Jakarta, menumbuhkan kerja sama, dan meningkatkan komunikasi efektif. …"(L3) "*Sharing knowledge* dengan Ibu Diah …."(L3)	TOR Penyelenggaraan *Onboarding* menjelaskan peran *buddy* dalam memperkenalkan CPNS kepada tim kerja lainnya dan membantu memperoleh dukungan sosial. Materi paparan buddy program memuat pengenalan lingkungan kantor,	Buddy membantu CPNS mengenal budaya dan pola komunikasi di lingkungan kerja melalui pemberian contoh perilaku secara langsung serta mendorong peserta untuk terus berlatih. Informan juga mengidentifikasi kemungkinan *culture shock* bagi CPNS yang sebelumnya bekerja dalam lingkungan berbeda serta potensi resistensi akibat kesenjangan usia dengan	Adaptasi sosial terbentuk melalui interaksi dengan sesama CPNS, pegawai, dan pendamping. Kegiatan dinamika kelompok dan berbagi pengetahuan memberikan kesempatan untuk membangun hubungan serta komunikasi, sedangkan peran *buddy* membantu memperkenalkan pola interaksi di lingkungan kerja. Namun, proses ini berpotensi menghadapi tantangan berupa *culture shock*, perbedaan usia, dan perbedaan pengalaman kerja sehingga membutuhkan

Tema	Bukti Kutipan laporan peserta	Dokumen Pendukung	Hasil Wawancara	Hasil Sintesis
		budaya kerja, dan pegawai lain.	rekan kerja maupun sesama CPNS baru.	dukungan interpersonal selama proses penyesuaian diri.
4. Adaptasi sistem kerja dan digital	"Mempelajari Aplikasi Srikandi ...."(L8) "Mengetahui tata cara penginputan SKP dalam e-Kinerja, penginputan catatan harian kerja, dan pelaporan hasil kerja setiap triwulan...." (L12)	Materi paparan *buddy* program Kemenkes memuat pengenalan aplikasi terkait SDM, seperti e-Kinerja, portal *e-office*, LMS, dan KMS.	Dalam jawaban wawancara, informan belum secara khusus menjelaskan pendampingan penggunaan aplikasi digital. Informan lebih menekankan pendampingan dalam memahami alur kerja, pelaksanaan tugas, dan interaksi dengan pihak-pihak terkait.	Adaptasi sistem kerja dan digital mencakup pemahaman prosedur administrasi serta pengenalan aplikasi yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pengalaman peserta dalam mempelajari SRIKANDI dan e-Kinerja menunjukkan adanya proses pengenalan sistem digital. Materi *buddy* program turut mencantumkan aplikasi pendukung pekerjaan sebagai bagian dari pengenalan sistem kerja. Namun, bukti wawancara belum secara khusus menjelaskan pendampingan teknis penggunaan aplikasi sehingga aspek tersebut masih memerlukan penguatan dalam pelaksanaan *onboarding*.
5. Pengalaman kerja nyata dan dukungan berkelanjutan	"Praktek kerja merupakan simulasi dari hasil pelatihan sebelumnya. CPNS bergabung dengan Tim Kerja dan Tim Jabatan Fungsional untuk membantu pekerjaan yang telah disiapkan...." (L9) "Pembinaan dan coaching rutin oleh atasan langsung dan senior/buddy di unit kerja masing-masing...." (L3) "Menyarankan agar setiap kelompok memiliki pembimbing serta memperoleh penjelasan dan jadwal pembagian tugas secara individual ketika	TOR Penyelenggaraan *Onboarding* menetapkan *buddy* program selama 90 hari dan *check-in* setiap bulan. Dalam materi paparan *Buddy* program mencakup *checkpoint*, bimbingan, umpan balik, pengembangan keterampilan, serta monitoring dan evaluasi.	Pendampingan dilakukan melalui mentoring, coaching, dan *on-the-job training* berupa penugasan langsung. Informan menekankan perlunya dukungan moril dan bimbingan berkelanjutan agar CPNS tetap memiliki ruang untuk berkonsultasi dan berdiskusi ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan maupun proses adaptasi.	Pengalaman kerja nyata memberikan kesempatan kepada CPNS untuk menghubungkan pengetahuan yang diperoleh selama orientasi dengan pelaksanaan tugas di unit kerja. Praktik kerja, penugasan langsung, mentoring, dan coaching menjadi bentuk dukungan dalam proses tersebut. *Buddy* program selama 90 hari dengan *check-in* bulanan menyediakan kerangka pendampingan, sedangkan wawancara menekankan pentingnya dukungan moril dan bimbingan berkelanjutan agar CPNS tetap memiliki ruang konsultasi ketika menghadapi kendala. Dengan demikian, adaptasi perlu didukung tidak hanya selama orientasi awal, tetapi juga melalui pendampingan setelah

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Tema	Bukti Kutipan laporan peserta	Dokumen Pendukung	Hasil Wawancara	Hasil Sintesis
	mulai orientasi di tim kerja…." (L1)			CPNS mulai menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisis triangulasi sumber data, pelaksanaan *onboarding* CPNS di BBPK Jakarta Tahun 2025 menunjukkan lima aspek utama adaptasi, yaitu adaptasi organisasi dan budaya, adaptasi peran dan pekerjaan, adaptasi sosial, adaptasi sistem kerja dan digital, serta pengalaman kerja nyata dan dukungan berkelanjutan. Kelima tema tersebut diperoleh melalui perbandingan antar sumber, sehingga memberikan informasi yang saling melengkapi dalam memahami proses adaptasi CPNS.

3.2 Pembahasan

a. Adaptasi Organisasi dan Budaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi organisasi dan budaya menjadi salah satu aspek awal dalam pelaksanaan *onboarding* CPNS di BBPK Jakarta Tahun 2025. Pengenalan visi, misi, struktur, program kerja, kebijakan, serta nilai-nilai organisasi memberikan gambaran kepada peserta mengenai identitas dan lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Kegiatan orientasi dan *office tour* juga menjadi sarana untuk mengenalkan lingkungan fisik serta pihak-pihak yang berperan dalam organisasi.

Pengenalan nilai dasar ASN BerAKHLAK dan nilai-nilai Kementerian Kesehatan menunjukkan bahwa *onboarding* tidak hanya diarahkan pada pemahaman struktur dan tugas organisasi, tetapi juga pengenalan terhadap nilai dan perilaku yang diharapkan dari pegawai. Hal ini diperkuat oleh keterangan *buddy* bahwa pengenalan budaya kerja dilakukan melalui pemberian contoh perilaku secara langsung dan pembiasaan penerapannya. Dengan demikian, pengenalan budaya organisasi tidak berhenti pada penyampaian informasi, tetapi perlu dilanjutkan melalui keteladanan dan praktik dalam lingkungan kerja.

Sejalan dengan hal tersebut, Bauer *et al*. (2025) menjelaskan bahwa sosialisasi pegawai baru merupakan proses pembelajaran, adaptasi, dan penyesuaian diri yang dipengaruhi oleh tindakan organisasi maupun interaksi dengan anggota organisasi. Proses tersebut membantu pegawai baru memahami lingkungan organisasi dan membangun penyesuaian dalam menjalankan perannya. Selain itu, Ashforth (2025) menekankan bahwa sosialisasi organisasi berlangsung melalui pengenalan norma, nilai, dan pola perilaku yang membentuk cara pegawai baru memahami serta menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks *onboarding* CPNS, pengenalan nilai dan budaya kerja perlu disertai contoh perilaku serta kesempatan untuk menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari.

Frögéli *et al*. (2023) melalui kajian sistematisnya juga menunjukkan pentingnya pembelajaran terstruktur dan dukungan langsung di tempat kerja dalam memfasilitasi sosialisasi pegawai baru. Hal ini memperkuat bahwa proses adaptasi organisasi tidak cukup dilakukan melalui kegiatan orientasi, tetapi perlu dilanjutkan dengan pembelajaran dan pendampingan dalam pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, Liu *et al*. (2024) melalui meta-analisis terhadap program sosialisasi pegawai baru menunjukkan pentingnya perancangan program sosialisasi organisasi dalam mendukung retensi pegawai. Temuan tersebut memperkuat pentingnya *onboarding* sebagai proses yang terencana dan berkelanjutan dalam membantu pegawai baru berintegrasi dengan organisasi.

Oleh karena itu, pengenalan organisasi dan budaya kerja di BBPK Jakarta telah memberikan dasar bagi CPNS untuk memahami lingkungan organisasi. Namun, internalisasi budaya kerja memerlukan proses yang berkelanjutan melalui keteladanan, interaksi, pendampingan, dan pembiasaan perilaku dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

b. Adaptasi Peran dan Pekerjaan

Adaptasi peran dan pekerjaan berkaitan dengan proses CPNS memahami tugas, tanggung jawab, serta alur pelaksanaan pekerjaan pada unit penempatannya. Laporan peserta menunjukkan adanya keterlibatan dalam kegiatan administratif dan aktivitas tim kerja. Pengalaman tersebut memberikan gambaran awal mengenai pekerjaan yang dilaksanakan di lingkungan BBPK Jakarta.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Hasil wawancara dengan *buddy* memperlihatkan bahwa pemahaman terhadap pekerjaan difasilitasi melalui mentoring, coaching, dan *on-the-job training* berupa penugasan langsung yang berkaitan dengan tanggung jawab CPNS di tim penempatan. Selain itu, penjelasan mengenai alur pelaksanaan pelatihan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, serta pengenalan pihak-pihak yang terlibat memberikan pemahaman mengenai proses kerja dan hubungan koordinasi dalam organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengenalan pekerjaan perlu melampaui penyampaian uraian tugas secara formal. CPNS juga membutuhkan pemahaman mengenai bagaimana tugas dilaksanakan, siapa saja pihak yang terlibat, dan bagaimana koordinasi dilakukan dalam proses kerja. Bauer *et al*. (2007) menempatkan kejelasan peran *(role clarity)* dan penguasaan tugas *(task mastery)* sebagai aspek penting dalam penyesuaian pegawai baru. Kedua aspek tersebut relevan untuk menjelaskan pentingnya pengenalan tugas dan pengalaman praktik dalam proses *onboarding*.

Sejalan dengan hal tersebut, Bauer *et al*. (2021) menjelaskan bahwa sumber daya yang tersedia sejak awal pegawai memasuki organisasi, termasuk sumber daya sosial dan pengetahuan mengenai organisasi, berkaitan dengan proses penyesuaian pegawai baru. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi kejelasan peran dan penguasaan tugas sebagai indikator penting dalam proses adaptasi. Selain itu, Zhao *et al*. (2023) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa perilaku proaktif pegawai baru, seperti mencari informasi dan membangun hubungan kerja, berkontribusi terhadap kejelasan peran dan penguasaan tugas. Hal ini memperkuat pentingnya pendampingan serta kesempatan bagi CPNS untuk terlibat langsung dalam aktivitas pekerjaan agar dapat memahami tanggung jawab dan proses kerja secara lebih baik.

Dengan demikian, adaptasi peran dan pekerjaan perlu memperhatikan kesesuaian antara kegiatan *onboarding* dengan karakteristik jabatan serta kebutuhan unit kerja. Orientasi umum perlu dilanjutkan dengan pengenalan tugas yang lebih spesifik, penjelasan alur kerja, dan penugasan yang disertai pendampingan agar CPNS dapat memahami tanggung jawab pekerjaannya secara lebih konkret.

c. Adaptasi Sosial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi sosial berlangsung melalui interaksi antar peserta, hubungan dengan pegawai, kegiatan dinamika kelompok, dan berbagi pengetahuan. Kegiatan tersebut memberikan kesempatan kepada CPNS untuk saling mengenal, membangun kerja sama, dan mengembangkan komunikasi. Pengenalan rekan kerja melalui *buddy* program juga menjadi bagian dari upaya membantu peserta memahami lingkungan sosial organisasi.

Wawancara dengan *buddy* menunjukkan bahwa pengenalan budaya dan pola komunikasi kerja dilakukan melalui pemberian contoh perilaku secara langsung. Peserta juga didorong untuk terus berlatih agar keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi semakin terasah. Hal ini memperlihatkan bahwa penyesuaian sosial membutuhkan proses pembelajaran melalui interaksi, bukan hanya pengenalan nama atau jabatan rekan kerja.

Di sisi lain, *buddy* mengidentifikasi kemungkinan *culture shock* pada CPNS yang sebelumnya bekerja dalam lingkungan berbeda. Perbedaan usia antara CPNS dengan rekan kerja maupun sesama CPNS baru juga berpotensi menimbulkan kesulitan dalam proses penyesuaian sosial. Informasi ini memberikan gambaran bahwa adaptasi sosial dapat menghadapi tantangan yang berkaitan dengan perbedaan pengalaman, kebiasaan, dan karakteristik individu.

Dalam proses sosialisasi organisasi, hubungan dengan rekan kerja dan penerimaan sosial merupakan aspek yang membantu pegawai baru memahami lingkungan serta membangun keterikatan dengan organisasi. Bauer *et al*. (2007) juga mengidentifikasi penerimaan sosial sebagai salah satu aspek penting dalam penyesuaian pegawai baru. Dalam konteks penelitian ini, *buddy* dapat berperan sebagai salah satu sumber dukungan sosial melalui pengenalan lingkungan kerja, pemberian contoh komunikasi, dan bantuan ketika CPNS menghadapi kesulitan berinteraksi.

Sejalan dengan hal tersebut, Zhou *et al*. (2022) menjelaskan bahwa hubungan interpersonal antar sesama pegawai baru berkaitan dengan proses penyesuaian, khususnya dalam membangun pemahaman mengenai peran dan lingkungan kerja. Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa interaksi dengan rekan kerja merupakan bagian dari proses sosialisasi organisasi. Selain itu, Yue *et al*. (2024) menunjukkan bahwa komunikasi yang memberikan arahan, pemaknaan, dan dukungan empatik dari pimpinan berperan dalam membantu penyesuaian pegawai baru serta membangun integrasi sosial. Temuan ini memperkuat pentingnya komunikasi dan dukungan dari anggota organisasi dalam membantu CPNS mengembangkan hubungan sosial di lingkungan kerja.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Oleh karena itu, adaptasi sosial perlu memperoleh perhatian dalam pelaksanaan *onboarding*. Kegiatan pengenalan lingkungan kerja sebaiknya tidak hanya berorientasi pada pertemuan awal, tetapi juga memberikan kesempatan bagi CPNS untuk membangun komunikasi, berkolaborasi, dan memperoleh dukungan ketika menghadapi perbedaan budaya maupun pola interaksi di tempat kerja.

d. Adaptasi Sistem Kerja dan Digital

Adaptasi sistem kerja dan digital berkaitan dengan pemahaman CPNS terhadap prosedur administrasi dan penggunaan aplikasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Laporan peserta menunjukkan adanya pengalaman mempelajari SRIKANDI dan e-Kinerja, termasuk pengenalan proses penginputan sasaran kinerja, pencatatan aktivitas kerja, dan pelaporan kinerja. Dalam materi paparan *buddy* program juga mencantumkan pengenalan beberapa aplikasi pendukung pekerjaan, seperti e-Kinerja, portal *e-office*, LMS, dan KMS.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengenalan sistem kerja digital merupakan salah satu bagian dari kebutuhan adaptasi CPNS. Pemahaman terhadap aplikasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengoperasikan teknologi, tetapi juga dengan pemahaman prosedur dan alur administrasi yang mendasari penggunaannya. Oleh karena itu, pengenalan aplikasi perlu dikaitkan dengan tugas dan fungsi jabatan masing-masing peserta.

Meskipun demikian, wawancara dengan *buddy* belum secara khusus menjelaskan bentuk pendampingan teknis penggunaan aplikasi digital. Keterangan yang diperoleh lebih banyak berkaitan dengan penjelasan alur pekerjaan, penugasan, dan pengenalan pihak-pihak yang terlibat dalam proses kerja. Dengan demikian, data penelitian menunjukkan adanya pengenalan sistem dan aplikasi digital, tetapi belum memberikan gambaran yang cukup mengenai tingkat penguasaan aplikasi maupun keseragaman pendampingan teknis yang diterima peserta.

Sejalan dengan hal tersebut, Petrilli *et al*. (2022) menjelaskan bahwa pelaksanaan digital *onboarding* dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan hambatan yang berkaitan dengan pengalaman pegawai baru dalam menggunakan teknologi selama proses adaptasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dalam *onboarding* perlu memperhatikan kebutuhan dan pengalaman belajar pegawai baru. Selain itu, Nikou *et al*. (2022) menunjukkan bahwa literasi informasi dan literasi digital berpengaruh terhadap persepsi kemudahan penggunaan teknologi di lingkungan kerja. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya pelatihan dan instruksi yang sesuai dengan tingkat kemampuan digital pegawai. Kedua penelitian tersebut memperkuat pentingnya pengenalan aplikasi yang disertai pembelajaran dan pendampingan sesuai kebutuhan pekerjaan.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penguatan pembelajaran sistem kerja digital melalui praktik langsung, panduan penggunaan aplikasi, dan pendampingan sesuai kebutuhan pekerjaan. Peserta perlu memperoleh kesempatan untuk mencoba aplikasi yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari agar pengenalan sistem tidak berhenti pada penyampaian informasi.

Dengan demikian, adaptasi sistem kerja dan digital perlu menjadi bagian yang terintegrasi dalam *onboarding*. Penguatan aspek ini penting agar CPNS tidak hanya mengenal aplikasi yang digunakan organisasi, tetapi juga memahami prosedur dan penerapannya dalam pelaksanaan tugas.

e. Pengalaman Kerja Nyata dan Dukungan Berkelanjutan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *onboarding* di BBPK Jakarta memberikan kesempatan kepada CPNS untuk mengenal pekerjaan melalui keterlibatan dalam aktivitas tim kerja dan praktik kerja. Pengalaman tersebut memungkinkan peserta menghubungkan pengetahuan yang diperoleh selama orientasi dengan situasi pekerjaan di unit penempatan. Dengan demikian, *onboarding* tidak hanya berlangsung melalui penyampaian materi, tetapi juga melalui pengalaman langsung dalam lingkungan kerja.

Keterangan *buddy* memperjelas bahwa pendampingan praktik dilakukan melalui mentoring, coaching, dan *on-the-job training* berupa penugasan langsung yang berkaitan dengan pekerjaan CPNS. Bentuk pendampingan tersebut memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari pekerjaan melalui pelaksanaan tugas dengan arahan dari pendamping. Hal ini menunjukkan pentingnya keterlibatan langsung dalam pekerjaan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan penyesuaian diri.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Selain praktik kerja, keberlanjutan dukungan juga menjadi temuan penting. Dalam materi paparan *buddy* program Kementerian Kesehatan ditetapkan periode pendampingan selama 90 hari dengan *check-in* setiap bulan, serta memuat kegiatan bimbingan, pemberian umpan balik, monitoring, dan evaluasi. Sejalan dengan mekanisme tersebut, *buddy* menekankan perlunya dukungan moril dan bimbingan berkelanjutan agar CPNS tetap memiliki ruang untuk berkonsultasi dan berdiskusi ketika menghadapi kendala.

Temuan ini menunjukkan bahwa kebutuhan adaptasi tidak selalu berakhir ketika orientasi formal selesai. Pada saat mulai menjalankan pekerjaan, CPNS masih dapat menghadapi kesulitan dalam memahami tugas, mengikuti alur kerja, maupun menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, pendampingan perlu dilanjutkan setelah kegiatan orientasi awal melalui komunikasi, konsultasi, pemberian umpan balik, dan bimbingan sesuai kebutuhan peserta.

Penelitian Deng *et al*. (2022) juga menunjukkan bahwa mentoring yang berorientasi pada pengembangan pekerjaan dapat membantu pegawai baru dalam penguasaan tugas (*task mastery*) dan peningkatan kinerja, sedangkan mentoring psikososial berperan dalam mendukung integrasi sosial dan kepuasan kerja. Selain itu, Takeuchi *et al*. (2021) menjelaskan bahwa dukungan supervisor dan rekan kerja merupakan faktor yang berkaitan dengan proses penyesuaian pegawai baru setelah memasuki organisasi. Kedua penelitian tersebut memperkuat pentingnya pendampingan yang tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga memberikan dukungan selama proses adaptasi berlangsung.

Dengan demikian, pengalaman kerja nyata dan dukungan berkelanjutan merupakan aspek yang saling melengkapi dalam proses *onboarding*. Praktik kerja memberikan kesempatan untuk mengenali dan menjalankan tugas, sedangkan pendampingan membantu CPNS menghadapi kesulitan selama proses tersebut. Penguatan mekanisme mentoring, coaching, dan tindak lanjut setelah orientasi perlu diperhatikan agar proses adaptasi dapat berlangsung secara lebih terarah dan berkesinambungan.

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan *onboarding* CPNS dalam mendukung proses adaptasi terhadap lingkungan kerja di BBPK Jakarta Tahun 2025. Berdasarkan analisis terhadap 14 laporan *onboarding* peserta, dokumen pendukung program, dan wawancara dengan satu orang *buddy*, ditemukan lima tema utama yang menggambarkan aspek adaptasi CPNS, yaitu adaptasi organisasi dan budaya, adaptasi peran dan pekerjaan, adaptasi sosial, adaptasi sistem kerja dan digital, serta pengalaman kerja nyata dan dukungan berkelanjutan.

Kelima tema tersebut menunjukkan bahwa *onboarding* tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pengenalan organisasi, tetapi juga memberikan kesempatan kepada CPNS untuk memahami tugas dan tanggung jawab, mengenali pola interaksi di lingkungan kerja, mempelajari prosedur dan aplikasi digital, serta memperoleh pengalaman melalui praktik dan keterlibatan dalam kegiatan unit kerja. Pendampingan *buddy* melalui pemberian contoh perilaku, mentoring, coaching, dan penugasan langsung turut mendukung proses penyesuaian CPNS terhadap lingkungan dan pekerjaan. Namun, kedalaman pengalaman yang terdokumentasi masih bervariasi, terutama dalam praktik kerja, penguasaan sistem digital, dan kebutuhan pendampingan setelah peserta memasuki unit kerja.

Dengan demikian, *onboarding* CPNS di BBPK Jakarta Tahun 2025 telah memberikan fondasi awal bagi proses sosialisasi organisasi *(organizational socialization)* dan adaptasi terhadap pekerjaan. Agar proses tersebut lebih optimal, pelaksanaan *onboarding* perlu diperkuat melalui pengenalan tugas yang lebih spesifik sesuai jabatan dan unit kerja, peningkatan kesempatan praktik kerja nyata, fasilitasi interaksi sosial, pendampingan penggunaan sistem digital, serta dukungan *buddy* dan mentoring yang berkelanjutan. *Onboarding* perlu dipandang bukan hanya sebagai orientasi awal, melainkan sebagai proses yang mendukung penyesuaian CPNS secara bertahap setelah mulai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

4.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan *onboarding* CPNS di BBPK Jakarta perlu diarahkan pada proses yang lebih kontekstual, terstruktur, dan berkelanjutan. Beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut. Pertama, pengembangan *onboarding* berbasis jabatan (*job-specific onboarding*). Orientasi umum perlu dilanjutkan dengan pengenalan yang lebih spesifik sesuai tugas dan fungsi jabatan serta unit kerja masing-masing. Materi dapat mencakup regulasi teknis, alur

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

kerja, aplikasi yang digunakan, dokumen kerja, standar keluaran, serta tanggung jawab yang akan dilaksanakan. Penguatan ini diperlukan agar CPNS memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tuntutan pekerjaan sesuai jabatan dan unit penempatannya.

Kedua, penguatan pengalaman kerja nyata selama *onboarding*. Kegiatan *onboarding* perlu memberikan kesempatan lebih luas kepada CPNS untuk mengenali dan terlibat dalam aktivitas pekerjaan di unit kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui *job shadowing*, observasi pekerjaan, simulasi, studi kasus, penugasan sederhana, keterlibatan dalam rapat, serta praktik penggunaan aplikasi yang relevan. Setiap kegiatan praktik perlu disertai arahan dan umpan balik dari pegawai yang mendampingi agar peserta dapat menghubungkan pengetahuan yang diperoleh selama orientasi dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Ketiga, penguatan mekanisme *buddy* dan mentoring. Mekanisme pendampingan perlu dilaksanakan secara lebih terstruktur dengan memperjelas peran dan tanggung jawab *buddy*, jadwal pertemuan, materi pendampingan, ruang konsultasi, pemberian umpan balik, serta evaluasi pada akhir periode *onboarding*. Pendampingan juga perlu memberikan perhatian terhadap aspek sosial dan psikologis, sehingga CPNS memiliki ruang untuk berkonsultasi ketika menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan maupun pekerjaan. Dengan demikian, *buddy* dan mentor dapat berperan sebagai sumber dukungan adaptasi yang berkelanjutan.

Keempat, pelaksanaan evaluasi pasca-*onboarding* secara berkala. Evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui perkembangan adaptasi CPNS setelah mulai menjalankan tugas di unit kerja. Aspek yang dapat dievaluasi meliputi pemahaman terhadap organisasi, kejelasan peran dan tugas, kemampuan menggunakan sistem kerja dan aplikasi digital, hubungan dengan rekan kerja, serta kendala dan kebutuhan pengembangan kompetensi. Hasil evaluasi dapat menjadi bahan perbaikan program *onboarding* BBPK Jakarta pada periode berikutnya sekaligus dasar untuk menentukan bentuk pendampingan atau pembelajaran lanjutan yang diperlukan.

Kelima, usulan pengembangan *onboarding* digital CPNS pada tingkat Kementerian Kesehatan melalui Plataran Sehat. Materi *onboarding* yang mencakup pengenalan organisasi, budaya kerja, sistem administrasi, dan aplikasi digital dapat dikembangkan serta diintegrasikan ke dalam Plataran Sehat agar dapat diakses oleh CPNS di seluruh satuan kerja Kementerian Kesehatan. Pengembangan ini diharapkan dapat mendukung standardisasi penyampaian informasi dasar *onboarding* dan memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari kembali materi secara mandiri. Meskipun demikian, pembelajaran digital tetap perlu dilengkapi dengan pendampingan *buddy*, diskusi interaktif, dan praktik langsung di unit kerja agar *onboarding* tidak hanya berorientasi pada penyampaian informasi, tetapi juga mendukung adaptasi sosial dan pelaksanaan pekerjaan.

Daftar Referensi

Ashforth, B. E. 2025. Normalization: How organizations socialize newcomers to make the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management*, 64(4): 995–1015. https://doi.org/10.1002/hrm.22291.

Balai Besar Pelatihan Kesehatan Jakarta. 2025. *Data Kepegawaian BBPK Jakarta: Rekapitulasi Penerimaan CPNS Tahun 2009–2025* [Dokumen internal]. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M., Kurkoski, J., et al. 2021. Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. Journal of Management, 47(8). https://doi.org/10.1177/0149206320962835

Bauer, T. N., T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, dan J. S. Tucker. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 707–721.

Bauer, T. N., B. Erdogan, A. M. Ellis, D. M. Truxillo, G. M. Brady, dan T. Bodner. 2025. New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, 51(1): 344–382. https://doi.org/10.1177/01492063241277168.

Braun, V., dan V. Clarke. 2022. *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Deng, H., Wu, Y., Zhang, Y., Yu, Z., Xu, H., & Wu, W. 2022. Exploring the differential effects of career and psychosocial mentoring on newcomer socialization. Frontiers in Psychology, 13, 975064. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.975064

Didiona, E., M. R. Perello-Marin, D. Catala-Perez, dan U. Ambrosius. 2024. Mapping the organizational socialization and onboarding literature: A bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, 11(1): 2337957. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957.

Frögéli, E., B. Jenner, dan P. Gustavsson. 2023. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2): e0281823. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2024. *Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/Menkes/1929/2024*.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2026. Term of Reference (TOR) Penyelenggaraan Onboarding Bagi Calon Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Kesehatan Tahun 2025. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2026. Buddy program bagi Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Kesehatan [Paparan presentasi]. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2023. *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University)*.

Liu, S., Watts, D., Feng, J., Wu, Y., & Yin, J. 2024. Unpacking the effects of socialization programs on newcomer retention: A meta-analytic review of field experiments. Psychological Bulletin, 150(1), 1–26. https://doi.org/10.1037/bul0000422

Nikou, S., De Reuver, M., & Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills—How information and digital literacy affect adoption of digital technology. Journal of Documentation, 78(7), 371–391. https://doi.org/10.1108/JD-12-2021-0241

Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. C. 2022. Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. Sustainability, 14(9), 5684. https://doi.org/10.3390/su14095684

Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2021). Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre- and post-entry factors for newcomer adjustment. Human Resource Development Quarterly, 32(3), 391–418. https://doi.org/10.1002/hrdq.21420

Yue, C. A., Xu, S., Tao, W., & Huang, L. V. 2024. The impact of supervisory communication on newcomers' adjustment, well-being, and relationships with their organization: A longitudinal study. Communication Research. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/00936502241234011

Zhao, T., J. Liu, A. M. Zawacki, J. S. Michel, dan H. Li. 2023. The effects of newcomer proactive behaviours on socialization outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1): 1–32. https://doi.org/10.1111/joop.12407.

Zhou, L., Park, J., Kammeyer-Mueller, J. D., Shah, P. P., & Campbell, E. M. 2022. Rookies connected: Interpersonal relationships among newcomers, newcomer adjustment processes, and socialization outcomes. Journal of Applied Psychology, 107(3), 370–388. https://doi.org/10.1037/apl0000894