

**Efektivitas Pembelajaran Nilai-Nilai BerAKHLAK terhadap
Learning Engagement dan *Employee Engagement*
Studi Kasus di Papua Barat Daya**

***The Effectiveness of Core Values BerAKHLAK on
Learning Engagement and Employee Engagement
Case Study in Southwest Papua***

Nirwati Yapardy

Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan

Jl. Raya Baruga No. 48, Makassar, Sulawesi Selatan

Email: nirwati.yapardy@gmail.com

Naskah diterima tanggal 27 Mei 2025. Naskah direvisi tanggal 11 Juni 2025.

Naskah disetujui tanggal 17 Juni 2025.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK terhadap *learning engagement* dan *employee engagement* pada Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Papua Barat Daya. Nilai-nilai BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) diperkenalkan sebagai landasan karakter ASN dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam terhadap tiga fasilitator dan enam alumni pelatihan dasar (latsar). Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode pembelajaran interaktif seperti permainan, diskusi kelompok, *problem-solving*, dan *roleplay* memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan keterlibatan peserta selama proses pelatihan. Selain itu, kesiapan fasilitator dan pemanfaatan teknologi pembelajaran turut memperkuat engagement, meskipun keterbatasan infrastruktur, terutama di wilayah terpencil, menjadi hambatan serius bagi pembelajaran daring. Pendekatan *blended learning* dinilai sebagai alternatif yang dapat mengatasi sebagian tantangan tersebut. Secara umum, pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK terbukti berkontribusi pada peningkatan *learning engagement* yang berdampak pada penguatan *employee engagement* di tempat kerja. Namun demikian, keberlanjutan dampak tersebut memerlukan dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, serta tersedianya panduan aplikatif dalam implementasi nilai-nilai tersebut. Rekomendasi penelitian mencakup penguatan peran fasilitator melalui pelatihan teknologi, penyediaan materi dalam format digital dan cetak, serta adaptasi pembelajaran terhadap kondisi geografis dan akses teknologi. Hasil ini menunjukkan pentingnya investasi berkelanjutan dalam strategi pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK untuk memperkuat keterlibatan ASN secara berkelanjutan.

Kata kunci: *learning engagement, employee engagement, value engagement, nilai-nilai dasar ASN, nilai-nilai BerAKHLAK.*

Abstract

This study aims to evaluate the effectiveness of learning core values BerAKHLAK on learning engagement and employee engagement in Prospective Civil Servants (CPNS) in West Papua. The

BerAKHLAK values (Service Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative) were introduced as the basis for ASN character in improving the quality of public services. This study used a qualitative approach with an in-depth interview method with three facilitators and six alumni of basic training (latsar). The results showed that interactive learning methods such as games, group discussions, problem-solving, and roleplay have a major contribution to increasing participant engagement during the training process. In addition, the readiness of facilitators and the use of learning technology also strengthen engagement, although limited infrastructure, especially in remote areas, is a serious obstacle to online learning. The blended learning approach is considered an alternative that can overcome some of these challenges. In general, learning BerAKHLAK values has been shown to contribute to increasing learning engagement which has an impact on strengthening employee engagement in the workplace. However, the sustainability of this impact requires support from leaders and colleagues, as well as the availability of application guidelines in implementing these values. Research recommendations include strengthening the role of facilitators through technology training, providing materials in digital and printed formats, and adapting learning to geographic conditions and technology access. These results demonstrate the importance of continued investment in BerAKHLAK values learning strategies to strengthen ASN engagement sustainably.

Keywords: learning engagement, employee engagement; value engagement, core values ASN, BerAKHLAK values

PENDAHULUAN

Nilai dasar BerAKHLAK telah ditetapkan sebagai fondasi moral dan profesionalisme ASN melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Nilai-nilai tersebut mencakup Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang diharapkan menjadi pedoman dalam menjalankan tugas sebagai pelaksana kebijakan publik dan pelayan masyarakat. Dalam rangka internalisasi nilai-nilai tersebut, pemerintah melalui LAN menetapkan Pelatihan Dasar CPNS (latsar) sebagai medium strategis untuk menanamkan nilai BerAKHLAK kepada CPNS.

Pelaksanaan latsar mengacu pada Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 dan Keputusan Kepala LAN Nomor 580/K.1/PDP.07/2024. Dalam pelaksanaannya, pembelajaran agenda II terkait nilai-nilai dasar dilaksanakan melalui metode daring dan tatap muka. Aktivitas yang digunakan antara lain diskusi, simulasi, studi kasus, film pendek, dan refleksi personal. Tujuannya adalah agar peserta tidak hanya memahami nilai-nilai secara teoretis, tetapi juga menginternalisasikannya ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

Pentingnya evaluasi terhadap pembelajaran nilai ini semakin mengemuka seiring dengan hasil Survei Indeks BerAKHLAK yang dilakukan oleh Kementerian PANRB pada tahun 2022 dan 2023 di lebih dari 500 instansi. Hasilnya menunjukkan sebagian besar nilai

berada pada kategori “Cukup Sehat”, dengan nilai adaptif menjadi yang terendah (40,1%), menandakan perlunya perhatian khusus dalam meningkatkan fleksibilitas ASN terhadap perubahan.

Kondisi tersebut menjadi tantangan sekaligus peluang bagi LAN sebagai pembina kompetensi ASN untuk merancang pembelajaran yang tidak hanya menginformasikan, tetapi juga mentransformasikan. Dalam konteks ini, konsep *learning engagement* menjadi penting. Keterlibatan peserta dalam proses belajar yang aktif dan bermakna dipercaya dapat memperkuat internalisasi nilai. Rapl (*Learning Engagement: What Is It and How To Improve It?*, 2023) menyebut bahwa *learning engagement* yang efektif mampu mendorong *employee engagement* yakni keterikatan emosional dan komitmen ASN terhadap pekerjaannya. Berbagai studi terdahulu menunjukkan bahwa *learning engagement* berkorelasi dengan hasil belajar yang positif, termasuk kepuasan, ketekunan, dan prestasi ([Berger & Milem, 1999](#)). Dalam konteks pelatihan nilai ASN, hal ini berarti bahwa semakin aktif peserta terlibat dalam pembelajaran, maka semakin besar kemungkinan nilai tersebut melekat dan memengaruhi perilaku kerja mereka. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK terhadap *learning engagement* dan dampaknya terhadap *employee engagement* di tempat kerja ASN.

TINJAUAN PUSTAKA

LAN, sebagai instansi pembina, memiliki peran penting dalam membentuk kapasitas ASN, termasuk memastikan bahwa fasilitator dan widyaiswara mampu menyampaikan nilai-nilai tersebut secara efektif. Watungnadha (2020) menegaskan bahwa widyaiswara memegang peran sentral dalam keberhasilan internalisasi nilai. Oleh karenanya peran penting widyaiswara dalam menyampaikan nilai-nilai tersebut termasuk pendekatan pembelajaran yang digunakan pun harus mempertimbangkan beban tugas peserta dan efektivitas materi agar proses internalisasi tidak terhambat ([Dewi, 2023](#)). Sementara itu, [Tamsuri \(2022\)](#) menyatakan bahwa kualitas materi pelatihan sangat berpengaruh terhadap manfaat yang dirasakan peserta dan keberhasilan pelatihan secara umum.

Karakteristik dari pembelajaran efektif adalah apabila dapat mengakomodasi dan mendorong keragaman kesempatan belajar untuk pengembangan pribadi dan sosial dengan menggunakan gaya belajar masing-masing individu untuk pencapaian tujuan pembelajaran ([Byers, 2022](#)). Karakteristik lainnya adalah jika pembelajaran itu dapat membantu siswa

menumbuhkan sikap positif seperti kreativitas, inovasi, percaya diri, keterbukaan, dan kemandirian ([Mohammad & Sudana, 2024](#)). Dalam hal ini seorang widyaiswara harus mampu menjaga dinamika kelas agar motivasi belajar peserta tetap terjaga.

Salah satu cara mengukur efektivitas pembelajaran dari suatu pelatihan adalah dengan melakukan evaluasi yang memungkinkan pemberian umpan balik yang berharga untuk perbaikan di masa depan. [Dessler \(2017\)](#) mendefinisikan evaluasi pelatihan sebagai sebuah proses untuk mengukur dampak pelatihan terhadap pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan kinerja dengan tujuan memastikan bahwa pelatihan memberikan manfaat yang sesuai bagi pegawai dan organisasi.

Evaluasi yang efektif dalam pelaksanaan pelatihan dasar CPNS memastikan kesiapan peserta untuk berkontribusi secara optimal di lingkungan kerja pemerintahan. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan pemahaman terhadap nilai-nilai ASN, tetapi juga untuk menguji efektivitas metode pengajaran dalam menyampaikan materi kepada CPNS dengan beragam latar belakang dan pengalaman. Selain itu, evaluasi pelatihan dasar CPNS memungkinkan pengukuran dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja peserta dalam tugas-tugas pekerjaan mereka.

Salah satu pendekatan dalam mencapai efektivitas pembelajaran adalah mencari variasi metode yang menghasilkan terjadinya *learning engagement* bagi peserta pelatihan. *Learning engagement* atau keterlibatan dalam pembelajaran merupakan upaya untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menarik. Konsep ini mengacu pada keterlibatan aktif, baik secara emosional, kognitif, maupun perilaku, yang mendorong peserta didik untuk lebih bersemangat dalam mengeksplorasi dan memahami materi pembelajaran.

Learning engagement digunakan sebagai salah satu cara untuk mengukur kualitas dan kuantitas partisipasi pembelajar dalam suatu pembelajaran dan meliputi interaksi pembelajar. Seorang yang terlibat (*engage*) akan aktif, ingin berpartisipasi, mau untuk mengeluarkan usaha, termotivasi dan terinspirasi. Menurut [Fredricks et al. \(2015\)](#), *engagement* dalam proses pembelajaran terdiri dari tiga komponen utama yaitu kognitif, emosional, dan perilaku. Ketika fasilitator bekerja sama dalam menyelaraskan metode pengajaran sebelum pelatihan, mereka dapat merancang strategi yang memungkinkan peserta terlibat secara lebih aktif dalam ketiga aspek ini.

Hasil penelitian yang terkait langsung pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK yang dilakukan oleh [Syawitri dkk. \(2022\)](#) menemukan bahwa materi nilai-nilai dasar harus

disampaikan dalam suasana yang santai dan nyaman agar peserta dapat memahami nilai-nilai dasar BerAKHLAK dengan lebih mudah. Untuk mengetahui apakah seorang pembelajar mengalami keterlibatan (*engagement*), maka *engagement* ini perlu diukur. Menurut [Harper & Quayle \(2009\)](#), *engagement* tidak hanya diukur dari pelibatan (*involvement*) atau partisipasi (*participation*), tapi juga dari perasaan dan aktivitas (*feeling and activity*). Menurut mereka, individu yang bertindak tapi tanpa perasaan terlibat (*acting without feeling engaged*) hanya disebut *involved* atau bahkan patuh (*comply*); sedangkan pembelajar yang hanya merasakan terlibat (*feeling engaged*) namun tidak bertindak, mereka sebut *dissociation* atau ketidakterhubungan atau pemutusan hubungan antara pikiran, perasaan, dan tindakan.

Untuk menghindari disosiasi tersebut, widyaiswara harus mampu menciptakan suasana kelas yang mendukung dimana peserta tidak hanya terlibat secara fisik tetapi juga emosi atau kognisi. Tanpa keterlibatan hati dan pikiran, berujung pada disosiasi yang memperlemah upaya internalisasi nilai ASN BerAKHLAK di tempat kerja ibaratnya “*graduates without soul*” (alumni tanpa jiwa). Dalam konteks ini, pendekatan *experiential learning* menjadi sangat relevan. Dewey (sebagaimana dikutip dalam [Kolb, 2021](#)) menekankan bahwa pembelajaran yang bermakna harus berasal dari pengalaman langsung dan reflektif, di mana peserta aktif dalam proses membangun pengetahuan melalui interaksi nyata dengan lingkungan dan masalah kehidupan.

Lebih lanjut, teori *Zone of Proximal Development* (ZPD) dari *Lev Vygotsky* menekankan pentingnya peran fasilitator sebagai pendamping yang membantu peserta menjangkau pemahaman atau keterampilan di atas kemampuan aktual mereka, melalui proses *scaffolding* atau bimbingan terstruktur (Vygotsky, 1978, sebagaimana dikutip dalam [Daniels, 2021](#)). Dalam konteks pelatihan nilai, ZPD memberi landasan kuat bahwa peserta akan lebih mudah menginternalisasi nilai jika fasilitator aktif mendampingi mereka dalam konteks belajar yang bermakna.

Salah satu media pembelajaran interaktif yang mampu menggerakkan *value engagement* adalah penggunaan media edukatif yang interaktif Kartu Moment BerAKHLAK dan Kawan BerAKHLAK. Penelitian di MAN 2 Polewali Mandar menunjukkan bahwa metode ini membantu pemahaman nilai dan meningkatkan keterampilan ([Bakar, Resekiani Mas; Istiqamah, St Hadjar Nurul; Anwar, Elshafa Salsabil; Irsyad, 2023](#)). Begitupun dengan beberapa peserta latsar Puslatbang KMP tahun 2024

mengungkapkan bahwa game *flashcard* mampu meninggalkan kesan mendalam dan memperkuat pemahaman nilai BerAKHLAK. [Reeve \(2013\)](#) menyebut bahwa *value engagement* terbentuk ketika individu merasa nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai organisasi. Menurutnya, peserta yang mengalami keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi akan lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pembelajaran.

Hasil survei Gallup ([Gallup's Q12 Employee Engagement Survey, 2021](#)) menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan dengan metode partisipatif menghasilkan peningkatan hingga 21% dalam kepatuhan terhadap nilai organisasi dibandingkan metode ceramah. Jika dikaitkan dengan tujuan nilai utama ASN, maka kepatuhan mereka dapat dilihat dari implementasi nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas pokoknya baik untuk pribadi sebagai ASN maupun organisasi. [Makhfiroh dan Rizana \(2023\)](#) menyebutkan bahwa semakin kuat penerapan nilai BerAKHLAK, semakin baik pula kinerja ASN. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara *learning engagement* dan *employee engagement*. keterlibatan pegawai yang berdampak pada kinerja organisasi.

Employee engagement dirumuskan sebagai suatu kondisi munculnya motivasi, partisipasi aktif dan keterlibatan pekerja dalam semua proses produksi, yang seharusnya berdampak positif pada pertumbuhan efisiensi tenaga kerja (ISO 9001; 2015). Menurutnya pegawai mulai bekerja efektif jika mereka senang dengan pekerjaannya. Sedangkan Gallup ([Gallup's Q12 Employee Engagement Survey, 2021](#)) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme pegawai dalam pekerjaan dan tempat kerja mereka. Menurut [Morgan \(2014\)](#), keterlibatan pegawai dalam organisasi bukan hanya sangat dipengaruhi oleh iklim internal organisasi, tapi juga nantinya akan memengaruhi sikap dan perilaku pegawai tersebut dalam melayani pelanggan mereka yang berujung pada kepuasan pelanggan. Artinya, jika pegawai tidak puas dengan organisasi maka akan memengaruhi tingkat pelibatan mereka kepada pelanggan.

[Zeng dan Han \(2005\)](#) menyatakan bahwa *employee engagement* mengacu pada keadaan emosi dan motivasi positif pegawai yang mampu bertahan lama di organisasi, semangat dan mampu mengabdikan dirinya untuk bekerja kapan saja. Bahkan pegawai tersebut mampu membanggakan organisasi dengan pengalamannya dan mampu menyemangati orang-orang yang bekerja didalamnya. Menurut [Schaufeli dkk \(2002\)](#), keterlibatan pegawai melibatkan pikiran positif, memuaskan organisasi, memiliki semangat, dedikasi, kemampuan daya serap keadaan afektif dan kognitif yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu atau keadaan tertentu, serta lebih gigih. Oleh karenanya ketika

organisasi mampu menjaga tingkat kepuasan organisasi, maka tingkat pelibatan pun meningkat.

METODE PENELITIAN

Pengambilan data ini dilakukan di Papua Barat Daya di bulan April sampai dengan September 2024. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan dan menganalisis efektivitas pendekatan pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK yang diterapkan dalam Pelatihan Dasar (latsar) terhadap dua aspek penting dalam pengembangan aparatur sipil negara. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada:

1. Menganalisis dan memetakan sejauh mana pendekatan pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK selama LATSAR mendorong terjadinya *learning engagement* di kalangan peserta pelatihan.
2. Menganalisis dan memetakan dampak pendekatan pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK terhadap peningkatan *employee engagement* dalam konteks kerja para alumni LATSAR.

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memberikan makna terhadap data empiris melalui interpretasi langsung atas fenomena yang terjadi di lapangan. Sejalan dengan pendapat Miles dan [Huberman \(1994\)](#), pendekatan ini memfokuskan pada pemahaman mendalam terhadap konteks dan pengalaman partisipan. Objek kajian difokuskan pada efektivitas pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK dalam pelatihan dasar (latsar) ASN di Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian ini dilakukan pada Fasilitator dan Alumni Pelatihan Dasar di Papua Barat Daya. Adapun jumlah Fasilitator yang dilibatkan sampel penelitian berjumlah 3 orang dan Alumni berjumlah 6 orang. Mengingat Papua Barat Daya merupakan provinsi baru hasil pemekaran, memerlukan penguatan budaya kerja ASN, khususnya internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK yang menjadi fondasi dasar karakter ASN Indonesia. Dengan melakukan penelitian di Papua Barat Daya, kami membantu memastikan bahwa pembentukan karakter ASN baru di Papua Barat Daya selaras dengan standar nasional. Selain itu, kami berharap dapat berkontribusi dalam penyediaan data dan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based*) yang selama ini relatif kurang tersedia untuk wilayah Indonesia Timur, khususnya di Papua Barat Daya.

Teknik pengumpulan data melibatkan dua metode utama. Pertama, wawancara dengan daftar pertanyaan terbuka yang mengarah pada aspek efektivitas pembelajaran,

termasuk metode pengajaran, peran fasilitator, penggunaan modul dan kurikulum, dampak pembelajaran, hambatan, serta harapan peserta. Wawancara ini dirancang untuk menggali pengalaman langsung partisipan terhadap internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK. Kedua, dokumentasi terhadap kebijakan pemerintah dan referensi pustaka digunakan untuk memperkuat interpretasi hasil wawancara dalam konteks regulasi dan teori. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *grounded theory* sebagaimana dijelaskan oleh Saldaña (2021), melalui tiga tahapan utama pengkodean: *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

1. ***Open Coding*** adalah tahap awal di mana data diwujudkan dalam bentuk unit-unit makna kecil dan diberi label sesuai tema yang muncul. Kategori awal dibentuk berdasarkan pengulangan dan signifikansi dari data mentah.
2. ***Axial Coding*** dilakukan untuk menghubungkan kategori utama dan subkategori, termasuk identifikasi konteks, kondisi kausal, dan konsekuensi dari fenomena yang diteliti. Tahapan ini membantu membangun struktur pemahaman yang lebih sistematis.
3. ***Selective Coding*** merupakan tahap akhir yang memusatkan perhatian pada kategori inti. Peneliti mengembangkan narasi utama yang merangkum hubungan antar kategori dan menyatukan seluruh temuan dalam satu tema sentral yang mendukung pembentukan teori kontekstual

HASIL DAN DISKUSI

Temuan penelitian ini memperkuat pentingnya *learning engagement* dalam proses internalisasi nilai ASN melalui *employee engagement*. Pelaksanaan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (latsar) yang berorientasi pada internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK menunjukkan hasil yang menggembirakan dari sisi interaksi pembelajaran, peran fasilitator, dan dampak jangka panjang terhadap peserta. Interaksi pembelajaran yang dirancang secara variatif melalui penggunaan *games edukatif*, diskusi kelompok, presentasi, *roleplay*, studi kasus, serta sesi refleksi, terbukti secara signifikan meningkatkan atensi dan partisipasi aktif peserta. Metode-metode tersebut dinilai tidak hanya menyenangkan, tetapi juga memperkuat pemahaman materi dan mendorong keterlibatan kognitif, emosional, serta perilaku peserta dalam proses belajar. Kegiatan ini secara konsisten menciptakan suasana belajar yang interaktif dan mampu menjaga semangat belajar, khususnya di kalangan generasi milenial.

Namun tantangan utama yang dihadapi oleh fasilitator dan alumni pelatihan yang ada di Papua Barat Daya adalah hambatan struktural, seperti keterbatasan waktu dan infrastruktur pembelajaran daring. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam perencanaan waktu pelatihan serta adaptasi metode pembelajaran yang lebih fleksibel, terutama di daerah dengan keterbatasan akses. Dalam kondisi keterbatasan akses internet di sejumlah daerah, fasilitator berhasil menunjukkan kreativitas dengan mengombinasikan metode klasikal dan teknologi secara selektif. Pemanfaatan platform sederhana, gamifikasi manual, serta pendekatan *blended learning* menjadi solusi yang menjembatani hambatan konektivitas dan tetap menjaga efektivitas penyampaian materi.

Peran fasilitator dalam pembelajaran turut diperkuat dengan kesadaran mereka untuk terus mengembangkan diri, termasuk dalam penguasaan teknologi berbasis video dan AI. Selain itu, pendekatan reflektif dan kontekstual menjadi penting untuk menghindari disosiasi, yaitu situasi ketika peserta hanya terlibat secara fisik tanpa pemahaman. Respon positif peserta terhadap proses pembelajaran juga dipengaruhi oleh peran strategis fasilitator. Fasilitator yang mampu mengelola kelas dengan metode yang adaptif dan menginspirasi dinilai menjadi faktor penentu keberhasilan pembelajaran, terlebih dalam menghadapi tantangan nyata seperti keterbatasan infrastruktur teknologi.

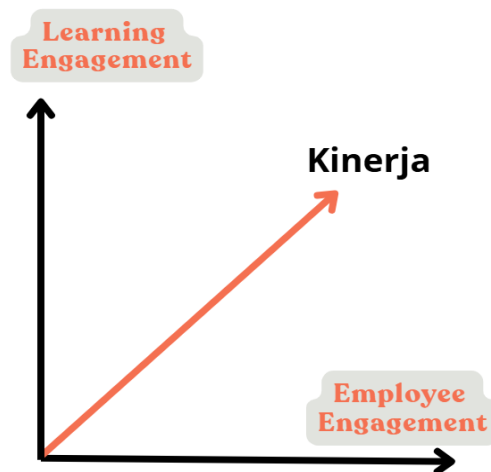
Lebih lanjut, hasil pelatihan menunjukkan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK yang diperkenalkan selama pelatihan memiliki pengaruh nyata terhadap praktik kerja para alumni (Tabel 1). Para Alumni melaporkan adanya peningkatan keterlibatan sebagai pegawai, yang tercermin dari semangat kerja yang lebih tinggi, kesetiaan terhadap lembaga, dan partisipasi aktif dalam membentuk etika serta kualitas kerja yang lebih baik. Nilai-nilai seperti integritas, orientasi pelayanan, dan kolaborasi tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi telah diterapkan secara langsung dalam lingkungan kerja profesional (Tabel 1). Secara menyeluruh, kemampuan fasilitator dalam merespons tantangan serta keberhasilan integrasi nilai-nilai BerAKHLAK dalam proses pembelajaran memberikan kontribusi pada penguatan kompetensi ASN yang berkelanjutan, yang pada akhirnya mendorong tumbuhnya *employee engagement* secara nyata di tempat kerja (Tabel 1).

Tabel 1.
Kutipan Wawancara Alumni Latsar terkait Dampak Pembelajaran Nilai BerAKHLAK terhadap *Learning Engagement* dan *Employee Engagement*

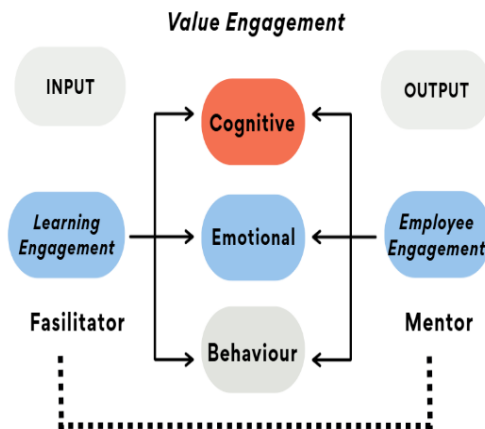
Informan	Kutipan Wawancara	Indikasi <i>Learning Engagement</i>	Indikasi <i>Employee Engagement</i>
Alumni 1	“Pola pelatihan ini sangat saya suka, karena kami dipaksa untuk bergerak dengan teknologi seperti internet dan Zoom.” “Saya jadi berubah total dari rutinitas kerja individual menjadi profesional dan kolaboratif.”	Ketertarikan dan keterlibatan dalam pembelajaran berbasis teknologi. Meningkatkan energi belajar dan semangat partisipatif.	Adaptasi digital dan kesiapan menghadapi dunia kerja modern. Perubahan mindset, peningkatan kerja tim dan profesionalisme
Alumni 2	“Games dan diskusi itu paling menarik. Saya jadi lebih paham materi karena diajak berpikir dan berdiskusi.” “Saya semakin tenang dan bersungguh membantu sesama pegawai terkait tupoksi saya di lingkungan kerja.”	Antusiasme belajar, partisipasi aktif dalam diskusi dan simulasi. Partisipasi aktif dan belajar dari pengalaman sosial	Pemahaman nilai yang berdampak pada sikap kerja positif. Keterlibatan emosional, komitmen terhadap peran ASN
Alumni 3	“Model penugasan yang saya sukai adalah tugas mempraktikkan nilai-nilai BerAKHLAK.” “Saya memberanikan diri tampil dalam memberikan penjelasan terkait tugas yang diberikan. “Saya menjadi pribadi yang mengerti dan mampu menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK.”	Penerapan langsung nilai dalam aktivitas pembelajaran. Meningkatnya kepercayaan diri dan partisipasi aktif Pembelajaran aktif dan berbasis pengalaman	Penerapan nilai memperkuat integritas dan komitmen individu terhadap pelayanan yang lebih baik dalam konteks kerja Kesiapan komunikasi di lingkungan kerja Implementasi nilai dalam perilaku kerja sehari-hari
Alumni 4	“Saya mendapatkan banyak hal positif, jadi lebih semangat meningkatkan kompetensi dan suka membantu orang lain belajar.” “Tugas yang saya sukai adalah membuat video tentang aktivitas di kantor yang berkaitan dengan nilai-nilai BerAKHLAK - Saya lebih memahami nilai-nilai BerAKHLAK dengan penjelasan yang mudah dicerna dan saya praktikkan dalam aktivitas kerja.”	Motivasi internal, dorongan untuk berkembang secara aktif Penugasan kreatif meningkatkan keterlibatan dalam pembelajaran. Ketertarikan terhadap materi dan metode.	Kepedulian terhadap rekan kerja, semangat kolaboratif. Penerapan langsung nilai dalam tugas kantor. Implementasi nilai secara nyata dalam tugas harian

Alumni 5	• “Pelatihan ini memengaruhi saya secara emosional, membantu mengontrol emosi di tempat kerja.”	Refleksi diri selama proses belajar.	Penguatan <i>soft skills</i> di lingkungan kerja.
	• “Diajarkan main drama sesuai profesi kami, seperti guru. Kami dapat kasus pelayanan seperti guru sekolah atau dinas kesehatan.”	Pembelajaran kontekstual dan berbasis peran.	Peningkatan empati dan kesiapan menghadapi situasi kerja riil.
	• “Games, ice breaking, diskusi, pemberian tugas; yg paling disuka teladan dan nasehat dari widyaiswara, motivasi dan inspirasi bagi ASN pemula.	Keterarikan tinggi pada metode pembelajaran dan contoh konkret.	Pembentukan motivasi internal dan kesadaran peran sebagai ASN.
	• “Setelah ikut LATSAR, emosi saya lebih terkontrol walau harus tinggal di kegelapan, saya belajar menerima tantangan sebagai bagian dari tugas.”	Keterlibatan emosional dan kenyamanan dalam proses belajar.	Penguatan kontrol emosi dan komitmen dalam kondisi ekstrem.
Alumni 6	• “Panduan nilai-nilai dalam bentuk fisik sangat membantu saya menerapkannya di sekolah.”	Kebutuhan akan media belajar untuk memperdalam keterlibatan.	Implementasi nilai dalam tugas profesional secara berkelanjutan.
	• Kami perlahan menerapkan nilai BerAKHLAK di lingkungan sekolah, seperti Berorientasi Pelayanan dan Harmonis.”	Pembelajaran reflektif dan kontekstual	Implementasi nilai dalam tugas profesional sebagai pendidik.

Dari data di atas, penulis simpulkan bahwa semakin tinggi *learning engagement* yang terjadi selama proses pembelajaran, maka semakin bagus *employee engagement* (Gambar 1). Namun tantangan utama alumni dalam keberlanjutan *core values* adalah keberlanjutan implementasi nilai-nilai ini dalam *employee engagement* sangat dipengaruhi oleh peran mentor atau mereka (Gambar 2). Sebagaimana yang dialami oleh Alumni 1:



Gambar 1. Hubungan *Learning Engagement* dan *Employee Engagement* dan *Kinerja*



Gambar 2. Keterkaitan Peran Fasilitator dan Mentor

“Kami dipaksakan untuk ikut dengan kemauan mentor lokal yang sebelumnya tidak familiar dengan tema tersebut sehingga kalau mau jujur tidak banyak yang bisa mentor kami berikan, saya secara pribadi kerjakan semua tugas saya sendirian tanpa sumbangsih yang signifikan dari mentor, untungnya kami ditunjang oleh pengajar dan terutama coach yang mumpuni dibidangnya juga rasa senasib sepenanggungan dari teman-teman sesama peserta yang saling support. Saran saya kalau ada penyelenggaraan Latsar lanjutannya lagi harus ada kewajiban untuk mentor juga pernah mengikuti pelatihan dengan tema BerAKHLAK” (Alumni 1, komunikasi pribadi, 2024)

1. Faktor-faktor yang mendukung *Learning Engagement*

a. Metode yang Variatif dalam Meningkatkan *Learning Engagement*

Penggunaan metode pembelajaran yang variatif merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan keterlibatan peserta (*learning engagement*) dalam pelatihan nilai-nilai BerAKHLAK. Dalam konteks pelatihan ini, metode interaktif seperti diskusi kelompok, *problem-solving*, *roleplay*, hingga pemanfaatan media berbasis teknologi seperti video dan *Artificial Intelligence* (AI) terbukti mampu merangsang partisipasi aktif peserta, khususnya generasi milenial dan Z yang lebih terbiasa dengan teknologi.

Teori *Learning Engagement* menyatakan bahwa keterlibatan peserta dalam proses pembelajaran adalah prediktor utama keberhasilan pendidikan ([Clark & Mayer, 2020](#)). Bahkan pembelajaran yang interaktif melalui diskusi kelompok, kolaborasi, dan *problem-solving* dapat memperkuat pembelajaran peserta karena peserta tidak hanya mendapatkan pengetahuan tetapi juga menerapkannya dalam konteks yang relevan dan bermakna ([Anderson & Dron, 2020](#)).

[Bates dan Sangrà \(2020\)](#) menyatakan bahwa penggunaan teknologi dalam pendidikan tidak hanya penting untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan menarik. Hal ini dapat kita lihat dalam penggunaan Mentimeter, Kahoot, Quizizz, Wordwall, dan sejenisnya. Platform pembelajaran interaktif tersebut memang membutuhkan waktu dalam persiapannya, namun penggunaannya di kelas sangat efisien jika didukung dengan internet tentunya. Jika tidak, fasilitator dapat memanfaatkan kartu-kartu berupa gamifikasi, baik yang sudah tersedia atau didesain sendiri. Tujuan dari platform tersebut pada dasarnya adalah untuk menciptakan interaksi aktif antara peserta dan fasilitator (*learning engagement*). Selanjutnya [Bates dan Sangrà \(2020\)](#) menekankan bahwa pengembangan keterampilan digital di kalangan pengajar adalah kunci untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam pembelajaran.

Alumni 2 juga memberikan testimoni terkait keefektifan metode yang variatif: “Games dan diskusi itu paling menarik. Saya jadi lebih paham materi karena diajak berpikir dan berdiskusi langsung dengan teman-teman. Tidak hanya duduk dan mendengarkan” (Alumni 2, komunikasi pribadi, 2024). Selanjutnya Alumni 3 mengekspresikan bahwa *games* konsentrasi dan kegiatan

penugasan melalui hasil karya (*project based learning/PBL*) sangat membantu dalam menjaga keterlibatan peserta selama pembelajaran. Selain gamifikasi dan PBL, diskusi dan tanya-jawab juga menjadi metode yang banyak diapresiasi karena dapat membantu peserta memahami materi dengan lebih mendalam. Metode ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan emosional dan sosial peserta, tetapi juga memperkuat pemahaman terhadap nilai-nilai inti BerAKHLAK karena peserta mengalami langsung situasi simulatif yang menyerupai dunia kerja.

Pengaruh penggunaan video dan AI terhadap penggunaan teknologi seperti video dan AI memberikan kesempatan bagi fasilitator untuk membuat konten yang lebih menarik dan interaktif. Fasilitator 3 menyatakan bahwa mereka membutuhkan keterampilan ini untuk membuat materi yang lebih kekinian dan relevan, mengingat peserta pelatihan sering kali lebih terlibat dalam konten visual dan teknologi berbasis AI. Keterlibatan peserta cenderung meningkat ketika mereka dihadapkan pada media yang lebih dinamis dan interaktif.

Meskipun demikian, tantangan dalam menerapkan metode ini juga tidak sedikit, terutama di daerah dengan keterbatasan infrastruktur. Beberapa fasilitator melaporkan kesulitan dalam mengimplementasikan metode berbasis teknologi seperti AI atau video karena keterbatasan listrik dan alat presentasi seperti proyektor digital. Berdasarkan pengalaman salah satu fasilitator menyampaikan bahwa metode ceramah konvensional sering kali membuat peserta pasif dan mudah bosan, sementara pendekatan berbasis partisipatif mendorong peserta untuk berpikir kritis dan menyampaikan pendapat. Fasilitator 1 menuturkan: "Metode seperti role play dan diskusi kelompok sangat disukai peserta karena mereka merasa dilibatkan dan aktif. Mereka bahkan sering meminta sesi semacam ini ditambah" (Fasilitator 1, komunikasi pribadi, 2024). Hal senada juga diungkapkan oleh Fasilitator 2 yang menyatakan bahwa metode yang kreatif dapat mencegah peserta mengantuk dan menjaga suasana kelas tetap hidup. Hal ini memerlukan solusi seperti pendekatan blended learning atau pemanfaatan media yang lebih sederhana namun tetap interaktif, seperti permainan kartu, simulasi berbasis cerita, atau penggunaan papan tulis untuk diskusi interaktif.

Di sinilah metode pembelajaran yang mengombinasikan pendekatan tradisional dan teknologi, seperti pendekatan *blended learning*, bisa menjadi solusi. [Clark & Mayer \(2020\)](#) dalam *E-Learning and the Science of Instruction* menunjukkan bahwa penggunaan teknologi seperti video dan simulasi dalam pembelajaran dapat meningkatkan keterlibatan peserta secara signifikan. Selain itu, Anderson et al. (2020) dalam *The Theory and Practice of Online Learning* menyoroti pentingnya lingkungan pembelajaran yang interaktif untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna. Oleh karena itu beberapa fasilitator menunjukkan pentingnya mengajak peserta terlibat dengan cara-cara kreatif, misalnya menggunakan permainan, musik, atau aktivitas fisik sederhana seperti menari atau bernyanyi. Ini sangat relevan terutama bagi peserta dari generasi milenial, yang lebih mudah terlibat dalam pembelajaran interaktif.

b. Ketersediaan Modul Digital dan Fisik sebagai Penunjang Akses dan Pemahaman

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah kebutuhan akan materi pembelajaran yang tersedia dalam dua bentuk: digital dan fisik. Di satu sisi, modul digital memberikan fleksibilitas dan akses cepat, terutama bagi peserta yang terbiasa menggunakan gawai dan internet. Di sisi lain, modul fisik sangat penting bagi peserta yang menghadapi kendala infrastruktur atau lebih nyaman dengan media cetak.

Beberapa alumni secara eksplisit menyatakan kebutuhan mereka terhadap modul cetak. “Saya merasa lebih nyaman dengan buku fisik. Kalau cuma di LMS atau PDF, kadang sulit dipahami karena saya tidak terbiasa. Kalau ada versi cetaknya, saya bisa baca kapan saja, bahkan di rumah” (Alumni 5, komunikasi pribadi, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa materi fisik masih relevan dan dibutuhkan, terutama untuk mendukung keterlibatan kognitif yang lebih mendalam.

Fasilitator juga melihat pentingnya keberagaman media pembelajaran ini. Fasilitator 3 menyampaikan, “Kalau hanya mengandalkan online, peserta di daerah gunung sulit ikut. Jadi modul cetak tetap harus disediakan, dan kalau bisa, dilengkapi dengan video pendek untuk memperkuat pemahaman mereka” (Fasilitator 3, komunikasi pribadi, 2024). Pendekatan yang menggabungkan

digital dan fisik juga menciptakan inklusivitas dalam pembelajaran, menjangkau peserta dari berbagai latar belakang aksesibilitas dan gaya belajar.

Model ini sejalan dengan pendekatan yang diterapkan di beberapa negara seperti Finlandia, yang kembali menyeimbangkan pembelajaran digital dan buku cetak untuk menghindari distraksi digital dan memperkuat pemrosesan informasi secara mendalam ([Luoma & Kauranen, 2024](#)). Meskipun Finlandia adalah negara yang dikenal dengan sistem pendidikan yang inovatif dan telah menggunakan teknologi digital dalam pendidikan, beberapa laporan menunjukkan adanya perubahan kembali ke pendekatan pembelajaran konvensional berbasis buku. Alasan di balik pergeseran ini terkait dengan beberapa kekhawatiran, antara lain adalah terjadinya distraksi digital dimana perangkat digital, meskipun menyediakan akses mudah ke informasi, juga bisa menjadi sumber distraksi yang membuat siswa sulit fokus pada materi yang sedang dipelajari.

Meskipun demikian, Finlandia belum sepenuhnya meninggalkan pembelajaran digital. Sistem pendidikan mereka tetap mendorong penggunaan teknologi, tetapi dengan pendekatan yang lebih terkendali dan seimbang antara digital dan buku cetak, untuk memastikan hasil pembelajaran yang optimal. Finlandia juga tetap mengakui bahwa teknologi digital memiliki peran penting dalam dunia pendidikan, namun penggunaannya sedang diatur agar lebih proporsional dengan metode konvensional.

Sebuah penelitian yang dilakukan di beberapa daerah terpencil menunjukkan bahwa modul pembelajaran *offline*, dikombinasikan dengan sesi tatap muka di pusat-pusat strategis, memungkinkan pelajar di daerah terpencil tetap mendapatkan pendidikan yang berkualitas, meskipun konektivitas internet terbatas atau tidak tersedia. Bahkan strategi ini dianggap efektif untuk daerah-daerah dengan infrastruktur internet yang tidak merata ([Mendez & Kim, J., & Ferrara, 2021](#)). Dalam konteks pelatihan BerAKHLAK, materi fisik seperti panduan nilai, lembar kerja, dan bahan bacaan tambahan dapat menjadi rujukan penting, bahkan setelah pelatihan selesai, terutama dalam penerapan aktualisasi di tempat kerja.

Kebutuhan akan panduan komprehensif untuk mendukung pembelajaran juga menjadi tema yang penting. Alumni merasa bahwa panduan yang jelas

membantu mereka lebih memahami dan menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK dalam konteks pekerjaan mereka. Alumni 6 mengungkapkan bahwa panduan pembelajaran dalam bentuk fisik sangat diperlukan untuk menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK di lingkungan sekolah mereka. Panduan yang baik tidak hanya membantu peserta memahami konsep, tetapi juga meningkatkan *learning engagement*, karena mereka merasa lebih didukung dan memiliki arahan yang jelas dalam proses pembelajaran

c. Penyediaan Kasus Terkini

Penggunaan kasus terkini (*contemporary cases*) dalam proses pembelajaran menjadi elemen penting dalam membuat pelatihan lebih nyata dan relevan. Studi kasus yang diangkat dari situasi aktual di lingkungan birokrasi atau masyarakat lokal dapat membantu peserta memahami bagaimana nilai-nilai BerAKHLAK diterapkan dalam konteks kehidupan kerja sehari-hari. Fasilitator 2 mengungkapkan bahwa ketika peserta diberikan contoh nyata dari isu pelayanan publik atau integritas birokrasi, diskusi menjadi lebih hidup. "Kalau saya kasih kasus misalnya soal pelayanan lambat di kantor kecamatan, peserta langsung semangat membahas. Mereka jadi ingat pengalaman pribadi dan mulai menghubungkannya dengan nilai Akuntabel atau Kompeten" (Fasilitator 2, komunikasi pribadi, 2024).

Salah satu alumni juga membenarkan hal ini: "Waktu dibahas soal kasus pegawai yang main HP saat melayani warga, kami jadi refleksi. Di tempat saya juga kadang begitu. Jadi saya merasa, ini bukan teori, tapi kejadian nyata yang harus diubah" (Alumni 1, komunikasi pribadi, 2024). Kasus seperti ini mendorong refleksi mendalam dan kesadaran moral yang menjadi landasan penting dalam proses internalisasi nilai. Namun, tantangan utama dalam penggunaan kasus terkini adalah perlunya fasilitator untuk terus mengikuti isu-isu aktual dan memilah mana yang relevan, edukatif, serta sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan. Dalam hal ini, komunitas fasilitator dapat berperan sebagai wahana berbagi referensi dan sumber kasus untuk memperkaya materi.

Penyediaan kasus kontekstual juga memperkuat daya kritis peserta karena mereka tidak hanya menerima informasi, tetapi diajak untuk menganalisis, mendiskusikan solusi, dan merefleksikan sikap mereka dalam situasi nyata. Hal

ini mendukung pencapaian hasil belajar yang lebih bermakna dan aplikatif, sebagaimana yang ditekankan oleh teori *learning engagement*.

[Anderson & Dron \(2020\)](#) menunjukkan bahwa pembelajaran yang efektif adalah yang interaktif, di mana peserta didorong untuk berpikir kritis dan secara aktif terlibat dalam pembelajaran. Di dalam lingkungan yang beragam secara pendidikan, *learning engagement* dapat dicapai dengan mengimplementasikan metode kolaboratif dan berbasis proyek, yang memberi kesempatan kepada peserta untuk belajar sesuai dengan kecepatan dan kemampuan mereka masing-masing. Pendekatan ini sejalan dengan teori *experiential learning* dari John Dewey yang menekankan bahwa pengalaman langsung yang bermakna dibarengi dengan refleksi merupakan inti dari proses pembelajaran yang sejati. Dewey percaya bahwa pengetahuan dibangun melalui keterlibatan aktif dalam situasi kehidupan nyata, bukan hanya melalui transmisi informasi dari pengajar kepada peserta didik (sebagaimana dikutip dalam Kolb, 2021).

Pembuatan kasus yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta sangatlah penting untuk keterlibatan maksimal peserta apalagi bagi peserta yang memiliki keterbatasan dalam memahami kasus yang kompleks. Disinilah fasilitator perlu menerapkan strategi pengajaran yang dapat menyesuaikan dengan keterbatasan peserta, terutama dalam hal pemahaman dan partisipasi. Menurut salah satu fasilitator, bahwa penting untuk memberikan materi yang lebih sederhana, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, dan menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi aktif. Hal ini menjadi kunci dalam menciptakan *learning engagement* yang efektif.

Untuk itu, pentingnya pengembangan diri bagi fasilitator dalam menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan peserta. Fasilitator 2 menekankan bahwa mereka membutuhkan workshop untuk penyegaran dan pengembangan keterampilan, meskipun sudah pernah mendengar atau memahami teknologi sebelumnya. Ini menunjukkan adanya keinginan yang kuat dari fasilitator untuk terus belajar dan berkembang agar mereka dapat mengajar dengan lebih efektif dan relevan.

Dalam konteks pelatihan BerAKHLAK, beberapa peserta lebih memilih materi fisik, sementara yang lain mungkin merasa nyaman dengan sumber daya digital. Kombinasi ini memastikan bahwa kebutuhan pembelajaran semua

peserta terpenuhi, yang berkontribusi pada peningkatan employee engagement di tempat kerja. Blumenfeld, & Paris ([Fredricks et al., 2004](#)) menyoroti bahwa *learning engagement* paling efektif ketika peserta didorong untuk terlibat dalam proses pembelajaran melalui berbagai bentuk materi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka. Hal ini membantu peserta untuk lebih siap dalam menerapkan materi di tempat kerja, yang pada gilirannya berdampak pada *employee engagement*.

Penyelarasan konten, teknik dan metode antar fasilitator menambah kreativitas pengajar dalam membawakan materi di kelas dan juga mencegah kebosanan pada peserta. Tanpa adanya keselarasan, peserta bisa saling bercerita dan membandingkan, khususnya jika kelas berlangsung secara paralel. Selain itu, peserta juga dapat mengalami kebingungan atau kebosanan bila satu fasilitator menggunakan metode ceramah dan yang lain mempraktikkan metode interaktif. Ketika fasilitator memahami metode yang efektif secara bersama-sama, mereka dapat merancang variasi pengajaran yang menstimulasi minat belajar peserta.

2. Faktor-Faktor yang Menghambat *Learning Engagement*

a. Kurangnya Kolaborasi Antar-Fasilitator Sebelum Pembelajaran Dimulai

Beberapa fasilitator merasa bahwa persamaan persepsi masih perlu ditingkatkan sebelum pembelajaran di kelas, khususnya terkait dengan metode yang akan digunakan. Fasilitator 1 mengakui bahwa persamaan persepsi sebelum mengajar jarang dilakukan, kecuali dalam tim tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa persiapan kolektif antar pengajar masih kurang. Hal senada disampaikan oleh Fasilitator 2 juga menyatakan bahwa meskipun ada persiapan antar pengajar, pendekatan ini masih kurang terstruktur dan terkadang kehilangan strategi untuk menarik perhatian peserta. Oleh karenanya [Restauri \(2023\)](#) menyoroti bahwa kolaborasi yang baik sebelum pelatihan, khususnya dalam pembelajaran online, membantu menyelaraskan pendekatan antar pengajar dan memastikan pengalaman belajar yang konsisten dan efektif bagi peserta. Dengan berkolaborasi, pengajar dapat membangun strategi yang lebih terstruktur dan kohesif, sehingga pengajaran menjadi lebih efektif.

O'Dowd dan Vinagre (2021) juga menyatakan bahwa jaringan kolaboratif dan pertukaran pengalaman praktik mengajar antar pengajar sangat membantu

dalam meningkatkan kualitas pengajaran agar peserta didik mendapatkan pengalaman belajar yang terstruktur dan terarah. Ketika pengajar bekerja sama untuk merancang metode pembelajaran, terutama yang interaktif dan berbasis teknologi, mereka dapat meningkatkan keterlibatan peserta dalam beberapa aspek; kognitif, emosional, dan perilaku (Learning Engagement: What Is It and How To Improve It?, 2023). Semakin beragam metode yang diberikan fasilitator, membuat peserta menjadi tertarik dengan proses pembelajaran.

Ketika fasilitator berhasil menyelaraskan strategi pengajaran mereka, pengalaman belajar peserta menjadi lebih kohesif dan terarah, sehingga meningkatkan keterlibatan dalam pembelajaran dan memungkinkan pengajar merespons dengan lebih efektif terhadap kebutuhan peserta, termasuk dalam menghadapi tantangan peserta yang kurang aktif atau memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Oleh karenanya [Restauri \(2023\)](#) menyatakan bahwa kolaborasi yang baik sebelum pelatihan, khususnya dalam pembelajaran online, membantu menyelaraskan pendekatan antar pengajar dan memastikan pengalaman belajar yang terstruktur, kohesif, konsisten dan efektif bagi peserta.

Kebutuhan pengembangan diri bagi Fasilitator juga dibutuhkan dalam pembuatan bahan tayang dengan menggunakan AI. Fasilitator 3 menegaskan, "Saya butuh keterampilan dalam pembuatan video. Pernah ada Bapak dari Kemendagri untuk buat video dan bahan tayang tapi masih gunakan Power Point Presentation (PPT), yang saya butuh yang kekinian yang menggunakan AI seperti Gamma dan Canva" (Fasilitator 3, komunikasi pribadi, 2024). Ini mencerminkan kesadaran akan kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi terbaru agar materi ajar lebih menarik dan relevan. "Harapannya adanya *workshop* untuk penyegaran meskipun pernah didengar atau sudah paham untuk tambah pengalaman" (Fasilitator 3, komunikasi pribadi, 2024). Ini menunjukkan keinginan fasilitator untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka agar dapat mengajar dengan lebih baik. [Bates dan Sangrà \(2020\)](#) menyoroti bahwa penggunaan teknologi dalam pendidikan tidak hanya penting untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan menarik. Selanjutnya [Bates dan Sangrà \(2020\)](#) juga menekankan bahwa pengembangan keterampilan digital di kalangan pengajar adalah kunci untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam

pembelajaran. Penelitian oleh [Donham et al. \(2022\)](#) juga mendukung temuan ini, menekankan pentingnya persiapan menyeluruh agar guru dapat mengatasi tantangan yang terkait dengan teknologi dalam pengajaran daring.

b. Keterbatasan Infrastruktur Seperti Listrik dan Fasilitas Internet Menyebabkan Proses Pembelajaran dan Sumber Pembelajaran Seperti Modul Tidak Mudah Diakses

Keterbatasan infrastruktur menunjukkan bahwa beberapa fasilitator mengalami tantangan besar terkait dengan infrastruktur, terutama di daerah terpencil yang memiliki akses internet terbatas. Masalah lain seperti listrik yang tidak stabil dan kurangnya peralatan penunjang seperti *in-focus* juga dilaporkan sebagai kendala utama dalam pembelajaran daring. Sebagaimana yang disampaikan oleh Fasilitator 2 yang menyoroti keterbatasan internet di daerah kabupaten, terutama di daerah pegunungan, yang sering kali membuat pendekatan *blended learning* sulit untuk diimplementasikan. Ketika koneksi internet bermasalah, sistem tidak dapat berjalan dengan baik yang menyebabkan pembelajaran daring menjadi tidak efektif. Begitupun Fasilitator 3 menambahkan bahwa meskipun ruang pelatihan sudah memiliki fasilitas seperti TV, sering kali terdapat masalah listrik. Bahkan, di beberapa daerah, alat seperti *in-focus* masih manual dan memerlukan penyesuaian.

Keterbatasan infrastruktur ini berdampak langsung pada efektivitas pembelajaran, terutama pembelajaran daring. Penelitian menunjukkan bahwa akses yang terbatas terhadap teknologi dan infrastruktur menghambat kualitas pendidikan, terutama di wilayah pedesaan. [Dhawan \(2020\)](#) dalam artikelnya tentang pembelajaran daring mengungkapkan bahwa masalah infrastruktur seperti akses internet dan listrik menjadi salah satu kendala terbesar dalam implementasi pendidikan daring yang efektif di seluruh dunia. Selain itu, [Spector et al. \(2020\)](#) juga menyoroti pentingnya infrastruktur teknologi dalam mendukung pembelajaran berbasis teknologi. Menurutnya, tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, pembelajaran daring cenderung menjadi kurang interaktif dan mempersulit pengajar dalam menyampaikan materi secara efektif.

Keterbatasan teknologi ini dapat diatasi dengan strategi pembelajaran yang lebih adaptif, seperti menggabungkan metode daring dan klasikal untuk

memastikan keberlanjutan pembelajaran di wilayah-wilayah dengan keterbatasan teknologi. Tantangan infrastruktur yang disampaikan fasilitator sangat relevan dengan kondisi pembelajaran daring di daerah-daerah terpencil, dan tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, efektivitas pembelajaran, terutama pembelajaran daring, akan terus terhambat. [Hashemi \(2021\)](#) menemukan bahwa keterbatasan akses teknologi dan kurangnya dukungan teknis menjadi penghalang utama selama pembelajaran daring darurat, dan menyarankan bahwa pelatihan berkelanjutan sangat penting untuk membantu guru memanfaatkan teknologi dengan lebih baik dalam situasi darurat.

3. **Faktor-faktor yang mendukung *Employee Engagement***

a. **Kolaboratif dan Keterbukaan Terhadap Tantangan Organisasi Mendorong Individu untuk Lebih Proaktif dan Terlibat dalam Pekerjaan**

Pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran ini dirasakan betul oleh alumni dimana mereka menyatakan bahwa dengan pembelajaran daring, mereka dipaksa untuk menggunakan mobile phone dengan teknologi yang berkembang pesat. “Pola pelatihan baru sangat saya suka, karena kami dipaksa untuk bergerak dengan teknologi seperti internet dan zoom yang berkembang pesat” (Alumni 1, komunikasi pribadi, 2024). Pengalaman ini tidak hanya meningkatkan kemampuan peserta dalam menggunakan teknologi, tetapi juga memberikan pemahaman mendalam tentang keterampilan teknologi yang esensial dalam lingkungan kerja modern. Lebih lanjut dikatakan “Yang paling berkesan yaitu persiapan untuk membuat jenis-jenis laporan yang tadinya biasa menjadi majalah, pengenalan aplikasi, pembuatan infografis, dan pembuatan video yang dipaksa harus dibuat dalam waktu singkat dan memasukkan semua materi dalam LMS” (Alumni 1, komunikasi pribadi, 2024).

[Perera dan McIlveen \(2022\)](#) menggarisbawahi pentingnya kompetensi digital dan kemampuan adaptasi dalam navigasi teknologi pendidikan. Mereka menunjukkan bahwa pendidikan harus berfokus pada pengembangan keterampilan digital yang memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan cepat dalam situasi yang terus berubah. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk mengajarkan penggunaan teknologi, tetapi juga sebagai wahana untuk mengembangkan sikap dan kompetensi yang diperlukan dalam menghadapi tantangan di dunia kerja yang

semakin dipengaruhi oleh kemajuan teknologi. Pengalaman ini diutarakan oleh salah satu alumni “Saya mendapatkan banyak hal positif dalam pembelajaran Nilai BerAKHLAK contohnya saya lebih semangat meningkatkan kompetensi diri dan lebih menghargai setiap orang dan suka membantu orang lain belajar” (Alumni 4, komunikasi pribadi, 2024). Dengan demikian, unsur adaptasi teknologi melalui pelatihan sangat penting dalam mempersiapkan individu untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan kerja yang berbasis teknologi.

[Alharbi dan Drew \(2020\)](#) menekankan bahwa pengajar yang tidak memiliki keterampilan teknologi yang memadai sering kali kesulitan mengimplementasikan metode pembelajaran modern, terutama dalam konteks pembelajaran daring. Namun, dengan pelatihan yang memadai, pengajar dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menggunakan teknologi yang berdampak pada peningkatan *engagement* peserta. Bahkan menurut penulis, dengan adanya persiapan yang dilakukan antar pengajar, apalagi jika dikoordinir langsung oleh atasan mereka untuk menjamin kualitas bahan ajar, maka para pengajar dapat belajar langsung dari rekan kerjanya, khususnya bagi para fasilitator muda yang memiliki tingkat kreativitas yang lebih dibanding mereka yang sudah jarang meng *update* diri dan ilmunya.

b. Pembelajaran Nilai BerAKHLAK dengan Metode yang Tepat

Keterlibatan aktif peserta dalam proses pembelajaran memungkinkan mereka menyerap nilai-nilai seperti BerAKHLAK secara lebih mendalam. Alumni latsar merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka setelah pelatihan, karena pelatihan telah mengubah mindset mereka. Sebagaimana diungkapkan oleh Alumni 5, pelatihan ini memengaruhi mereka secara emosional, membantu mereka mengontrol emosi dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Bahkan pengalaman belajar mereka dalam nilai-nilai BerAKHLAK membantu mereka dalam mengimplementasikan *soft skill* mereka berupa kompetensi sosial kultural dalam berinteraksi dengan masyarakat yang homogen dengan latar belakang agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip yang berbeda sebagaimana yang dicantumkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor:

581/K.1/PDP.07/2024 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.

Dengan keterlibatan nilai yang kuat selama pelatihan, peserta dapat menginternalisasi nilai-nilai ini, yang pada akhirnya tercermin dalam sikap mereka terhadap pekerjaan dan pelayanan publik. Sebagaimana yang disampaikan oleh Alumni 3 yaitu pembelajaran nilai-nilai etika dalam administrasi publik dapat memperkuat integritas dan komitmen individu terhadap pelayanan yang lebih baik ([Martinez & Rivera, 2023](#)).

Implementasi nilai BerAKHLAK yang syarat dengan etika membantu meningkatkan employee engagement dalam pelayanan karena pegawai yang memahami dan menginternalisasi nilai-nilai etika ini cenderung bekerja dengan lebih baik, memiliki kepedulian yang lebih besar terhadap kepentingan umum, dan lebih kolaboratif dalam bekerja. Sebagai contoh, pembelajaran nilai kolaboratif membuat mereka lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam tugas-tugas yang berkaitan dengan kepentingan bersama. Alumni 2 mengalami bahwa setelah pelatihan, mereka lebih mampu membedakan antara kepentingan pribadi dan kepentingan umum, serta bagaimana penerapan nilai-nilai BerAKHLAK meningkatkan kesadaran dan keterlibatan mereka di tempat kerja.

[Lim dan Morris \(2006\)](#) menunjukkan bahwa transfer pelatihan yang efektif terjadi ketika peserta pelatihan memiliki kesempatan untuk segera menerapkan apa yang mereka pelajari di tempat kerja. Ketika pegawai mendapatkan penugasan atau proyek, maka nilai-nilai BerAKHLAK mendorong peningkatan komitmen mereka terhadap tugas-tugas mereka. Penerapan nilai-nilai BerAKHLAK ini telah menciptakan hubungan yang kuat dalam employee engagement, karena mereka merasa termotivasi untuk menjalankan tugas mereka dengan integritas yang lebih tinggi.

4. Faktor-Faktor yang Menghambat *Employee Engagement*

a. Kurangnya Pemahaman dan Pemaknaan Akan Nilai-Nilai Berakhlak Terkait dengan Pekerjaan Mereka

Kebutuhan akan panduan komprehensif untuk mendukung pembelajaran juga menjadi tema yang penting. Alumni merasa bahwa panduan yang jelas membantu mereka lebih memahami dan menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK dalam konteks pekerjaan mereka. Alumni 6 mengungkapkan bahwa panduan

pembelajaran dalam bentuk fisik sangat diperlukan untuk menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK di lingkungan sekolah mereka. Panduan yang baik tidak hanya membantu peserta memahami konsep, tetapi juga meningkatkan *learning engagement*, karena mereka merasa lebih didukung dan memiliki arahan yang jelas dalam proses pembelajaran. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kualitas materi pelatihan dan penerapan materi di tempat kerja.

Selanjutnya Alumni 1 menyatakan bahwa sebelumnya ia individualis, namun sekarang ia menjadi lebih kolaboratif dan berorientasi pada kepentingan umum. Alumni 1 mengakui bahwa pelatihan ini memaksanya untuk menjadi lebih profesional dan bekerja sama dalam tim, menjauh dari pola kerja rutinitas yang individualistik, lebih peduli terhadap kepentingan umum dan bekerja lebih baik dalam tim. Selanjutnya Alumni 4 menyebutkan bahwa setelah pelatihan, mereka tidak hanya memahami nilai-nilai BerAKHLAK, tetapi juga menjadi lebih kolaboratif dan mampu menerapkannya di tempat kerja.

b. Kurangnya Dukungan Mentor dan Rekan Kerja Terhadap Implementasi Nilai-Nilai BerAKHLAK

[Lim dan Morris \(2006\)](#) menyatakan bahwa dukungan pimpinan atau mentor dan iklim organisasi yang kondusif dapat memfasilitasi transfer pelatihan secara efektif. Dalam hal ini, Mentor dan atasan langsung memiliki peran dalam memastikan bahwa peserta pelatihan memiliki kesempatan untuk menerapkan apa yang telah dipelajari bawahan mereka yang secara signifikan meningkatkan employee engagement setelah pelatihan.

[Kahn \(1990\)](#) dalam teori *employee engagement* menyatakan bahwa keterlibatan pegawai terjadi ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan, berkontribusi dalam tim, dan merasa dihargai di tempat kerja. Ketika peserta terlibat aktif dalam pelatihan yang mendorong perubahan mindset dan sikap, mereka lebih mungkin untuk membawa perubahan tersebut ke dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Alumni 1 menyatakan bahwa perubahan total terjadi dalam mindset mereka, dari rutinitas individual ke profesionalisme dan kolaborasi, membuat mereka lebih mampu berkontribusi di lingkungan kerja birokrasi yang membutuhkan kerja tim.

Metode pembelajaran berbasis learning engagement, yang mencakup games dan simulasi, serta interaksi aktif seperti diskusi, merupakan kunci untuk menciptakan pengalaman belajar yang efektif dan menarik. Dengan memadukan pendekatan ini, pengajaran dapat menjadi lebih interaktif dan relevan dengan kebutuhan peserta, serta membantu mereka untuk memahami materi dengan lebih mendalam.

[Kahn \(1990\)](#) menyoroti bahwa *employee engagement* meningkat ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan mereka. Begitupun dengan peserta latsar yang sedang dan sudah menyelesaikan pelatihan, tetap membutuhkan dukungan dari mentor atau pimpinan serta rekan kerja sebagai sumber belajar. Menurut survei yang dilaksanakan oleh Gallup ([Gallup's Q12 Employee Engagement Survey, 2021](#)) keterlibatan pegawai harus menjadi tanggung jawab utama seorang manajer atau atasan langsung pegawai tersebut. Atasan harus bisa memastikan pegawainya mengetahui pekerjaan apa yang perlu dilakukan, mendukung dan mengadvokasi mereka bila perlu, dan menjelaskan bagaimana keterlibatan di tempat kerja mereka berhubungan dengan keberhasilan organisasi.

Kahn (1990) dalam teori *employee engagement* menyatakan bahwa keterlibatan pegawai terjadi ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan, berkontribusi dalam tim, dan merasa dihargai di tempat kerja. Ketika peserta terlibat aktif dalam pelatihan yang mendorong perubahan mindset dan sikap, mereka lebih mungkin untuk membawa perubahan tersebut ke dalam pekerjaan sehari-hari mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK dalam Pelatihan Dasar CPNS (latsar) di Papua Barat Daya memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan *learning engagement* dan *employee engagement*. Keterlibatan peserta dalam proses pembelajaran tercermin dari respons positif mereka terhadap metode interaktif yang diterapkan dalam diskusi, games, simulasi, *problem-solving*, dan *role play* yang secara signifikan meningkatkan partisipasi kognitif, emosional, dan perilaku peserta. Proses pembelajaran yang mengedepankan interaksi aktif tersebut bukan hanya meningkatkan

pemahaman kognitif peserta, namun juga membangun keterhubungan personal dengan nilai-nilai BerAKHLAK yang menjadi fondasi budaya kerja ASN.

Dari sisi *learning engagement*, penelitian ini menemukan bahwa peserta menunjukkan motivasi tinggi, keterlibatan emosional, dan antusiasme untuk belajar ketika pembelajaran dikemas secara menarik dan relevan. Penerapan metode berbasis pengalaman sebagaimana dikemukakan oleh John Dewey, terbukti menciptakan suasana pembelajaran yang tidak hanya bersifat instruksional, tetapi juga transformasional. Peserta belajar dengan mengalami, merefleksikan, dan menerapkan nilai dalam simulasi yang menyerupai dunia kerja. Selain itu, penggunaan teknologi digital seperti video, LMS, dan AI turut memperkaya pengalaman belajar peserta, terutama generasi milenial dan Z yang sangat akrab dengan lingkungan digital.

Dalam konteks *employee engagement*, nilai-nilai BerAKHLAK yang ditanamkan selama pelatihan tidak berhenti pada pemahaman, tetapi bertransformasi menjadi perubahan perilaku di tempat kerja. Alumni mengakui adanya peningkatan semangat kerja, rasa tanggung jawab, kolaborasi, serta kemampuan menyelaraskan nilai pribadi dengan nilai organisasi. Dengan kata lain, pelatihan nilai tidak hanya menghasilkan pegawai yang paham akan nilai-nilai BerAKHLAK, tetapi juga mampu menuangkan nilai-nilai tersebut di tempat kerja mereka.

Namun, keberhasilan pembelajaran nilai ini tidak lepas dari sejumlah tantangan. Salah satunya adalah keterbatasan infrastruktur pembelajaran daring di Papua Barat Daya yang berdampak pada akses peserta terhadap materi digital dan interaksi virtual. Meskipun pendekatan *blended learning* menjadi solusi parsial, kenyataannya modul cetak masih menjadi kebutuhan vital bagi peserta di daerah yang tidak mendapatkan akses internet yang memadai. Selain itu, kekurangan dalam penyelarasan metode antar fasilitator, kurangnya pelatihan teknologi, dan terbatasnya forum kolaborasi antarpengajar menyebabkan ketimpangan kualitas pembelajaran antarkelas.

Faktor krusial lain adalah peran mentor dan pimpinan dalam menjaga keberlanjutan nilai di tempat kerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa alumni latsar yang memiliki atasan atau mentor yang memahami dan mendukung penerapan nilai BerAKHLAK, cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketika mentor kurang memahami nilai-nilai tersebut, alumni merasa berjuang sendiri tanpa dukungan, yang berpotensi melemahkan transfer pembelajaran ke tempat kerja. Ini menegaskan pentingnya

pelibatan mentor dalam pelatihan nilai sebagai bagian dari ekosistem pembelajaran berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK sangat bergantung pada tiga elemen utama: metode pembelajaran yang interaktif dan berbasis pengalaman, kesiapan fasilitator dan dukungan teknologi, serta keberlanjutan dukungan dari pimpinan dan rekan kerja setelah pelatihan. Dalam konteks pembangunan karakter ASN di wilayah baru seperti Papua Barat Daya, ketiga elemen ini menjadi fondasi dalam membangun birokrasi yang profesional, melayani, dan berintegritas.

Oleh karena itu, rekomendasi utama dari penelitian ini adalah perlunya:

1. Peningkatan kapasitas fasilitator melalui pelatihan teknologi dan *workshop* penyegaran metode interaktif;
2. Penyediaan modul dalam format digital dan fisik untuk mengatasi kendala infrastruktur;
3. Pemanfaatan *blended learning* yang disesuaikan dengan konteks geografis dan teknologis daerah;
4. Pelaksanaan festival pembelajaran interaktif dan media pembelajaran di level nasional dan internasional guna memotivasi kreativitas fasilitator;
5. Kebijakan penguatan nilai BerAKHLAK bagi para mentor dan atasan langsung dalam mendukung *employee engagement* berbasis Nilai BerAKHLAK di setiap organisasi;
6. Kajian kuantitatif untuk mengukur level *engagement* secara luas, lintas instansi, dan wilayah secara nasional.

Akhirnya, internalisasi nilai BerAKHLAK bukan hanya tentang memenuhi kewajiban pelatihan bagi CPNS, tetapi merupakan proses berkelanjutan dalam meningkatkan *employee engagement* berbasis *core values* ASN yang berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Penelitian ini menjadi kontribusi awal untuk memperkuat strategi pelatihan ASN berbasis nilai di wilayah-wilayah strategis dan menantang seperti Papua Barat Daya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alharbi, A., & Drew, S. (2020). Using Technology to Improve Teaching and Learning in Higher Education: An Overview of Current Trends. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41239-020-00212-8>
- Anderson, T. ., & Dron, J. . (2020). *The Theory and Practice of Online Learning* (3rd ed.). AU Press.
- Bakar, Resekiani Mas; Istiqamah, St Hadjar Nurul; Anwar, Elshafa Salsabil; Irsyad, M. (2023). Penanaman Value BerAKHLAK Bagi ASN Guru. *Jurnal Kebajikan: Pengabdian Kepada Masyarakat*, 02(01), 10–15. <https://ojs.unm.ac.id/kebajikan/article/view/54145/24043>
- Bates, T., & Sangrà, A. (2020). *Managing Technology in Higher Education: Strategies for Transforming Teaching and Learning*. Wiley.
- Berger, J. B., & Milem, J. F. (1999). The Role of Student Involvement and Perceptions of Integration in a Causal Model of Student Persistence. *Research in Higher Education*, 40(6), 641–664.
- Byers, R. (2022). Providing Opportunities for Effective Learning. In *Implementing the Whole Curriculum for Pupils with Learning Difficulties*. Routledge.
- Clark, R. C. ., & Mayer, R. E. . (2020). *E-Learning and The Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning* (4th ed.). Wiley.
- Daniels, H. (2021). *Vygotsky and Pedagogy* (2nd ed.). Routledge.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dewi, P. T. (2023). Evaluasi Pengaruh Internalisasi Core Values Berakhlak Terhadap Sikap Kerja Sebagai Outcome Pelatihan Dasar CPNS. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 409–418.
- Dhawan, S. (2020). Online Learning: A Panacea in The Time of COVID-19 Crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5–22.
- Donham, C., Pohan, C., Menke, E., & Kranzfelder, P. (2022). Increasing Student Engagement through Course Attributes, Community, and Classroom Technology: Lessons from the Pandemic. *Journal of Microbiology & Biology Education*, 23(1), 1–6. <https://doi.org/10.1128/jmbe.00268-21>
- Fredricks, J. A. ., Blumenfeld, P. C. ., & Paris, A. H. (2004). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59–109. <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
- Gallup's Q12 Employee Engagement Survey. (2021). Gallup. <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>

- Harper, S. R. ., & Quaye, S. J. (2009). Beyond Sameness, with Engagement and Outcomes for All: An Introduction. In *Student Engagement in Higher Education* (pp. 1–15). Routledge.
- Hashemi, A. (2021). Challenges in Emergency Remote Teaching and Learning During The COVID-19 Pandemic. *Education Sciences*, 11(3), 122–130.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kolb, D. A. (2021). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development* (2nd ed.). Pearson Education.
- Learning Engagement: What Is It and How To Improve It? (2023). Rapid Learning. <https://getrapl.com/blog/learning-engagement-what-is-it-and-how-to-improveit/>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Lim, D. H. ., & Morris, M. L. (2006). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85–115.
- Luoma, E., & Kauranen, A. (2024). Books In, Screens Out: Some Finnish Pupils Go Back to Paper After Tech Push. <https://www.reuters.com/world/europe/books-screens-out-some-finnish-pupils-go-back-paper-after-tech-push-2024-09-10/>
- Makhfiroh, V. P., & Rizana, D. (2023). Pengaruh Nilai Utama ASN BerAKHLAK, Workplace Friendship, Self-Efficacy dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja. *Accounting and Management Journal*, 7(2), 72–81.
- Martinez, T. ., & Rivera, S. (2023). Embedding Ethical Values in Public Administration: A Framework for Action. *Public Administration Review*, 83(3), 271–285.
- Mendez, M. ., & Kim, J., & Ferrara, M. (2021). Enhancing Remote Education in Rural Areas through Offline Learning Modules. *Journal of Educational Technology and Society*, 24(3), 123–137.
- Mohammad, I. ., & Sudana, I. W. (2024). Effective Learning Strategies & Media for Deaf Students in Developing Make-up Skills. 5th Vocational Education International Conference (VEIC-5 2023), 1453–1461.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. John Wiley & Sons.
- O'Dowd, R. ., & Vinagre, M. (2021). *The Impact of Virtual Exchange in Teacher Education*.

- In Virtual Exchange in Teacher Education: Experiences and Lessons Learned. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/92751/9783034349239.pdf?sequence=1>
- Perera, H. N. ., & McIlveen, P. (2022). Digital Competency and Adaptation: Navigating Technology in Education. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 314–331.
- Reeve, J. (2013). *Understanding Motivation and Emotion* (6th ed.). Wiley.
- Restauri, S. (2023). Editorial for JEO Special Edition: Pandemic-Related Teaching Issues. *Journal of Educators Online*, 20(2). <https://doi.org/10.9743/JEO.2023.20.2.15>
- Schaufeli, W. B. ., Salanova, M. ., González-Romá, V. ., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Spector, M. J., Lockee, B. B., & Childress, M. D. (Eds.). (2020). *Learning, Design, and Technology*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-17727-4>
- Syawitri, S., Fitrisia, A., & Ofianto, O. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 2558–2565. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8556>
- Tamsuri, A. (2022). Literatur Reviu Penggunaan Metode Kirkpatrick untuk Evaluasi Pelatihan Indonesia. *Jurnal Inovasi Pelatihan*, 2.
- Watungngada, F. E. (2020). Peran Widyaiswara dalam Menerapkan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK pada BPSDM Provinsi Papua. *Jurnal Inovasi Pelatihan*, 11.
- Zeng, H. ., & Han, J. L. (2005). To Improve Employee Engagement. *Enterprise Management*, 5, 9–10.