

**PERAN WIDYAIswARA DALAM MENINGKATKAN LEARNING ENGAGEMENT
PADA PEMBELAJARAN SYNCHRONOUS**

Sinta Dame Simanjuntak
Lembaga Administrasi Negara

Abstrak

Info Artikel

Received:
31 Oktober 2025
Accepted:
10 November 2025
Published:
11 November 2025

Kata Kunci:
Widyaiswara,
Leadership Training,
Synchronous
Learning, Learning
Engagement

Pembelajaran *Synchronous* dalam pelatihan ASN sebagai bagian penting dari *Blended Learning* memerlukan analisis mendalam, terutama pada aspek keterlibatan peserta dalam proses pembelajaran. Disinilah peran WidyaIswara (WI) dalam meningkatkan keterlibatan belajar (*learning engagement*) selama sesi pembelajaran *synchronous* dalam program pelatihan menjadi sangat krusial. Dalam konteks upaya nasional untuk meningkatkan kualitas SDM di tengah transformasi digital pelatihan ASN, penelitian bertujuan untuk menelusuri bagaimana WI dapat secara efektif membangun keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku peserta dalam pembelajaran virtual yang terbatas waktunya. Data dikumpulkan melalui survei dan wawancara terhadap peserta pelatihan serta WI berpengalaman dengan pendekatan kualitatif. Temuan menunjukkan bahwa meskipun peserta memiliki harapan tinggi terhadap sesi pembelajaran yang interaktif, emosional, dan partisipatif, WI menghadapi tantangan seperti kesenjangan literasi digital, keterbatasan waktu interaksi, dan infrastruktur yang kurang memadai. Untuk menjawab tantangan tersebut, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah strategi efektif, antara lain membangun kedekatan, mengintegrasikan studi kasus nyata, penerapan metode kolaboratif, memanfaatkan alat digital sederhana, dan memperkuat disiplin belajar. Penelitian ini menekankan bahwa peran WI tidak hanya sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai motivator yang mampu meningkatkan *learning engagement*, mendorong peserta terlibat aktif secara kognitif, emosional dan sikap perilaku. Hasil penelitian ini memberikan wawasan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran sinkronus dan pengembangan profesional WI di era digital.

Abstract

Synchronous learning in Civil Service Training, as a crucial component of Blended Learning, requires in-depth analysis, particularly regarding participant engagement. This is where the role of WidyaIswara in enhancing learning engagement during the synchronous learning sessions becomes crucial. In the context of national efforts to improve the quality of human resources amid the digital transformation of civil servant training, the study is aimed at investigating how WidyaIswara can effectively foster cognitive, emotional, and behavioral engagement in limited-time virtual classroom settings. Utilizing a qualitative approach, the research collected data through surveys and interviews with training participants and experienced WidyaIswara. Findings reveal that while participants have high expectations for interactive, emotionally engaging, and participatory sessions, WidyaIswara encounters challenges such as digital literacy gaps, limited interaction time, and insufficient infrastructure. To address these, several effective strategies are identified, including building rapport, integrating real-world cases, using collaborative methods, leveraging simple digital tools, and reinforcing learning discipline. The study emphasizes the need for WidyaIswara to act not only as facilitator but as motivators for learning engagements that enable participants to engage cognitively, emotionally and behaviorally. The results offer insights for improving the quality of synchronous learning and strengthening the professional development of WidyaIswara in the digital era.

Correspondence:
Lembaga Administrasi Negara
Jl. Veteran No.10, Jakarta Pusat
Alamat e-mail: sintadame66@gmail.com

e-issn : 2548-9437

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) yang unggul menjadi kunci kemandirian dan daya saing bangsa. Namun, kualitas SDM Indonesia masih tergolong rendah secara global, tercermin dari peringkat HDI ke-107 dari 189 negara dan GCI ke-50 dari 141 negara. Meski Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJMN 2005–2025) telah menetapkan salah satu arah prioritas pembangunan adalah untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, dengan upaya membangun SDM yang sehat dan cerdas, adaptif dan inovatif, terampil dan berkarakter, hal ini belum menunjukkan hasil seperti yang diharapkan. Visi Indonesia Emas sebagai “Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan” mendesak percepatan praktik tata kelola dan kualitas pelayanan publik yang responsif, cepat dan inklusif, dan ASN yang diamanahkan oleh undang undang sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa (Undang Undang ASN nomor 20 Tahun 2023 pasal 10), harus mengembangkan kompetensinya dengan sepenuh hati.

Oleh sebab itu, salah satu fokus utama visi pembangunan kedepan masih berkonsentrasi pada upaya peningkatan kualitas SDM, dalam hal ini ASN, melalui transformasi pelatihan yang mampu menjawab tuntutan era digital dan Revolusi Industri 4.0. Hal ini selaras dengan salah satu arah kebijakan Presiden Prabowo dalam Asta Cita yang ke-4 yaitu memperkuat pembangunan SDM, sains, teknologi dan pendidikan. Upaya pembangunan SDM ini secara langsung saling terkait dengan penguatan reformasi politik, hukum, dan birokrasi serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba (Asta Cita yang ke -7) melalui dunia pendidikan dan pelatihan.

Transformasi pelatihan ASN, khususnya pada pelatihan kepemimpinan struktural dan pelatihan dasar CPNS telah memasuki tahun keempat, setelah ditetapkan model pelatihan *blended learning* dengan struktur dan perdekanan yang lebih transformasional dan digital, dan jauh berbeda dengan model sebelumnya (klasikal ataupun *full e-learning*). Salah satu tugas dan fungsi LAN adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan struktural kepemimpinan, baik secara sendiri maupun bersama sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya (Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2022). Peraturan baru tentang kurikulum dan penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan seperti PKP, PKA dan PKN Tingkat I dan II telah ditetapkan melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan, dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan, dengan pembelajaran model *blended*

learning. Model *blended learning* yang diterapkan pada pelatihan struktural kepemimpinan dan latsar CPNS yang diselenggarakan oleh LAN maupun unit layanan pelatihan pada Kementerian dan lembaga lainnya, dimulai dari pembelajaran mandiri dengan materi atau modul-modul pembelajaran yang tersedia pada MOOC (*Massive Online Open Courses*), ataupun LMS (*Learning Management System*) kemudian dilanjutkan dengan pembelajaran *distance learning* yang terdiri dari pembelajaran *synchronous* dan *asynchronous* dengan 4 (empat) agenda pembelajaran, dan pembelajaran klasikal ditempat penyelenggaraan pelatihan.

Perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu masif dan pesat di era digital ini, menyebabkan pengembangan kompetensi bagi pegawai khususnya ASN menjadi sangat *challenging*, penuh tantangan, terutama bagi Widya Iswara. Pelatihan ASN, khususnya pelatihan kepemimpinan struktural dengan pembelajaran model *blended learning* yang terdiri dari rangkaian pembelajaran mandiri dan *synchronous* yang singkat (2 – 4 jam pembelajaran) dan *asynchronous*, dan kemudian klasikal, tidak bisa lagi difasilitasi dengan cara yang biasa saja. Pertanyaannya, ditengah maraknya pembelajaran mandiri, Merdeka Belajar, LMS, dan MOOC yang bisa diakses kapan saja dan dimana saja, dan mudahnya akses terhadap pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) sebagai alat belajar, apakah peran Widya Iswara masih signifikan dalam meningkatkan keingintahuan dan motivasi belajar ASN untuk mengembangkan kompetensi dalam konteks pelatihan formal? Agar mampu menjawab tantangan ini, Tjahyono & Darto (2024) menegaskan bahwa Widya Iswara dituntut untuk memiliki paedagogi digital, yaitu teknik dan metode penyampaian materi ajar melalui media digital.

Dalam proses pembelajaran *synchronous*, peran Widya Iswara memfasilitasi proses pembelajaran menjadi sangat esensial, sebab waktu pertemuan pembelajaran pada setiap sesi pertemuan *synchronous* umumnya hanya berdurasi 2-3 jam pembelajaran (@45 menit), dan pada pelatihan Kepemimpinan Tingkat I dan II yang berdurasi antara 3 sampai 4 jam pembelajaran, sehingga Widya Iswara harus mampu menyusun dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan menarik. Dalam waktu pembelajaran yang singkat ini, Widya Iswara dihadapkan pada materi pembelajaran yang tidak hanya memfasilitasi 1 mata pelatihan, tetapi 1 agenda pembelajaran yang terdiri dari beberapa mata pelatihan. Bagaimana caranya membuat peserta tetap fokus, tetap *engaged* (berpartisipasi aktif) selama proses pembelajaran *synchronous* dengan agenda pembelajaran yang padat, dan apakah peserta benar-benar melibatkan diri secara aktif atau hanya sekedar ‘hadir’ mengikuti proses pembelajaran? Hal ini akan dikaji lebih jauh. Pertemuan

yang singkat dengan materi pembelajaran yang padat membutuhkan strategi pembelajaran efektif yang dapat membangun *learning engagement* peserta pelatihan.

Berdasarkan data yang dikaji dari hasil evaluasi peserta pelatihan PKP, PKA dan PKN II yang diselenggarakan dari tahun 2022 – 2024 (sejak ditetapkannya *blended learning*) di Lembaga Administrasi Negara, ditemukan beberapa pendapat dan saran peserta terkait proses pembelajaran yang membutuhkan perhatian dan perbaikan. Beberapa pendapat peserta yang perlu mendapatkan perhatian diantaranya strategi komunikasi Widyaiswara yang cenderung searah, penerapan metode dan sarana pembelajaran yang kurang kreatif, dan terbatasnya waktu yang dibutuhkan untuk menggali informasi lebih mendalam dan berdiskusi dalam ruang pembelajaran *synchronous* sehingga peserta kurang aktif.

Penelitian terkait model pembelajaran *blended learning* telah banyak dibahas pada kajian kajian sebelumnya. Namun kajian kajian yang berkembang banyak berfokus pada kemampuan literasi digital Widyaiswara dan peserta diklat, pentingnya dukungan infrastruktur dan kurikulum pelatihan terkait *blended learning* (Nurhikmah, 2021; Rasmulyani dan Riani, 2023), efektivitas penyelenggaraan pelatihan *blended learning* (Maninggar, 2023; Suseno, 2023; Tjahyono dan Darto, 2024) dan metode pembelajaran *online learning* pada umumnya (Redmond, et.al, 2018; Juniwan, 2023). Karya tulis ini akan lebih spesifik menggambarkan permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh Widyaiswara dan peserta pelatihan dalam mempertahankan dan meningkatkan *learning engagement* peserta pelatihan PKP, PKA dan PKN II, khususnya pada proses pembelajaran *synchronous*.

Untuk melatih peserta pelatihan menjadi adaptif, Widyaiswara diharapkan terlebih dahulu menjadi adaptif terhadap perubahan terutama dalam konteks pembelajaran *synchronous*. Waktu pembelajaran yang singkat sebaiknya dimanfaatkan dengan berbagai kegiatan belajar yang menarik dan bermanfaat. Disinilah permasalahan dan tantangannya muncul, bagaimana caranya membuat *learning* menjadi sesuatu yang *engaged*? Dalam menjalankan perannya sebagai *facilitator of learning*, apa saja jenis *learning engagement* yang perlu dikuasai Widyaiswara dalam menyusun dan menerapkan strategi pembelajaran?

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Bagaimana persepsi dan harapan peserta terhadap Widyaiswara dalam menerapkan *learning engagement* pada pembelajaran *synchronous*?

2. Permasalahan dan tantangan apa saja yang dihadapi oleh Widyaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous*?

3. Apa strategi yang perlu disusun dan diterapkan oleh Widyaiswara dalam meningkatkan *learning engagement* peserta pelatihan struktural kepemimpinan pada pembelajaran *synchronous*?

Penelitian ini difokuskan pada pembelajaran *Synchronous* pada pelatihan kepemimpinan struktural PKP, PKA dan PKN II yang berlangsung pada tahun 2024.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. menganalisis persepsi dan harapan peserta pelatihan struktural kepemimpinan terhadap Widyaiswara dalam menerapkan *learning engagement* pada pembelajaran *synchronous*,
2. mengidentifikasi permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh Widyaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous*, dan
3. menggali strategi pembelajaran *synchronous* yang disusun dan diterapkan oleh Widyaiswara dalam meningkatkan *learning engagement* peserta pelatihan dalam pembelajaran *synchronous* pada PKP, PKA dan PKN II.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat bagi Widyaiswara dan unit pelatihan yang menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan struktural (PKP, PKA dan PKN I dan II). Manfaat bagi Widyaiswara adalah untuk:

1. meningkatkan pemahaman tentang persepsi dan harapan peserta terhadap Widyaiswara pada pembelajaran *synchronous* pada PKP, PKA dan PKN II
2. menggunakan hasil analisis permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh Widyaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous* sebagai dasar penyusunan strategi pembelajaran,
3. mengembangkan kompetensi mengajar Widyaiswara dalam menerapkan strategi pembelajaran yang memperhatikan 3 dimensi dari *learning engagement*, yaitu *cognitive*, *emotional* dan *behavioral engagement*,
4. mendorong Widyaiswara untuk selalu berkreasi dan inovasi dalam menyusun dan menerapkan strategi pembelajaran yang berfokus pada pencapaian tujuan belajar dengan menerapkan peadagogi digital.
5. meningkatkan peran Widyaiswara sebagai *facilitator of learning* yang melibatkan motivasi dalam membangun *learning engagement* dalam pembelajaran *synchronous* untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Kajian Literatur

Penelitian tentang pembelajaran *synchronous* pada umumnya masih berfokus pada *blended learning* secara umum yang dikaitkan sebagai bagian dari proses pembelajaran yang terdiri dari belajar mandiri melalui MOOC, *synchronous dan asynchronous*, serta klasikal, dengan berbagai tantangannya. Dari hasil penelaahan studi literatur yang dilakukan oleh peneliti, penelitian terkait tantangan yang dihadapi oleh Widya swara dalam memfasilitasi pembelajaran *blended learning*, termasuk didalamnya *synchronous*, lebih banyak berfokus pada permasalahan dan tantangan pada penguasaan teknologi informasi dan literasi digital, tantangan pembuatan materi pendukung pembelajaran, tantangan paedagogi digital, akses terhadap teknologi informasi dan internet, dan motivasi belajar. Hal lain yang menjadi perhatian peneliti lainnya adalah kurangnya tanggung jawab belajar peserta pelatihan dalam proses pembelajaran *blended learning*, dengan asumsi bahwa peserta tidak sepenuhnya mengikuti pelatihan dengan alasan kurangnya dukungan dari atasan atau pekerjaan yang masih harus dilakukan saat pelatihan (Suseno, 2023; Tjahyono dan Darto, 2024). Penelitian dengan atensi spesifik pada *learning engagement* dalam proses pembelajaran *synchronous* pada pelatihan kepemimpinan Struktural belum dikaji secara khusus.

Suseno (2023) dalam kajiannya mengenai peran baru Widya swara di era pembelajaran berbasis digital lebih menekankan pada penting kompetensi literasi digital Widya swara sebagai konsep kunci. Dengan menguasai literasi digital, Widya swara dapat memiliki akses terhadap informasi yang semakin terbuka bagi siapa saja dan “memaksa” Widya swara untuk terlebih dahulu menguasai atau memperbarui ilmu yang dimilikinya. Disamping itu, Widya swara juga perlu memperhatikan karakteristik peserta pelatihan sebagai orang dewasa yang akan lebih berminat belajar apabila pengetahuan yang diperoleh bermanfaat bagi mereka. Peserta pelatihan sekarang ini sudah banyak yang berasal dari generasi milenial dan gen Z yang sangat menguasai literasi digital. Lebih jauh lagi, Suseno menambahkan bahwa penguasaan literasi digital oleh Widya swara menggambarkan penguasaan terhadap enam aspek literasi digital yang ditetapkan oleh UNESCO (2018), yaitu aspek informasi dan literasi data, berpikir kritis, kemampuan berkomunikasi, etika dalam berteknologi, keamanan pribadi dan perangkat, kemampuan menggunakan teknologi pembelajaran dan *learning agility*. Suseno menguraikan *learning agility* sebagai “kemampuan fleksibilitas, kecepatan, *experimenting*, berani mengambil resiko, komunikasi interpersonal dan kolaborasi, pengumpulan informasi dan mencari umpan balik sebagai bahan refleksi.

Nurhikmah (2023) dalam kajiannya mengenai pengembangan kompetensi literasi digital bagi Widya swara pada pembelajaran *synchronous* atau daring, menekankan bahwa tantangan utamanya berhubungan dengan berkreasi untuk membuat *performance support materials* atau materi pendukung kinerja seperti alat assesmen seperti *pre-test*, *post-test*, evaluasi, dan hal hal teknis terkait seperti memanfaatkan LMS, *Moodle* dan *Google Classroom* (GCR). Kreativitas lain yang perlu ditingkatkan adalah kemampuan mendesain PowerPoint yang menarik, membuat video pembelajaran dan pemanfaatan aplikasi gamifikasi seperti *Quizizz*, *Kahoot!* dll. Meski diakui bahwa untuk hal ini, Widya swara perlu dibantu oleh tenaga pengembang pembelajaran.

Seirama dengan hasil penelitian Suseno (2023) dan Nurhikmah (2023), Tjahyono & Darto (2024) menekankan 3 (tiga) unsur penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* yaitu unsur manusia, proses dan teknologi. Widya swara, sebagai salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pelatihan *blended learning* ini, sangat penting menguasai kemampuan paedagogi digital. Paedagogi digital adalah penerapan teknik penyampaian materi ajar oleh Widya swara melalui media digital, tanpa harus menjadi seorang widya swara yang ahli teknologi informasi. Hal ini dianggap tidak kalah pentingnya dengan literasi digital, oleh sebab itu teknik teknik memfasilitasi pembelajaran tatap muka dalam pembelajaran *synchronous* atau daring menjadi krusial. Contoh yang ditawarkan adalah gamifikasi seperti penggunaan kuis ataupun survei elektronik, papan tulis digital, dokumen kolaborasi, dan lain lain.

Analisis yang tak kalah serius oleh Rusmulyani dan Rani (2023) dalam kajiannya mengenai tantangan dan hambatan pada pelatihan bagi ASN dan menawarkan *blended learning* sebagai alternatif pembelajaran inovatif. Menurut Rusmulyani dan Rani, terdapat tiga tantangan besar yang dihadapi oleh dalam proses pembelajaran termasuk di dalamnya pembelajaran *synchronous*, yaitu ketidak-setaraan akses terhadap teknologi dan internet, resistensi terhadap perubahan dan keterlibatan peserta yang kurang aktif dalam proses pembelajaran yang kendalanya sering terjadi akibat alasan pertama dan kedua diatas. Namun strategi pembelajaran *blended learning* sebagai suatu alternatif pembelajaran inovatif perlu dielaborasi lebih dalam terutama yang berkaitan dengan penyampaian metode metode pembelajaran yang dimaksud sebagai metode inovatif.

Makna kata *engagement* dalam *Learning Engagement* bukanlah sekedar keterlibatan peserta pelatihan dalam proses pembelajaran. Makna *engagement* atau keterlibatan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah

keadaan terlibat, yaitu “adanya keikutsertaan individu atau berperannya sikap dan perilaku tertentu ataupun emosi individu dalam situasi tertentu”. ‘Situasi tertentu’ dalam konteks ini adalah situasi *learning*, yaitu terjadinya pembelajaran. Dalam situasi *learning*, perlu ada ‘proses, cara, perbuatan menjadikan belajar’. Dapat disimpulkan dari kedua defenisi tersebut bahwa *learning engagement* adalah keikutsertaan individu atau berperannya sikap ataupun emosi individu dalam proses pembelajaran. Seiring dengan pengertian ini, Halverson & Graham (2019, p.145) mengatakan bahwa “*learner engagement is defined as the involvement of the student's cognitive and emotional energy to accomplish a learning task*”, dimana *learning engagement* dapat dilihat dari keterlibatan peserta secara kognitif dan emosi dalam menyelesaikan tuntas kegiatan pembelajaran. Namun Halverson & Graham (2019) juga menekankan bahwa keterlibatan peserta dalam pembelajaran *blended learning* ini masih harus dikaji lebih jauh, bahwa keterlibatan aktif dalam pembelajaran tidak hanya terkait dengan keterlibatan kognitif dan emosi saja.

Makna kata *engagement* dalam *Learning Engagement* bukanlah sekedar keterlibatan peserta pelatihan dalam proses pembelajaran. Makna *engagement* atau keterlibatan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah keadaan terlibat, yaitu “adanya keikutsertaan individu atau berperannya sikap dan perilaku tertentu ataupun emosi individu dalam situasi tertentu”. ‘Situasi tertentu’ dalam konteks ini adalah situasi *learning*, yaitu terjadinya pembelajaran. Dalam situasi *learning*, perlu ada “proses, cara, perbuatan menjadikan belajar.” Dapat disimpulkan dari kedua defenisi tersebut bahwa *learning engagement* adalah keikutsertaan individu atau berperannya sikap ataupun emosi individu dalam proses pembelajaran. Seiring dengan pengertian ini, Halverson & Graham (2019, p.145) mengatakan bahwa “*learner engagement is defined as the involvement of the student's cognitive and emotional energy to accomplish a learning task*”, dimana *learning engagement* dapat dilihat dari keterlibatan peserta secara kognitif dan emosi dalam menyelesaikan tuntas kegiatan pembelajaran. Namun Halverson & Graham (2019) juga menekankan bahwa keterlibatan peserta dalam pembelajaran *blended learning* ini masih harus dikaji lebih jauh, bahwa keterlibatan aktif dalam pembelajaran tidak hanya terkait dengan keterlibatan kognitif dan emosi saja, motivasi termasuk didalamnya.

Terdapat 2 (dua) jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan belajar yang muncul dari dalam diri dan berhubungan dengan tujuan pribadi, sementara motivasi ekstrinsik dipengaruhi hal-hal seperti adanya promosi jabatan, *rewards* dan lain-lain diluar motivasi intrinsik. Tjahyono, H.H., & Darto M. (2024) menekankan bahwa peserta pelatihan dalam pendekatan

berbasis *online* ataupun *synchronous* ini paling merasakan dampak terkait motivasi dan komitmen belajar peserta. Hal ini erat kaitannya dengan kemampuan Widya Iswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous*, pengelolaan waktu dan penguasaan teknologi. Kurniawan & Yuniawan (2022) dalam penelitiannya tentang ‘analisis motivasi belajar, dukungan atasan, kompetensi trainer dan motivasi transfer sebagai determinan pada transfer pelatihan’ menemukan bahwa motivasi belajar dan kompetensi pelatih berpengaruh signifikan terhadap transfer atau proses pelatihan. Dalam dunia pelatihan, motivasi intrinsik sangat mempengaruhi *learning engagement*. Semakin tinggi motivasi belajar, semakin tinggi pula *learning engagement* peserta (Agustina & Amaliyah, 2023).

Memotivasi peserta pelatihan belajar menjadi tantangan tersendiri bagi Widya Iswara. Agustina & Amaliyah (2023) dalam penelitiannya mengafirmasikan bahwa salah satu tantangan dalam pembelajaran model *blended learning* adalah kurangnya motivasi siswa dalam belajar dalam proses pembelajaran *synchronous* yang mempengaruhi *student engagement*. Hal ini seiring dengan hasil penelitian dari McDonough (2014) yang menekankan bahwa “*adult learners have barriers to their motivation to learn, and they have many personal and work responsibilities that must be balanced with the demands of learning*”. Peserta dewasa memiliki tantangan tersendiri dalam belajar, yakni banyaknya tanggung jawab pribadi dan pekerjaan yang harus diseimbangkan dengan kebutuhan belajarnya, hal ini mempengaruhi motivasi belajar orang dewasa. Kurangnya motivasi belajar ini bisa juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti waktu belajar yang kurang, masalah keuangan, masalah kepercayaan diri, ataupun kurangnya informasi tentang kesempatan belajar, kesulitan membagi waktu, dan masalah lainnya yang berdampak pada motivasi belajar.

Tantangan yang tak kalah penting untuk dibahas adalah tantangan peserta yang *multitasking* dan tanggung jawab pembelajar sebagai orang dewasa. Simanjuntak dan Sastrikirana (2021) dalam penelitiannya mengenai strategi pengembangan kompetensi Bahasa Inggris ASN dalam membangun *World Class Bureaucracy*, menemukan bahwa peserta pelatihan, yang merupakan orang dewasa, dihadapkan pada tantangan-tantangan lain ketika belajar mandiri ataupun pada saat pembelajaran *synchronous*, yaitu mengikuti proses pembelajaran sambil mengerjakan pekerjaan lain bahkan melaksanakan tugas tugas mengurus rumah tangga (hal ini terjadi ketika peserta *Work from Home* pada saat Covid 19). Akibatnya, peserta tidak fokus pada satu proses pembelajaran sehingga *learning engagement* sulit terbangun. Gallup, salah satu organisasi riset dan konsultan terkemuka di Amerika yang melakukan penelitian pada saat Covid menemukan bahwa

77% alumni program online mengakui bahwa setidaknya ada satu saja dosen atau fasilitator yang membuat mereka antusias belajar, bisa membangun motivasi dan *learning engagement* yang lebih *engaging* daripada tatap muka klasikal.

Maninggar, Sujarwoto, & Sentanu (2024) dalam penelitiannya mengenai “Efektivitas Pelaksanaan Model Pelatihan *Blended Learning* Pada Pelatihan Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara” menemukan bahwa keterlibatan peserta dalam pembelajaran *blended learning* banyak menghadapi kendala komunikasi, dan ini diakibatkan oleh kurangnya interaksi tatap muka antara peserta dengan Widyaaiswara maupun sesama peserta, sehingga peserta kurang termotivasi untuk aktif dalam ruang kelas *synchronous*. Interaksi yang intens dan terbuka menjadi kunci penting dalam proses pembelajaran dimana peserta bisa saling bertukar pengetahuan dan pengalaman, dan meningkatkan motivasi belajar. Membangun motivasi belajar menjadi sangat krusial dalam pembelajaran *synchronous*.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengkaji tantangan yang dihadapi oleh Widyaaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous* serta strategi yang diterapkan untuk meningkatkan *learning engagement*. Data dikumpulkan melalui studi literatur, survei, dan wawancara. Survei menggunakan kuesioner *Google Form* yang disusun berdasarkan tiga dimensi *learning engagement* (*cognitive*, *emotional* dan *behavioral engagement*), terdiri dari 15 pertanyaan tertutup dengan skala Likert dan 2 pertanyaan terbuka, yang ditujukan pada responden pertama yaitu peserta pelatihan kepemimpinan struktural yaitu PKP, PKA, dan PKN II yang diselenggarakan pada tahun 2024 di LAN dan mitra lembaga pelatihannya. Kuesioner yang dibagikan kepada ketua kelompok masing masing angkatan terpilih melalui *WhatsApp Group Discussion* (WAG) peserta pelatihan, dan respon yang diperoleh sebanyak 67 peserta (Responden pertama).

Responden kedua adalah Widyaaiswara yang memfasilitasi pembelajaran *synchronous* pada PKP, PKA dan PKN II tersebut diatas, yang mengampu materi agenda 1, 2 dan 3 secara *synchronous*. Wawancara dilakukan pada responden Widyaaiswara untuk menggali tantangan yang dihadapi dan strategi pembelajaran yang diterapkan selama memfasilitasi pembelajaran *synchronous*. Data dari kuesioner diolah dengan Excel dan dianalisis secara deskriptif kualitatif untuk memahami secara mendalam dinamika *learning engagement* dalam pembelajaran *synchronous*.

Selanjutnya, peneliti mewawancara 5 Widyaaiswara pada Lembaga Administrasi Negara yang mengampu pembelajaran agenda 1, 2 ataupun 3 pada pembelajaran *synchronous* pada PKP, PKA dan PKN II, dengan daftar responden sebagai berikut:

Tabel 1
Jumlah Responden Widyaaiswara

Kode	Jabatan
R1	Widyaaiswara Ahli Utama
R2	Widyaaiswara Ahli Utama
R3	Widyaaiswara Ahli Utama
R4	Widyaaiswara Ahli Madya
R5	Widyaaiswara Ahli Madya

Analisis dan interpretasi data dari temuan penelitian akan disajikan dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, dengan mengidentifikasi dan mengorganisasi tema dan dimensi terkait 3 (tiga) jenis *learning engagement* yaitu *cognitive*, *emotional* dan *behavioral engagement*. Pemilihan informan penelitian difokuskan pada peserta yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan struktural pada tahun 2024 PKP, PKA dan PKN II, dan responden Widyaaiswara LAN yang masih aktif mengajar pada pelatihan pelatihan tersebut.

Survey yang dibagikan pekada responden peserta disusun dalam 3 (tiga) dimensi *engagement* seperti dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2
3 Dimensi Pertanyaan pada Kuesioner Responden Peserta

No.	Pertanyaan Kunci
1	<p><i>Cognitive engagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adanya Interaksi ✓ Variasi Metode ✓ Penyampaian Tujuan Pembelajaran ✓ Adanya Contoh Kasus ✓ Variasi Media Pembelajaran
2	<p><i>Emotional Engagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Memulai pembelajaran dengan <i>Building Rapport</i> ✓ Pemberian Motivasi ✓ Adanya <i>Storytelling</i>/Video ✓ Pemberian <i>Rewards</i> ✓ Tugas Tugas Kolaborasi

3	Behavioral Engagement
	✓ Pemantauan Disiplin
	✓ Membangun Komitmen Belajar
	✓ Pemberian Feedback
	✓ Evaluasi
	✓ Pertanyaan Interaktif

Ketiga dimensi *learning engagement* diatas dibuatkan 5 (lima) pertanyaan yang terkait sesuai dengan hasil studi literatur. Kepada responden dibagikan kuesioner dengan menggunakan *google form* yang berisikan 15 (lima belas) pertanyaan yang dikelompokkan pada 3 dimensi dari *learning engagement*, kemudian dikumpulkan dan dianalisis dengan metode induktif. Adapun elemen pertanyaan yang disusun terkait ketiga dimensi *learning engagement* sebagai berikut:

Menurut Fredricks, Blumenfeld, dan Paris (2004), ke-3 (tiga) dimensi dari *learning engagement* di atas sebenarnya saling terkait dan saling mempengaruhi secara dinamis. Misalnya, dengan adanya variasi media pembelajaran dalam penyampaian substansi (*cognitive*) secara langsung juga berkorelasi dengan peningkatan motivasi (*emotional*) dan membangun komitment belajar (*behavioral*). Lima belas pertanyaan pada kuesioner disusun berdasarkan turunan dari tiga dimensi *learning engagement* yaitu *cognitive engagement*, *emotional engagement* dan *behavioral engagement*, untuk memudahkan analisis dan pembahasan selanjutnya. Untuk materi wawancara kepada Widyaiswara, pertanyaan difokuskan pada rumusan inti dari penelitian ini, yaitu:

1. Permasalahan dan tantangan apa saja yang dihadapi oleh Widyaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous*, dan
2. Apa strategi yang disusun dan diterapkan dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan *learning engagement* peserta pelatihan.

Pertanyaan pertanyaan terbuka seperti ini ditujukan agar Widyaiswara dapat secara bebas mendeskripsikan permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi dan penerapan strategi yang dilakukan terkait pembelajaran *synchronous*, tanpa terfokus pada istilah istilah *cognitive*, *emotional* dan *behavioral engagement*. Hasil wawancara dianalisis, dideskripsikan, diklasifikasi dan disimpulkan untuk menjadi satu hasil yang mudah dipahami dan bermanfaat untuk meningkatkan peran Widyaiswara dalam membangun learning *engagement* pada pelatihan kepemimpinan struktural ataupun pelatihan pelatihan teknis dan fungsional yang mengadopsi pembelajaran *synchronous*.

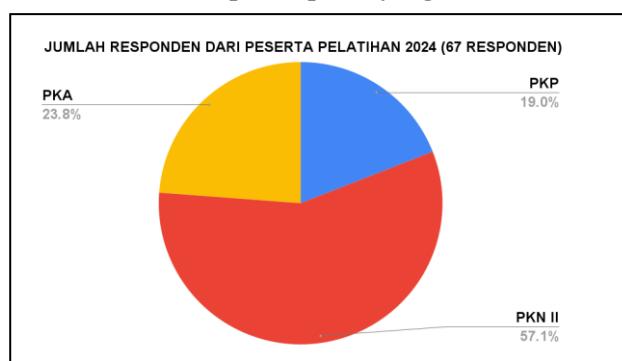
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan untuk memberikan pemahaman tentang peran Widyaiswara dalam meningkatkan *learning engagement* pada pembelajaran *synchronous* pada PKP, PKA dan PKN II, khususnya pembelajaran *Synchronous* agenda 1, 2 maupun 3 yang merupakan bagian dari proses pembelajaran *blended learning*. Pertama-tama peneliti menggali bagaimana persepsi dan harapan peserta terhadap Widyaiswara ketika mengikuti pembelajaran *synchronous*. Peserta dipilih berdasarkan pendekatan dengan peserta yang punya pengalaman belajar bersama pada pelatihan kepemimpinan struktural PKP, PKA dan PKN II, dimana peneliti turut aktif memfasilitasi pembelajaran *synchronous*.

Rasionalitas pemilihan peserta sebagai responden yang dipilih dari kelompok atau angkatan pelatihan yang telah difasilitasi oleh peneliti adalah agar peneliti dapat menjelaskan tujuan penelitian secara langsung dan menyampaikan informasi yang dibutuhkan untuk memperoleh data yang lebih akurat. Kemudian, peneliti mewarancari Widyaiswara, khususnya dari Lembaga Administrasi Negara Jakarta, yang berpengalaman memfasilitasi pembelajaran *synchronous* pada PKP, PKA dan PKN II, baik yang diselenggarakan oleh LAN dan yang bekerjasama antara LAN dengan badan pelatihan di luar LAN yang terakreditasi.

Dari 67 responden yang mengisi kuesioner, respon terbanyak diperoleh dari peserta PKN II, yaitu sebanyak 56,3 %, diikuti oleh peserta PKA sebanyak 23,4 % dan peserta PKP sebanyak 20,3%. Hal ini tergolong menarik, mengingat peserta PKN II biasanya lebih sibuk dalam pekerjaannya namun menyempatkan diri untuk mengisi kuesioner yang dibagikan. Dalam survei ini, penelitian tidak didasarkan pada perbedaan gender ataupun jabatan peserta, sebab fokus analisis adalah bagaimana persepsi subjektif peserta terkait proses pembelajaran *synchronous* yang telah diikuti pada pelatihan kepemimpinan struktural. Data responden yang mengisi *google form* sebagai berikut:

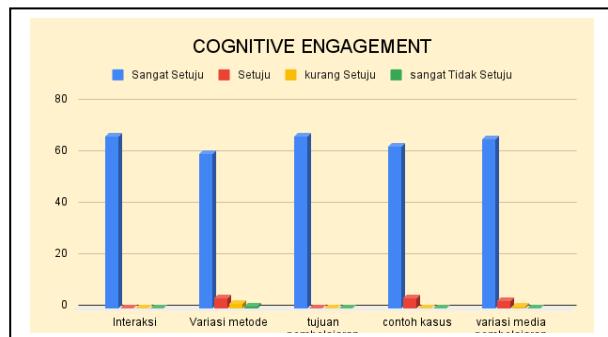
Tabel 3
Jumlah Responden Peserta dan Jenis Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang Diikuti



Persepsi dan Harapan Responden Terhadap WidyaIswara dalam Menerapkan Learning Engagement

Sebanyak 67 responden memberikan tanggapan melalui kuesioner daring yang mengukur tiga dimensi *learning engagement*: *cognitive*, *emotional*, dan *behavioral engagement*, dan hasilnya sebagai berikut:

Cognitive Engagement



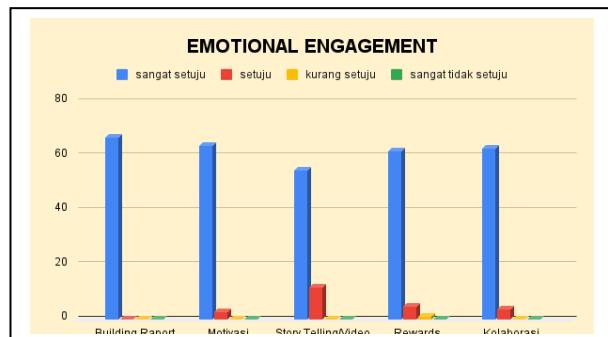
Tabel 4
Cognitive Engagement

Berdasarkan hasil survei pada dimensi *Cognitive engagement*, dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki persepsi dan ekspektasi yang sangat tinggi terhadap kelima aspek yang diukur, yaitu interaksi, variasi metode pembelajaran, tujuan pembelajaran, hadirnya contoh contoh kasus dalam ruang pembelajaran dan variasi media pembelajaran. Berdasarkan data yang diperoleh, interaksi merupakan aspek yang paling diharapkan responden terjadi pada ruang pembelajaran *synchronous*, kemudian pentingnya penyampaian tujuan pembelajaran oleh WidyaIswara, dan variasi metode pembelajaran. Kategori ‘kurang setuju’ dan ‘sangat tidak setuju’ hampir tidak terlihat pada data diatas, mengindikasikan tingginya harapan responden terhadap pembelajaran terkait *cognitive engagement*.

Faktor “interaksi” menjadi kunci penting dalam ruang pembelajaran *synchronous*, dan faktor ini erat kaitannya dengan aspek aspek lainnya. Interaktif tercipta dengan hadirnya metode pembelajaran yang variatif, yang memungkinkan WidyaIswara dan peserta maupun peserta dengan peserta berinteraksi secara intens dan berkualitas. Hal ini bisa diwujudkan dengan diskusi diskusi rill atau studi kasus yang relevan dengan subsansi, dan dengan menggunakan variasi media pembelajaran digital. Salah satu responden menuliskan masukannya pada pertanyaan terbuka dalam kuesioner, menyarankan, “gunakan beragam metode dan media interaktif seperti polling, kuis, diskusi kelompok yang mampu membangun koneksi emosional dengan peserta, dan terutama dengan teknik pembelajaran kolaboratif.” Dalam pembelajaran kolaboratif, peserta dibagi kedalam kelompok kelompok kecil dalam *breakout room* untuk bekerja sama mendiskusikan dan menyelesaikan tugas yang diberikan

oleh WidyaIswara. Setiap anggota kelompok berkontribusi secara aktif dan setara, dan sekaligus meningkatkan komunikasi dan hubungan sosial sesama peserta. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara aspek aspek dalam *cognitive engagement* ini bahkan keterkaitan antara dimensi *cognitive* dan dimensi *emotional engagement*.

Emotional Engagement



Tabel 5
Emotional Engagement

Aspek-aspek yang diukur dalam *emotional engagement* adalah *building rapport*, motivasi, *story telling/video*, *rewards* dan *kolaborasi*. Posisi tertinggi ditempati oleh *building rapport* dan kemudian diikuti oleh motivasi, *rewards* dan *kolaborasi*. Meski ada sekitar 5 responden yang memposisikan *story telling/video* dengan respon ‘setuju’ saja, hal ini tidak mengurangi tingginya persepsi dan harapan responden terhadap *emotional engagement*.

Building rapport atau membangun hubungan dengan peserta menjadi kunci penting dalam ruang pembelajaran *synchronous* yang terbatas ruang dan waktu, hanya terlihat wajah dan terkesan kaku. Beberapa responden dalam kolom memberi saran pada WidyaIswara untuk meningkatkan *emotional engagement* ini dengan melakukan *ice-breaking* atau *games*, bertanya tentang pengalaman peserta terkait pekerjaannya, dan menerapkan *collaborative learning* dan memberi istilah kegiatan ini dengan “*getting together better.*” Namun uniknya, pemberian *rewards* (pujian, hadiah dan sejenisnya) dalam konteks meningkatkan *emotional engagement* bukan preferensi kebanyakan responden. Hal ini ada hubungannya dengan teori motivasi dalam pembelajaran andragogi, bahwa motivasi belajar orang dewasa itu intrinsik, bukan ekstrinsik (Knowles, 2011).

Behavioral Engagement



Tabel 6
Behavioral Engagement

Lima aspek dalam dimensi ini adalah pemantauan disiplin, membangun komitmen belajar, pemberian *feedback*, evaluasi, dan pertanyaan interaktif. Responden sangat menghargai pentingnya *feedback*, evaluasi, serta pertanyaan yang memancing partisipasi aktif. Disiplin dan komitmen belajar juga mendapat dukungan, meskipun sedikit di bawah aspek lainnya. Hal ini selaras dengan tujuan pelatihan kepemimpinan, yang menekankan pembentukan karakter dan perilaku sebagai bagian penting dari proses dan penilaian kelulusan (Keputusan Kepala LAN No. 2 Tahun 2023).

Secara keseluruhan, peserta memiliki persepsi positif dan harapan tinggi terhadap peran aktif Widyaiswara dalam menciptakan pembelajaran *synchronous* yang interaktif, inspiratif, dan bermakna. Interaksi yang baik, empati, metode variatif, dan pembinaan sikap menjadi unsur penting dalam meningkatkan *learning engagement* di ruang virtual pelatihan kepemimpinan.

Permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh Widyaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous*

Berdasarkan hasil wawancara, temuan penelitian terkait permasalahan/tantangan yang dihadapi disusun pada tabel dibawah ini.

Uraian Permasalahan & Tantangan	Responden
1. Peserta kurang fokus	R1, R2, R4, R5
2. Kurangnya penguasaan teknologi digital	R1, R4, R5
3. Keterbatasan interaksi/peserta kurang aktif	R1, R4, R5
4. Menurunnya daya serap diruang <i>synchronous</i>	R1, R2, R5
5. Substansi materi sangat banyak, tidak sebanding dengan alokasi waktu pembelajaran <i>synchronous</i>	R1, R2, R4, R5
6. Lokasi belajar peserta tidak mendukung	R2 R5, R6
7. Kurang leluasa membangun 'rasa'	R1, R3, R4
8. Pelatihan tidak dianggap serius oleh peserta	R1, R3

9. Belajar daring melelahkan dan membosankan	R5
10. Kesulitan ketercapaian efektivitas pembelajaran	R1, R5
11. Sulit mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap substansi	R4, R5
12. Sulit mengukur sikap perilaku peserta	R1, R2, R3, R4, R5
13. Belum terjadi perubahan mindset mengajar dari klasikal ke daring	R1
14. Metode pembelajaran terbatas	R1, R4 R5
15. Jaringan Internet	R1, R2, R3, R4, R5

Tabel 7
Temuan Aspek Permasalahan & Tantangan yang Dihadapi Widyaiswara

Hasil wawancara ini mengindikasikan kompleksitas permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh Widyaiswara dalam pembelajaran *synchronous*. Setelah dikaji lebih dalam, poin-poin permasalahan diatas bersifat *interconnected*, saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Permasalahan kurang fokusnya peserta pelatihan (uraian 1) misalnya, hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya penguasaan teknologi digital (uraian 2), atau lokasi belajar yang tidak mendukung (uraian 6). Responden R1 menegaskan bahwa "peserta tidak sepenuhnya bebas tugas dari pekerjaannya ketika mengikuti pelatihan, dan apabila lokasi belajar di kantor, selalu ada tugas dari atasan yang tidak bisa dielakkan, dan bila belajar dari rumah, juga selalu ada distraksi sehingga peserta tidak bisa fokus, bahkan pelatihan itu sendiri ada yang tidak dianggap serius oleh peserta". Artinya, masih ada peserta yang mengikuti pelatihan hanya karena sebatas penugasan atau kewajiban, dan kurang mengikuti proses pembelajaran dengan *mindfulness*, kesadaran untuk hadir sepenuhnya secara fisik maupun mental.

Permasalahan yang terjadi di ruang pembelajaran *synchronous* tidak semata dikarenakan faktor peserta dan Widyaiswaranya saja, faktor pendukung lainnya seperti sarana pendukung pembelajaran yang kurang memadai contohnya komputer dan koneksi internet yang lambat bahkan putus-putus. Hampir seluruhnya Widyaiswara mengalami hal ini, dan tentu sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran *synchronous*. Kemampuan jaringan internet ini juga sangat mempengaruhi efektivitas pembelajaran, dan mengganggu proses interaksi. Widyaiswara "mengantisipasinya dengan menyediakan cadangan kuota pribadi" (R5).

Responden R2 menguraikan permasalahan yang dihadapi dengan peserta yang "kompetensi daya serap/daya paham peserta menurun dan terbatas karena praktis hanya melihat tayangan di layar monitor (uraian 3), tanpa melihat widyaiswara (berinteraksi) dalam menyampaikan materi, seperti *eye contact*, penekanan

suara, *gesture*, dan lainnya seperti pada pembelajaran klasikal". Hal ini mengakibatkan kebosanan (uraian 9) dan perilaku kurang aktif dalam proses pembelajaran (uraian 3). Hal ini menunjukkan keterkaitan antara permasalahan yang satu dengan lainnya.

Widyaiswara juga mengalami kesulitan dalam membangun interaksi, menumbuhkan 'rasa' atau hubungan emosional yang dibutuhkan untuk menginternalisasi substansi dan nilai-nilai karakter kepemimpinan yang seharusnya dikuasai dan bertumbuh diruang pembelajaran. Dalam hal ini, Responden R3 bahkan menekankan "perlunya mereviu kurikulum pelatihan kepemimpinan, dimana tujuan pembelajarannya masih pada tahap kemampuan memahami, sementara yang ingin dicapai adalah pembentukan karakter kepemimpinan".

Efektifitas pembelajaran (uraian 10) juga menjadi permasalahan serius, sebab ruang gerak dan waktu yang tersedia untuk menerapkan berbagai metode dan teknik pembelajaran menjadi sangat terbatas (uraian 14), sehingga sulit mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran dan perubahan perilaku yang ingin dicapai. Oleh sebab itu, pembelajaran *synchronous* pada pelatihan kepemimpinan struktural menuntut *learning commitment* dan *learning engagement* yang kuat agar tujuan pembelajaran benar-benar bisa tercapai. *Learning engagement* perlu dibangun agar pembelajaran *synchronous* bukan hanya menjadi ruang kelas yang membosankan tanpa motivasi.

Strategi Meningkatkan Cognitive, Emotional dan Behavioral Engagement pada Pembelajaran Synchronous

Menurut KBBI, strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Sasaran khusus Widya swara dalam memfasilitasi kegiatan dalam pembelajaran *synchronous* tentu untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sudah ditetapkan. Untuk mengatasi permasalahan maupun tantangan yang dihadapi dalam pembelajaran *synchronous*, Widya swara perlu menyusun strategi pembelajaran untuk meningkatkan *learning engagement* (*cognitive*, *emotional* dan *behavioral engagement*). Temuan peneliti terkait strategi meningkatkan *learning engagement* pada pembelajaran *synchronous* disusun pada tabel di bawah ini.

No	Strategi	Responden
1	Membangun chemistry dengan peserta	R1, R2, R4, R5
2	Memahami karakter peserta	R1, R3
3	Membangun interaksi yang melibatkan pengalaman, & keahlian peserta	R1, R3, R4, R5

4	Melibatkan emosi, harapan, eksistensi, dan aktualisasi peserta	R1, R2, R3, R4, R5
5	Bertanya pada semua peserta (melalui aplikasi sederhana)	R1 R2 R4 R5
6	Memberi stimulasi dan rangsangan belajar	R2 R5 R6
7	Melakukan Energizer	R1, R2, R4 R5
8	menerapkan variasi metode seperti diskusi kelompok dengan <i>self-organizing mechanism</i>	R1, R2, R3, R, R5
9	Memberi contoh contoh riil dan personal sebagai role model	R2, R3
10	Menjadi expert di bidang yang difasilitasi	R3
11	Mendiskusikan peraturan yang berlaku bersama peserta	R3
12	Memberikan motivasi	R4 R5
13	Menggaris bawahi point-point penting di akhir pembelajaran	R5
14	Melakukan evaluasi hasil belajar	R1 R2 R3 R4 R5

**Tabel 8
Strategi Meningkatkan Cognitive Engagement**

Hasil wawancara dengan Widya swara yang berpengalaman dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous* pada pelatihan kepemimpinan struktural baik pada PKN II, PKA dan PKP ini menggambarkan berbagai strategi untuk meningkatkan *learning engagement* peserta dalam pembelajaran *synchronous*. Respon Widya swara diklasifikasikan kedalam 3 ranah strategi *learning engagement* dengan susunan sebagai berikut:

No	Strategi
3	Membangun interaksi langsung yang melibatkan pengalaman, dan keahlian peserta
5	Bertanya pada semua peserta (melalui aplikasi sederhana)
9	Memberi contoh contoh riil dan personal sebagai role model
10	Menjadi expert dibidang yang difasilitasi
13	Menggaris bawahi point-point penting pada akhir pembelajaran
14	Melakukan Evaluasi

**Tabel 9
Strategi Cognitive Engagement**

Untuk membangun *cognitive engagement*, berbagai strategi yang ditemukan dari hasil wawancara ini menunjukkan perlunya persiapan yang matang dari seorang Widya swara baik secara substansi maupun mental untuk membantu atau memfasilitasi peserta belajar. Hampir semua responden menekankan pentingnya membangun interaksi langsung dengan melibatkan

pengalaman dan keahlian peserta, yang bertujuan agar peserta aktif dan dapat dijadikan sumber belajar. Hal ini seiring sejalan dengan persepsi dan harapan peserta tentang pentingnya interaksi dalam ruang pembelajaran *synchronous*. Dalam hal ini, komunikasi tidak lagi didominasi oleh Widya Iswara, tetapi berfokus pada peserta. Responden R3 memberikan waktu sekitar 70% bagi peserta berkomunikasi aktif dalam proses pembelajaran *synchronous*, dan menjelaskan bahwa hal itu dilakukan agar peserta lebih banyak mendapatkan kesempatan untuk berkontribusi aktif dalam diskusi diskusi interaktif yang difasilitasi Widya Iswara. Widya Iswara lebih banyak menginisiasi dan menggali pengalaman belajar dan kasus-kasus yang terjadi terkait substansi, tanpa perlu menjelaskan seluruh isi modul atau agenda sebab peserta sudah membaca dan memahaminya pada tahap belajar mandiri.

Strategi yang juga menarik diuraikan oleh responden R1 dengan bertanya, dan pertanyaan tersebut tidak boleh hanya dijawab oleh beberapa orang saja, sebab sering terjadi yang menjawab pertanyaan adalah peserta yang sama. Maka strateginya adalah dengan menggunakan aplikasi *google form*, semua peserta diminta menjawab pertanyaan dan kemudian dipilih jawaban yang relevan ataupun menarik untuk didiskusikan. Menariknya, hampir semua responden menekankan bahwa penggunaan aplikasi digital yang digunakan tidak perlu yang rumit-rumit, karena esensinya bisa jadi hilang disebabkan waktu yang dipakai untuk menjawab pertanyaan menjadi tidak efektif, sebab tidak semua peserta pelatihan terbiasa dengan penggunaan aplikasi digital. Responden R4 bahkan menekankan “gunakan saja *Zoom Chat*, sangat efektif untuk memantau partisipasi aktif semua peserta dalam menjawab pertanyaan ataupun menuliskan pendapatnya dan bisa dibaca oleh semua peserta lainnya.”

Memberi contoh contoh riil dan personal sebagai *role model* dari apa yang diajarkan juga menjadi sangat penting dalam memicu pemikiran aktif dan kritis. Responden R3 mencontohkan, “apabila kita mengajarkan nilai integritas, berikan contoh apa yang sudah kita lakukan terkait integritas, lalu minta peserta menjawab apa yang sudah mereka lakukan sebagai tindakan yang berintegritas”. Menjadi Role model dari apa yang difasilitasi atau diajarkan akan memicu partisipasi aktif secara *cognitive* dari peserta. Dengan memberikan contoh contoh riil sebagai bagian dari pengalaman Widya Iswara, hal ini juga menunjukkan kemampuan Widya Iswara sebagai *expert* dibidang yang diajarkan.

Untuk membantu peserta pelatihan terlibat aktif secara *cognitive*, penekanan pada poin-poin penting dari apa yang sudah didiskusikan menjadi krusial. Widya Iswara harus bisa memastikan bahwa proses berpikir dan internalisasi sudah terjadi di ruang pembelajaran *synchronous*, dan

mengakali evaluasi sebagai indikator bahwa tujuan pembelajaran dapat dicapai.

No	Strategi
1	Membangun Chemistry
4	Melibatkan emosi, harapan, eksistensi dan aktualisasi peserta
6	Memberi stimulasi dan rangsangan belajar
10	Melakukan energizer
12	Memberi motivasi

Tabel 10
Strategi Emotional Engagement

Membangun *emotional engagement* dalam proses pembelajaran *synchronous* menjadi bagian penting untuk terjadinya *cognitive engagement* dan *behavioral engagement*. Peserta perlu dikondisikan untuk siap dan antusias belajar, dengan membangun keakraban, melibatkan emosi, harapan, eksistensi dan aktualisasi peserta. Responden R1 menekankan pentingnya membangun *chemistry*. Strategi membangun *chemistry* ini berbeda pada setiap Widya Iswara. Hampir semua Responden memberikan contoh-contoh yang sering dilakukan, misalnya dengan pantun, dengan pertanyaan-pertanyaan yang membuat peserta nyaman untuk menyampaikan harapan, eksistensi dan aktualisasi diri mereka. Keterikatan emosional perlu dibangun dan strateginya harus disesuaikan dengan karakter peserta, dan karakter Widya Iswara itu sendiri. Hal ini sangat sesuai dengan persepsi dan harapan peserta pelatihan terhadap perlunya *ice-breaking*, *energizer* dan gamifikasi yang bukan hanya membangun *cognitive engagement*, tetapi juga *emotional engagement*.

Salah satu strategi penting dalam membangkitkan *emotional engagement* adalah dengan memberi motivasi. Responden R5 menekankan pentingnya “motivasi untuk mendorong partisipasi aktif”, terutama bagi peserta yang bosan ataupun lelah dalam ruang pembelajaran *synchronous*, dan bahkan kemungkinan sambil mengerjakan pekerjaan lain sambil belajar.

No	Strategi
2	Memahami karakter peserta
5	Mendiskusikan peraturan yang berlaku bersama peserta

Tabel 11
Strategi Behavioral engagement

Behavioral engagement dalam proses pembelajaran *synchronous* juga menjadi bagian penting dari pencapaian tujuan pelatihan kepemimpinan struktural, yakni membentuk pemimpin yang berkarakter. Dalam menegakkan disiplin dan perilaku saling menghargai, perlu didiskusikan bersama dengan peserta, sehingga ada

komitmen untuk mengitu peraturan yang berlalu seperti hadir di ruang daring tepat waktu, hadir secara utuh *on-camera*, dan mentaati peraturan peraturan yang ditetapkan oleh penyelenggara pelatihan.

Strategi peningkatan *behavioral engagement* ini dapat dilakukan dengan menekankan pada peserta bahwa sikap perilaku menjadi bagian penting dari penilaian yang berkontribusi pada kelulusan peserta. Menurut responden R3, hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kesadaran terhadap aspek peningkatan sikap perilaku peserta baik diruang kelas *synchronous* ataupun selama mengikuti pelatihan *blended learning*. Strategi-strategi yang diterapkan pada *cognitive* dan *emotional engagement* secara langsung juga mempengaruhi terjadinya *behavioral engagement*. Pemberian motivasi dan pertanyaan pertanyaan yang bermakna bagi peserta misalnya, dapat merangsang keterlibatan aktif yang terus menerus dan menjadi kebiasaan untuk bertanggungjawab terhadap proses dan hasil belajar.

Sungguhpun demikian, strategi meningkatkan *behavioral engagement* ini perlu dielaborasi lebih dalam lagi oleh Widyaishwara. Hasil temuan dari survey peserta, pemantauan disiplin dan membangun komitment belajar penting ditegakkan dalam pembelajaran *synchronous*. Beberapa responden menambahkan dalam jawaban mereka ‘adanya tugas tugas kantor yang harus dikerjakan sambil belajar di ruang *synchronous*,’ perlu dipantau oleh Widyaishwara, dan kurangnya *feedback* dari Widyaishwara. Hal ini perlu menjadi perhatian dalam menyusun strategi untuk meningkatkan *behavioral engagement* dalam pembelajaran *synchronous*.

PENUTUP

Kesimpulan

Peran Widyaishwara sebagai *Facilitator of Learning* dalam meningkatkan *Learning Engagement* menjadi sangat krusial sebab ruang belajar adalah ruang digital dan terbatas gerak dan waktu. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menjembatani antara persepsi dan harapan peserta terhadap Widyaishwara yang memfasilitasi pembelajaran di ruang kelas *synchronous* dengan permasalahan, tantangan dan strategi yang dibangun oleh Widyaishwara untuk memenuhi harapan peserta belajar. Terdapat 3 (tiga) dimensi dari *learning engagement* yang menjadi parameter terjadinya partisipasi aktif peserta dalam proses pembelajaran *synchronous* yaitu *cognitive engagement*, *emotional engagement* dan *behavioral engagement*.

Cognitive engagement adalah keterlibatan aktif peserta belajar dengan menunjukkan perhatian, usaha dan kegigihan dalam mempelajari materi/substansi, pemanfaatan waktu dan strategi belajar disertai rasa keingin tahuhan yang tinggi terhadap substansi. Sementara

emotional engagement yang mengindikasikan keterlibatan peserta dengan minat, kebahagiaan, kepercayaan diri, tidak merasa bosan, frustasi atau cemas dalam proses pembelajaran. Kemudian, *behavioral engagement* berhubungan dengan erat dengan partisipasi peserta dalam kegiatan pembelajaran, dengan mematuhi aturan dan norma-norma yang berlaku dalam pelatihan, termasuk didalamnya perilaku suportif dan penyemangat bagi peserta belajar lainnya.

Berdasarkan hasil studi literatur, hasil *survey*, wawancara dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh Widyaishwara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous* pada pelatihan kepemimpinan struktural dapat diatasi dengan berbagai strategi yang terkait dengan 3 dimensi dari *learning engagement*. Strategi peningkatan *cognitive engagement* dapat dilakukan dengan membangun interaksi langsung yang melibatkan pengalaman dan keahlian peserta, melemparkan pertanyaan, memberi contoh contoh riil dan personal sebagai *role model*. Widyaishwara diharapkan menjadi *expert* dibidang yang difasilitasi, tanpa harus mendominasi waktu pembelajaran dengan menjelaskan substansi, tetapi lebih banyak menggali dan mengajukan pertanyaan pertanyaan yang meningkatkan interaksi dan berfikir kritis. Berfikir kritis muncul dari hadirnya studi kasus yang membuat peserta bekerja sama dalam kelompok untuk menghasilkan solusi solusi inovatif sebagai bagian dari tujuan pembelajaran. Oleh karena itu, Widyaishwara perlu menekankan tujuan pembelajaran ditetapkan diawal pembelajaran.

Untuk meningkatkan *emotional engagement*, dibutuhkan persiapan dan kemampuan untuk membangun hubungan dan *chemistry*, melibatkan emosi, harapan, eksistensi dan aktualisasi peserta, memberi stimulasi dan rangsangan belajar. Membangun *chemistry* bisa dilakukan dengan berbagai cara, namun pertama tama dengan mempelajari karakter peserta pelatihan. *Emotional engagement* harus direncanakan, dapat dilakukan dengan *icebreaker*, *energizer*, ataupun kalimat kalimat motivasi baik oleh Widyaishwara ataupun peserta.

Ketertarikan peserta pada substansi dan kegiatan pembelajaran (*cognitive engagement*) yang dilakukan dengan strategi *emotional engagement*, akan menghasilkan sikap perilaku belajar (*behavioral engagement*) yang diharapkan, sebab ketiganya saling terkait. Kesimpulannya, peran Widyaishwara sebagai *facilitator of learning* dalam meningkatkan *learning engagement* pada pembelajaran *synchronous* menjadi bermakna dan membawa hasil perubahan sesuai tujuan pembelajaran apabila mampu menyusun dan menerapkan strategi pembelajaran yang mengakomodir ke-tiga dimensi *learning engagement* tersebut.

Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dorongan bagi pengembangan kompetensi Widyaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran *synchronous*. Beberapa saran sebagai tindak lanjut dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Widyaiswara membentuk *learning cell* khususnya membahas metode metode yang lebih menarik dan sesuai dengan latar belakang peserta dan konteks agenda pembelajaran kepemimpinan, seperti simulasi, role-play, peer coaching, dan gamifikasi (dengan menggunakan aplikasi mentimeter, slido, google form, jamboard, dll),
2. Peran Widyaiswara sebagai *facilitator of Learning* bukan hanya kemampuan memfasilitasi dalam konteks mengajar pada kelas klasikal maupun daring, namun juga memiliki kapasitas sebagai learning designer, mampu mendesain suatu proses pembelajaran dengan metode dan teknik pembelajaran yang berpengaruh langsung pada peningkatan kualitas peserta (SDM) yang dihadapinya, dengan menyusun strategi pembelajaran berdasarkan ketiga dimensi *learning engagement*, yaitu *cognitive engagement*, *emotional engagement* dan *behavioral engagement*,
3. *Cognitive engagement* dapat ditingkatkan memberikan contoh contoh kasus yang *Problem Based learning* (dengan memberikan contoh contoh kasus) yang tengah *trend* dan relevan dengan permasalahan kepemimpinan di Indonesia. Disamping itu, untuk membangun cognitive engagement yang lebih bermakna, Widyaiswara harus meningkatkan kapabilitas dan wawasan pengetahuan yang berkaitan dengan tema tema yang disajikan dalam pelatihan kepemimpinan, termasuk pemahaman terhadap seluruh misi Asta Cita Presiden Prabowo yang akan menjadi rujukan setiap diskusi yang bernalas dalam ruang ruang pelatihan.
4. *Emotional engagement* dapat dilakukan dengan beberapa strategi, seperti *storytelling*, video yang menggugah, dan ‘surat untuk diri sendiri.’ *Storytelling* dapat dielaborasi dengan menceritakan kisah kisah kepahlawanan dan integritas dari pemimpin yang layak dicontoh. Dari pengalaman peneliti, meminta peserta menceritakan orang yang paling dikagumi/berjasa dalam hidupnya, akan menghadirkan emosi positif yang mengarah pada motivasi belajar yang tinggi. Begitu juga dengan video yang menggugah emosi, juga sangat membantu meningkatkan *emotional engagement* peserta, terutama video yang menceritakan bagaimana nasib bangsa ditangan para pemimpin. Kemudian, peserta juga bisa diajak menuliskan janji, atau komitmen terhadap dirinya dalam memimpin, yang dituangkan dalam bentuk “surat untuk diri sendiri.”
5. *Behavioral engagement* dapat ditingkatkan dengan mengajak peserta menyusun menyepakati bersama beberapa peraturan yang harus dipatuhi, jadi peraturan tersebut dari peserta dan untuk peserta, seperti hadir tepat waktu pada pembelajaran *synchronous*, on-cam, berperan aktif, berkomunikasi selayaknya pemimpin yang handal, dll. Strategi lain adalah dengan memberi peran pada semua peserta sehingga tidak ada yang *left behind* (tertinggal pasif), misalnya dengan menunjuk setiap peserta berperan tertentu seperti penyaji, pengkritik, pemberi ide ide yang *out of the box*, dan lain lain.
6. Untuk mempelajari lebih jauh tentang learning engagement dengan metode metode pembelajaran partisipatif, Widyaiswara dapat menemukannya pada Glossary Education Reform yang bisa dijadikan sebagai rujukan untuk kajian dan penerapan metode pembelajaran partisipatif.
7. Lembaga pelatihan dimana Widyaiswara berkarya dapat mengakomodir sarana dan prasarana untuk *knowledge sharing*, menyediakan ruang dan waktu berlatih menjadi Widyaiswara yang lebih profesional dalam menjalankan perannya sebagai *facilitator of learning*, dan rekognisi terhadap capaian capaian ataupun inovasi inovasi pembelajaran yang dilakukan oleh Widyaiswara.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, M.T., Amaliyah, S. (2023). Student Engagement di Era Blended Learning. Jurnal Pendidikan dan Konseling. 5(1), 5608-5612. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i1.11972>
- Atef, H., & Medhat, M. (2015). Blended Learning Possibilities in Enhancing Education, Training and Development in Developing Countries: A Case Study in Graphic Design Courses. TEM Journal, 4(4), 358-365. https://www.temjournal.com/content/44/07/TemJournalNovember2015_358_365.pdf
- Barcelona, A.B & Dela Cruz, S.R.B. (2024). Empowering Online Learners: The Role of Volitional Competence, Grit and Metacognitive Awareness in Online Learning. The Journal of Educators Online, 21, 1-14. <https://doi.org/10.9743/JEO.2024.21.3.2>
- Gallup (2020). Online Education in 2020: Alumni Outcomes and Experiences. March 24,2020. <Https://>

- www.temjournal.com/content/44/07/TemJournalNoveember2015_358_365.pdf
- Glossary Education Reform (2016). Student Engagement. <https://www.edglossary.org/student-engagement/>
- Halverson, L.R., & Graham, C.R. (2019). Learner engagement in blended learning environments: A conceptual framework. *Online Learning*, 23(2), 145-178. <https://doi:10.24059/olj.v23i2.1481>
- Hariandja, M.N. (2020). The Development of the Blended Learning System for the Training of the Government Administration Standard Operational. *Akademika: Jurnal Teknologi Pendidikan*, 9(2), 115-128. <https://doi:10.34005/akademika.v9i02.896>
- Hidayati, R., Rachman, N.M., Simamora, C.M. (2021). Sikap Peserta Diklat PIM Tingkat IV terhadap Model Pembelajaran Blended Learning. *Indonesian Journal of Educational Counseling*, 5(1), 13-21. <https://doi.org/10.30653/001.202151.144>
- Heilporn, G., Lakhal, S., & Belisle, M. (2021). An Examination of Teachers' Strategies to Foster Student Engagement in Blended Learning in Higher Education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18-25. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00260-3>
- Iswinarti, I., & Surahman, S. (2022). Meningkatkan Engagement pada Siswa melalui Variabel Emosi. *Buletin Psikologi*, 30(2), 210-225. <https://doi:10.22146/buletin psikologi.54355>
- Knowles, M. S., Holton, E. F. & Swanson, R. A. (2011). *The Adult Learner: the definitive classic in adult education and human resource development.* (7th ed.). New York: Elsevier
- Jeffrey, L.M., Milne, J., Suddaby, G., & Higgins, A. (2012). Strategies for Engaging Learners in a Blended Environment. <https://ako.ac.nz/assets/Knowledge-centre/NPF-09-041-Help-or-Hindrance-Blended-approaches-and-student-engagement/SUMMARY-REPORT-Strategies-for-Engaging-Learners-in-a-Blended-Environment.pdf> (diakses tanggal 20 Juni 2024).
- Joshi, M., 2018. Learning: 70-20-10. Bookboon The eBook Company.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2023). Modul Sosialisasi (v.1.0) Literasi Digital Sektor Pemerintahan Kemkominfo RI. <https://www.gho-elearning.com/web/uploads/ebook/pdf/a2JitqeNNzJr.pdf> (diakses tanggal 20 Juni 2024)
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.
- Kerun, J. (2023). Efektivitas Metode E-Learning pada Pelatihan Formulator Tanaman Obat sebagai Pestisida Nabati dalam Meningkatkan Kapasitas Petugas Pertanian. *Jurnal Widya Iswara Indonesia*, 4(1), 11-20. <https://doi.org/10.56259/jwi.v4i1.186>
- Kurniawan N., & Yniawan A. (2022). Analisis Motivasi Belajar, Dukungan Atasan, Kompetensi Trainer, dan Motivasi Transfer sebagai Determinan pada Transfer pelatihan.
- Maninggar, H.M., Sujarwoto, & Sentanu, I.G.P.S. (2024). Efektivitas Pelaksanaan Model Pelatihan Blended Learning Pada Pelatihan Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia). *Jurnal Administrasi Publik*, 6(5), 258-264. <https://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id>
- McDonough, D. (2014). Providing Deep Learning through Active Engagement of Adult Learners in Blended Courses. *Journal of Learning in Higher Education*, 10(1), 9-16. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1143328>
- Nurhikmah. (2021). Pengembangan Kompetensi Literasi Digital Bagi Widyaiswara pada Pembelajaran Dalam Jaringan (Daring). *Jurnal Bestari*, 2(1), 42-54. <https://jurnalbestari.ntbprov.go.id> download 21
- Odum, M., Meaney, K.S., & Knudson, D.V. (2021). Active Learning Classroom Design and Student Engagement: An Exploratory Study. *Journal of Learning Spaces*, 10(1), 27-42. <https://libjournal.uncg.edu/jls/article/view/2102>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Redmond, P., Heffernan, A., Abawi, L., Brown, A., & Henderson, R. (2018). An online engagement framework for higher education. *Online Learning*, 22(1), 183-204. <https://doi:10.24059/olj.v22i1.1175>
- Rusmulyani, K., & Riani, N.K. (2023). Tantangan dan Hambatan Pada Pelatihan Bagi ASN: Blended Learning Sebagai Alternatif Pembelajaran Inovatif. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1), 32-39. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i1.23983>
- Sardjoko, S., Hadiat., Amalia F., Masyhud, M.A., Satriya, E., Wrihatnolo, R., Suyitno S.L.P., Hidayat, Y.R., Nofrian, F., Primadhita, Y., Utomo, W., Rohman, H., Rohmatullah, P., Mungkasa, O., Fitrijanto, A., Soebroto, A.C....Hadad, N. (2023). Menuju Indonesia Emas: Refleksi dan Visi Pembangunan 2005-2045. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas
- Simanjuntak, S.d., & Sastrikirana, A. (2021). Strategi pengembangan kompetensi bahasa Inggris dalam membangun world class bureaucracy. In Suryanto,A., Suzana, R., & Sudrajat, A. (Eds.) *Antologi pengembangan kompetensi ASN: Teori, kebijakan,*

dan praktik. (pp.228-251). Asosiasi Profesi Widyaiswara Indonesia. (2021).

Sulistyo, A. (2022). Redefinisi Blended Learning dalam Pengembangan Kompetensi ASN. <https://bandung.lan.go.id/index.php?r=post/read&id=804> (diakses pada tanggal 20 Juni 2024).

Suseno, Suseno. (2023). Peran Baru Widyaiswara di Era Pembelajaran Berbasis Digital. Good Governance, 19(1), 30-69. <https://doi.org/10.32834/gg.v19i1.584>

Tjahyono, H.H., & Darto M. (2024). Manusia, Proses, dan Teknologi sebagai Komponen Utama Penyelenggaraan Pelatihan bagi ASN Secara Blended Learning. Good Governance, 20(1), 1-18. <https://doi.org/10.32834/gg.v20i1.744>

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

Young, A. (2014). Brand Media Strategy: Integrated Communications Planning in the Digital Era (2nded.). New York: Palgrave Mcmillan.