

## Manusia, Proses, dan Teknologi sebagai Komponen Utama Penyelenggaraan Pelatihan bagi ASN secara *Blended Learning*

Hendriyanto Hadi Tjahyono<sup>1</sup>, Mariman Darto<sup>2</sup>  
Lembaga Administrasi Negara<sup>1,2</sup>  
h.haditjahyono@gmail.com<sup>1</sup>, marimandarto@gmail.com<sup>2</sup>

### *Abstract*

*Purpose of this research is to reveal the required parameters related to the people, process, and technology in providing effective blended learning approach training. The research methodology used an interpretive paradigm with a case study method, in the implementation of National Leadership Training which were organized by the National Institute of Public Administration (LAN-RI). Based on qualitative surveys, interviews, observations and document studies, it was found and concluded that the effectiveness of implementing blended learning approach training is largely determined by three main parameters, namely those related to the people, process, and technology. Each of those elements covers some components that need to be prepared or highly concerned when organizing blended learning approach training. The research model produced in this research has theoretical implications for further quantitative research, meanwhile, practically, the results of this research can directly be used by training organizing agencies and also by the trainers to develop their insight and competence in the field of digital pedagogy. There are limitations in this research because its disclosure is more in the domain of leadership training even though it actually can be generalized to other types of training, therefore this research can be continued and developed by adding studies involving informants who are experienced in other types of training so that the research results can be valid for any types of training.*

**Keywords:** *Blended learning approach; leadership training; training effectiveness; digital pedagogy.*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan parameter atau karakteristik terkait unsur manusia, unsur proses, dan unsur teknologi yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan pelatihan secara *blended learning* yang efektif. Metodologi penelitian mengambil paradigma interpretif (*interpretivism*) dengan metode studi kasus yaitu penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional. Berdasarkan survei kualitatif, wawancara informan, observasi, dan kajian dokumen ditemukan dan dikonklusikan bahwa efektivitas penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* sangat ditentukan oleh tiga parameter utama pendukungnya, yaitu yang terkait dengan unsur manusia, unsur proses, dan unsur teknologi. Masing-masing unsur tersebut mencakup beberapa komponen yang perlu disiapkan atau diperhatikan dalam penyelenggaraan pelatihan *blended learning*. Model penelitian yang dihasilkan dalam penelitian ini mempunyai implikasi teoritis karena dapat menjadi obyek penelitian selanjutnya secara kuantitatif, sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan secara langsung oleh instansi penyelenggara pelatihan baik yang sudah maupun yang belum pernah menyelenggarakan pelatihan secara *blended learning*, dan bagi para widyaiswara sebagai pemicu untuk mengembangkan wawasan dan kompetensinya di bidang paedagogi digital. Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini karena pengungkapan lebih ke ranah penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan walaupun sebenarnya hasil penelitian ini dapat digeneralisasi untuk pelatihan yang lain, yaitu dengan menambahkan kajian yang melibatkan informan berpengalaman di penyelenggaraan pelatihan lain agar hasil penelitian dapat valid untuk diterapkan di semua jenis pelatihan bagi ASN atau bahkan pelatihan pada umumnya.

**Kata Kunci:** Pelatihan *blended learning*, Pelatihan Kepemimpinan Nasional, efektivitas pelatihan, paedagogi digital.

## PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang melanda seluruh penjuru dunia, termasuk Indonesia telah mengubah atau mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat. Salah satu kebijakan untuk mencegah dan mengurangi penyebaran virus Covid-19 adalah dengan menerapkan *physical distancing*, yaitu pembatasan jarak fisik antar manusia dan mengurangi kerumunan orang. Kebijakan ini berdampak langsung pada dunia pendidikan yang dalam kondisi normal dilaksanakan secara tatap muka dan berkumpul di satu ruangan dalam waktu yang cukup lama. Oleh karena berbagai kegiatan interaksi sosial seperti kegiatan pendidikan tidak dapat dihentikan maka kegiatan tersebut harus ditempuh melalui cara lain yang tidak memerlukan pertemuan fisik tetapi proses interaksi dan pertukaran informasi masih tetap berjalan, yaitu dengan memanfaatkan teknologi informasi (Riley et al., 2021). Metode pengajaran berbasis *on-line*, baik yang dilakukan dalam waktu bersamaan (*synchronous*) ataupun tidak bersamaan (*asynchronous*) menjadi opsi terbaik untuk mengatasi tantangan di atas. Setelah pandemi Covid-19 mereda dan kebijakan *physical distancing* mulai dikendorkan maka kegiatan pendidikan, baik pendidikan dasar maupun pendidikan tinggi dan juga termasuk pelatihan bagi pegawai, kembali dilaksanakan secara tatap muka. Walaupun begitu, pengalaman melaksanakan pendidikan berbasis *on-line* ternyata tidak dapat dinafikan karena cukup banyak manfaat yang tidak dijumpai pada pendidikan secara klasikal yaitu keleluasaan dalam batasan ruang dan waktu (Tucker et al., 2017). Lembaga pendidikan maupun lembaga pelatihan baik formal maupun informal mulai mengembangkan metode *blended learning*, yaitu perpaduan antara pengajaran yang dilakukan secara klasikal bertatap muka dan pengajaran yang dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi baik secara *synchronous* maupun *asynchronous*, bahkan dapat dilengkapi dengan penugasan-penugasan lain yang harus dipenuhi oleh peserta didik secara mandiri, baik secara perorangan maupun berkelompok.

Penerapan metode *blended learning* ke dalam kegiatan pendidikan ataupun pelatihan bukanlah sekedar menambahkan pemanfaatan teknologi informasi ke dalam proses penyelenggaraan suatu pendidikan atau pelatihan tetapi harus mengubah *mind-set* penyelenggaraan secara menyeluruh (Dwi Surjono, 2022). Penerapan ini bahkan dapat dikategorikan sebagai proses transformasi organisasi penyelenggara pelatihan, dari penyelenggaraan secara klasikal (tatap muka) kemudian menjadi penyelenggaraan secara *on-line* dan akhirnya dipadukan menjadi penyelenggaraan secara *blended learning*. Tiga komponen penting dalam transformasi organisasi adalah komponen manusia (*people*), proses, dan teknologi (Ramakrishnan & Testani, 2011). Pengelolaan transformasi digital yang sukses membutuhkan pendekatan pada komponen manusia, proses dan teknologi yang terintegrasi dan seimbang (Chen & Popovich, 2003); (Morgan & Liker, 2006).

Lembaga Administrasi Negara telah menyelenggarakan pelatihan struktural kepemimpinan secara *blended learning* baik yang dilaksanakan di kampus LAN Pejompongan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pelatihan lain yang sudah terakreditasi. Pada tahun 2022 LAN sudah menyelenggarakan secara *blended learning* 4 angkatan Pelatihan Kepemimpinan tingkat I yang diselenggarakan di kampus LAN Pejompongan dengan total peserta 164 pejabat dan 29 angkatan Pelatihan Kepemimpinan tingkat II yang diselenggarakan di kampus LAN Pejompongan dan lembaga pelatihan lain dengan total peserta lebih dari 1.000 pejabat. Sedangkan pada tahun 2023 yang sedang berjalan ini sudah dilaksanakan 3 angkatan PKN tingkat I di

kampus LAN Pejompongan dan 35 angkatan PKN tingkat II yang diselenggarakan di kampus LAN Pejompongan dan lembaga pelatihan lain seluruh Indonesia.

Fokus penelitian ini didasari oleh rasa kerisauan peneliti terhadap efektivitas penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* tersebut, yang merupakan transformasi dari metode klasikal (tatap muka) dan metode *on-line*. Pertanyaan utama pada penelitian ini adalah “bagaimana cara meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning*”.

Pelatihan yang merupakan salah satu implementasi manajemen pengetahuan (KM) sangat membutuhkan dukungan dari unsur manusia, proses, dan teknologi (Barnes, 2011). Berdasarkan perumusan masalah penelitian tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah mengungkapkan parameter atau karakteristik terkait unsur manusia, unsur proses, dan unsur teknologi yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan pelatihan secara *blended learning* yang efektif. Penelitian ini akan bermanfaat pertama dari aspek teoritis menunjukkan bahwa transformasi digital di bidang pelatihan tidak hanya bergantung pada unsur teknologi saja tetapi juga melibatkan unsur manusia dan prosesnya. Sedangkan dari aspek praktis hasil penelitian ini dapat digunakan oleh institusi penyelenggara pelatihan yang akan bertransformasi menuju penerapan metode *blended learning* untuk menyiapkan diri, dan sebagai bahan evaluasi bagi institusi penyelenggara pelatihan yang sudah menerapkan metode *blended learning*.

## KAJIAN LITERATUR

### **Kebijakan terkait Pelatihan secara *Blended Learning***

Undang-Undang No. 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara yang telah diperbarui menjadi Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 menyatakan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya. Sehubungan dengan itu PNS tidak lagi mempunyai hak sebagaimana UU No. 5 / 2004 melainkan mempunyai kewajiban untuk memperoleh pengembangan kompetensi secara inklusif (menurut UU No. 20 /2023). Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN tercantum bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dapat dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non klasikal yang kemudian dipertegas dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan bahwa jalur pelatihan yang memadukan jalur pelatihan klasikal dan non klasikal yang dilakukan secara *blended learning*. Secara lebih operasional Kepala LAN menerbitkan keputusan No. 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan keputusan No. 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Pelatihan Struktural yang diatur dalam dua kebijakan tersebut adalah Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I diperuntukkan bagi ASN yang menduduki atau menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, PKN Tingkat II bagi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sedangkan PKA dan PKP bagi pejabat Administrator dan Pengawas.

### **Pengertian *Blended Learning***

Graham (2006) mendefinisikan *blended learning* sebagai sistem pembelajaran yang menggabungkan pengajaran secara tatap muka antara pengajar dan muridnya dan pengajaran yang dimediasi oleh komputer (Dziuban et al., 2018). Sedangkan Garrison dan Kanuka (2004) mendefinisikan *blended learning* sebagai integrasi antara pengalaman belajar tatap muka di kelas dan pembelajaran secara *online*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesepakatan umum pengertian *blended learning* adalah gabungan atau integrasi pembelajaran tatap muka dan pembelajaran secara on-line (Hrastinski, 2019). Karakteristik dari *blended learning* yang sangat menguntungkan bila berhasil diterapkan dalam praktik pengajaran adalah sebagai berikut (Tucker et al., 2017).

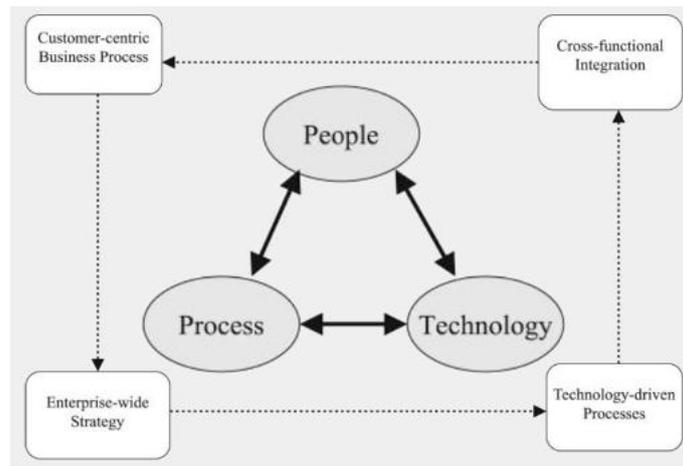
1. *Personalization*: menyediakan arah pembelajaran yang berbeda (unik) untuk masing-masing peserta belajar;
2. *Agency*: memberikan kesempatan kepada peserta belajar untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan terkait dengan pengalaman belajar mereka;
3. *Authentic Audience*: memberikan kesempatan kepada peserta belajar untuk menghadiri suatu kegiatan pembelajaran nyata tertentu baik yang diadakan secara lokal maupun global;
4. *Connectivity*: memberikan kesempatan kepada peserta belajar untuk mengikuti pembelajaran yang berkolaborasi antar rekan sesama peserta belajar dan pakar baik di tingkat lokal maupun global;
5. *Creativity*: memberikan kesempatan kepada peserta belajar baik secara individu maupun kelompok untuk menciptakan hal-hal baru yang sangat berpengaruh dalam membangun keterampilan mereka di masa depan.

Pola pembelajaran secara *blended learning* bukanlah metode pembelajaran yang baru melainkan sebuah perubahan budaya belajar. Semua *stakeholder* kegiatan pembelajaran terdampak. Peserta belajar menjadi agen yang aktif dalam menentukan ritme proses belajarnya, tidak seperti pada pola lama yang hanya menunggu dan mengikuti instruksi dari pengajar. Pengajar lebih bersifat fasilitator yang memberi arahan dan panduan kepada peserta belajar agar mereka dapat mencari dan mendapatkan pengetahuan baik secara individual maupun berkelompok. Sekolah atau penyelenggara pendidikan pun harus lebih akomodatif terhadap pendekatan baru ini dimana unsur kehadiran di kelas berkurang sebaliknya “kehadiran” di ruang virtual semakin dominan sehingga cara monitoringnya pun akan berbeda (Dziuban et al., 2018).

### **Manusia, Proses dan Teknologi dalam Pelayanan Publik**

*Customer relationship management* (CRM) adalah sebuah kombinasi keterkaitan antara manusia, proses, dan teknologi untuk memahami kebutuhan pelanggan. Metode ini merupakan pendekatan terpadu untuk mengelola hubungan dan keterikatan dengan pelanggan. CRM telah berkembang sejalan dengan kemajuan teknologi informasi dan perubahan paradigma organisasi yang lebih *customer-centric* (Chen & Popovich, 2003). Memang CRM ini awalnya berkembang di sektor swasta walaupun begitu penulis beranggapan pendekatan ini sangat baik untuk diterapkan di sektor administrasi publik

karena sebagaimana telah menjadi paradigma baru bahwa instansi Pemerintah juga harus selalu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Dalam penerapan *knowledge management* (KM) juga terdapat tiga inisiatif yang harus berjalan selaras agar program KM tersebut dapat berjalan dengan sukses dan efektif yaitu inisiatif terkait unsue manusia, proses, dan teknologi (Barnes, 2011). Walaupun memang kegiatan alih pengetahuan lebih melibatkan manusianya tetapi tanpa proses yang terstruktur maka hal itu tidak akan berkelanjutan. Selain itu dengan semakin majunya teknologi informasi maka program KM akan ditinggalkan bila tidak memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.



Gambar 1: Korelasi Unsur Manusia, Proses, dan Teknologi dalam Model CRM  
(Sumber Sumber: Chen & Popovich, 2003)

### Penerapan *Blended Learning* di Perguruan Tinggi

Bruggeman dalam artikelnya yang berjudul “*Crucial Teacher Attributes for Implementing Blended Learning in Higher Education*” menyatakan bahwa selama dua dekade terakhir ini sudah banyak institusi pendidikan tinggi yang mengadopsi *blended learning* dengan berbagai alasannya. Konsep pedagogis secara *blended learning* dapat dianggap sebagai “normal baru” pendekatan pembelajaran. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah atribut pengajar yang penting dan harus diperhatikan ketika mengimplementasikan *blended learning* di perguruan tinggi. Penelitian ini menghasilkan tujuh atribut yang memberikan kontribusi positif terhadap penerapan *blended learning* di perguruan tinggi (Bruggeman et al., 2021).

1. Keyakinan pengajar bahwa pendidikan dan pengajaran merupakan hal utama. Pemahaman tenaga pengajar bahwa pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi pendidikan tinggi memberikan pengaruh sangat positif untuk mengadopsi *blended learning*.
2. Berorientasi kepada Peserta Belajar. Dari sudut pandang peserta belajar, pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Mereka menginginkan pembelajaran yang lebih kontemporer, lebih interaktif atau dilibatkan, dan ingin melakukannya dengan cara yang berbeda, salah satunya dengan pendekatan *blended learning*.

3. Merealisasikan kebutuhan akan perubahan. Banyak permasalahan yang dihadapi oleh para pengajar antara lain harus menghadapi terlalu banyak peserta sehingga mengalami kesulitan dalam penangan kelas. Perubahan metode pengajaran merupakan sebuah kebutuhan dan *blended learning* menjadi jawabannya.
4. Berani bereksperimen dan menghadapi kendala. Tidak dapat dipungkiri bahwa implementasi *blended learning* terkait langsung dengan penggunaan teknologi yang belum tentu dikuasai sehingga semua pihak harus berani bereksperimen memulai penerapannya dan siap meghadapi kendala teknologi.
5. Berani untuk menyampaikan “apa yang terjadi”. Saling berkomunikasi antar semua pihak yang menjalani pembelajaran *blended learning* agar setiap kegagalan yang dialami oleh seseorang dapat menjadi pembelajaran bagi orang lain.
6. Melakukan refleksi diri secara kritis. Pendekatan *blended learning* merupakan hal baru bagi semua pihak termasuk peserta belajar sehingga akan muncul banyak koreksi dan evaluasi kritis khususnya dari peserta kepada pengajar dan penyelenggara sehingga semua harus mampu melakukan refleksi diri dan penyesuaian ke pendekatan pembelajaran baru ini.
7. Mengaitkan teknologi ke proses belajar. Para pengajar dan penyelenggara dituntut untuk dapat memanfaatkan berbagai tools berbasis teknologi dalam proses pembelajaran. Dituntut kreativitas menggunakan berbagai aplikasi baik sebagai alat bantu pengajaran maupun media komunikasi.

### **Tantangan Metode *Blended Learning***

Rasheed (2020) dalam artikelnya yang berjudul “*Challenges in the online component of blended learning: a systematic review*” memaparkan beberapa tantangan yang dihadapi dalam penerapan pembelajaran *blended learning* yaitu (1) Peserta Belajar, pada dasarnya dituntut untuk mengatur sendiri kegiatan belajar mereka dari sesi tatap muka mereka dengan fleksibilitas dan otonomi yang ditawarkan dalam *blended learning*. (2) Pengajar, yang biasanya merupakan SME (*subject matter expert*) tetapi kurang dalam literasi digital dan kemampuan memanfaatkan berbagai media komunikasi komponen pembelajaran dalam metode *blended learning*. (3) Penyelenggara Pelatihan, yang ditantang untuk menentukan tingkat kompleksitas teknologi yang akan diterapkan pada proses pengajaran. Kompleksitas ini mencakup *learning management system* (LMS) dan *hardware* pendukungnya, serta juga kelancaran pengoperasian antara perangkat keras dan perangkat lunak dalam melaksanakan pembelajar on-line yang efektif (Prasad et al., 2018). Penyelenggara pendidikan harus menyediakan biaya teknologi *on-line*, biaya pemeliharaan, biaya pelatihan dan memilih teknologi yang sesuai untuk menciptakan lingkungan *blended learning* yang efektif. Selain itu penyelenggara juga harus menyiapkan tenaga teknisi untuk mengatasi berbagai kendala teknologi yang muncul saat proses pembelajaran.

## Peran Widyaiswara di Era Digital

(Suseno, 2023) dalam naskah orasi ilmiah Widyaiswaranya yang berjudul “Peran Baru Widyaiswara di Era Pembelajaran Berbasis Digital” memaparkan tantangan yang dihadapi para fasilitator dalam hal ini Widyaiswara dalam penerapan metode pembelajaran yang memanfaatkan teknologi digital. Berdasarkan temuan literasi digital sudah tidak dapat dihindari lagi oleh semua tenaga pengajar (widyaiswara) apapun jenjangnya dan berapapun usianya. Secara sederhana, literasi digital dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang untuk menggunakan teknologi digital, seperti komputer, ponsel cerdas, tablet yang terkoneksi ke jaringan internet, dalam interaksinya dengan masyarakat dalam hal ini peserta pelatihan yang semakin terhubung secara digital. Memang bagi sebagian besar Widyaiswara di jenjang pertama dan muda hal ini sudah menjadi kebiasaan karena tumbuh berkembang secara alamiah sejak mereka masih di dunia pendidikan sebaliknya bagi Widyaiswara di jenjang madya dan utama memang mungkin harus dipelajari secara khusus karena merupakan pendekatan yang relatif baru. Menurut Warner Burke (2018), *learning agility* merupakan sebuah kemampuan dan kemauan untuk selalu belajar dalam situasi yang berubah-ubah. Kemampuan ini dapat juga diartikan kemampuan menerapkan pengalaman yang lalu dengan cara baru, beradaptasi dengan situasi dan kondisi baru. Dalam menghadapi era disrupsi digital seperti saat ini memang setiap orang dituntut memiliki kemampuan *learning agility* termasuk para Widyaiswara khususnya dalam aspek literasi digital dalam proses pembelajaran. Bernard Marr (2022) dalam bukunya yang berjudul “*Future Skills*” menyampaikan bahwa *learning agility* dan literasi digital termasuk dalam 10 kemampuan utama yang dibutuhkan oleh setiap orang dalam menghadapi era digital.

## Transformasi Pengembangan Kompetensi ASN

Adi Suryanto, (2023) dalam naskah orasi pengukuhan guru besar bidang administrasi publik di STIA – LAN yang berjudul “Transformasi Pengembangan Kompetensi ASN” memaparkan beberapa langkah strategis dalam pengembangan kompetensi ASN khususnya dalam hal ini adalah pengembangan kompetensi kepemimpinan. Diperlukan perubahan mendasar dalam proses pembelajaran guna mampu mencetak ASN yang mampu mendukung reformasi birokrasi, baik substansi pembelajaran maupun metode pembelajaran yang harus menyesuaikan model agile learning. Transformasi model pembelajaran yang mengoptimalkan teknologi informasi ini secara nyata menghasilkan efisiensi penyelenggaraan pelatihan. Selain aspek efisiensi transformasi ini juga menggeser paradigma pelatihan dari *training* menjadi *learning* atau lebih spesifik menjadi *experiential learning*. Peserta selain mempelajari materi pembelajaran di kelas bersama para nara sumber dan fasilitator (Widyaiswara) juga dipaksa mengaktualisasikan apa yang dipelajarinya langsung ditempat kerja. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi merupakan *back-bone* dari transformasi pembelajaran secara *blended learning* ini. LAN telah membangun sebuah platform LMS (*learning management system*) ASN Unggul berisi berbagai materi pembelajaran secara elektronik, baik berbentuk dokumen tertulis maupun video. Peserta dapat mempelajari materi pembelajaran secara mandiri sehingga durasi pembelajaran bersama fasilitator dapat dikurangi dan diskusi antar peserta dapat diperbanyak. Dalam perjalanannya, LAN juga mengembangkan LMS ASN Pintar yang mengakomodasi seluruh proses pelatihan termasuk penugasan, diskusi *asynchronous*, *upload* penugasan individu maupun kelompok, sampai evaluasi akademik.

Dengan transformasi pembelajaran menuju *agile learning* maka peranan dan kemampuan tenaga pengajar dalam hal ini Widyaiswara juga harus berubah. Bila sebelumnya Widyaiswara selalu menjadi pusat atau aktor utama dalam proses pembelajaran maka kali ini bergeser perannya menjadi partner atau fasilitator, dan yang semula menjadi pembimbing sekarang menjadi *coach*. Widyaiswara lebih bersifat sebagai motivator dan pendorong peserta untuk berpikir kritis dan analitis. Perannyapun berkembang tidak hanya sebatas dalam proses pengajaran saja tapi diperluas menjadi pendamping dalam pembelajaran di tempat kerja. Transformasi pembelajaran menuntut para Widyaiswara untuk mengembangkan kompetensinya melalui pendekatan *re-skilling* dan *up-skilling*. *Re-skilling* diperlukan karena proses pembelajaran mengadopsi teknologi digital maka para Widyaiswara harus menguasai ekosistem digital termasuk kemampuannya menjadi *curator*, *content designer*, dan *content creator*. Dengan perkembangan lingkungan eksternal yang sangat pesat diiringi berbagai disrupsi maka para Widyaiswara harus melakukan pembelajaran diri sendiri secara berkelanjutan dan mengikuti mekanisme sertifikasi kompetensi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Landasan filosofi yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretif (*interpretivism*) dengan alasan adalah karena obyek penelitian terkait dengan komponen utama yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* ini bersifat sangat subyektif dan harus “digali” (*explore*) secara mendalam dari para pelaku (informan/responden) yang relevan terhadap obyek penelitian (Cresswell, 2014). Metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus (*case study research*) dengan mengambil kasus penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional yang melibatkan pimpinan pemerintahan sebagai peserta pelatihan.

### **Instrumen Penelitian**

Peneliti memainkan peran sebagai instrumen penelitian karena mempunyai peran utama dalam pengumpulan, penilaian, dan analisis data. Peneliti harus melakukan observasi lapangan maupun mewawancarai informan. Dalam situasi tertentu, khususnya yang terkait dengan budaya, peneliti tak terhindarkan harus berfungsi sebagai instrumen penelitian karena fenomena tersebut tidak dapat diukur menggunakan instrumen eksternal melainkan hanya dapat diungkapkan melalui pengamatan perilaku dan berbicara langsung dengan pelaku (Yin, 2016). Peneliti dengan bekal pengalaman panjang yang dimilikinya di bidang pembinaan SDM saat bekerja di Pusdiklat – Batan sejak tahun 1986 sampai 2014, dilanjutkan bekerja di bidang manajemen sebagai Sekretaris Utama – Bapeten pada tahun 2015 sampai 2020, serta sebagai widyaiswara utama di Lembaga Administrasi Negara sejak tahun 2020 sampai sekarang, menjadi instrumen dalam penelitian ini.

## Informan Penelitian

Pemilihan informan memenuhi kriteria sebagai berikut (Spradley, 1979):

1. Menguasai, memahami, dan menghayati secara mendalam terhadap tema yang akan dieksplorasi, berdasarkan pengalaman kerjanya yang panjang di bidang pengawasan tenaga nuklir;
2. Masih berkecimpung atau terlibat dalam pelaksanaan budaya pengawasan keselamatan dan keamanan nuklir, khususnya pada tataran manajerial pembinaan kompetensi SDM;
3. Dapat menyampaikan pendapat dan informasi yang dikuasainya secara bebas, tidak dikondisikan, dan tanpa merasa sungkan;
4. Mempunyai waktu untuk mengikuti sesi-sesi wawancara dan antusias terhadap tujuan penelitian;
5. Menyampaikan data dan informasi secara “apa adanya” dan bukan hasil rekayasa atau analisisnya sendiri.

Informan dan responden pada penelitian ini dipilih menggunakan pendekatan *purposive sampling* karena diperlukan *insight* dari para pelaku yang sudah mengalami atau menjalankan pelatihan PKN secara *blended learning*, baik selaku peserta, pengajar (widyaiswara), maupun panitia penyelenggara. Responden yang berpartisipasi dalam survei kualitatif berjumlah 81 orang sedangkan informan yang telah diwawancarai berjumlah 11 orang.

## Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian kualitatif ini dilakukan melalui metode survei kualitatif, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Survei kualitatif dilakukan menggunakan Google Forms yang disebarakan kepada responden secara *on-line*. Wawancara dilakukan secara individual dan semi-terstruktur (*semi-structured interview*) agar informan dapat menyampaikan data dan informasi yang dimilikinya dengan leluasa, walaupun tetap berada di dalam koridor yang telah disiapkan dalam skenario wawancara. Observasi dilakukan untuk menambah dan memperkaya pengumpulan data kualitatif yang diperoleh dari survei dan wawancara, serta menambah pemahaman terhadap subyek yang menjadi fokus penelitian. Observasi dilakukan dengan cara terjun langsung ke lapangan, melihat dan mengikuti kegiatan, serta berinteraksi dengan orang-orang dalam kegiatannya sehari-hari. Dokumen dapat digunakan untuk melengkapi data kualitatif yang diperoleh berasal dari berbagai regulasi terkait PKN dan dokumen lain yang digunakan dalam pelatihan berbentuk cetakan (*hard-copy*) dan berkas elektronik (*soft-copy*), baik tulisan (teks), gambar dan foto, rekaman audio-visual, maupun artefak lainnya

## Keabsahan Data Kualitatif

Lincoln dan Guba (1985), yang kemudian diikuti oleh para peneliti kualitatif, menyampaikan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mendapatkan keabsahan penelitian kualitatif yaitu: kredibilitas, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Shenton, 2004). Hasil penelitian dituliskan dengan rinci, jelas, dan sistematis agar peneliti atau praktisi lain dapat menerapkan penelitian ini di situasi dan kondisi yang berbeda dengan setting penelitian.

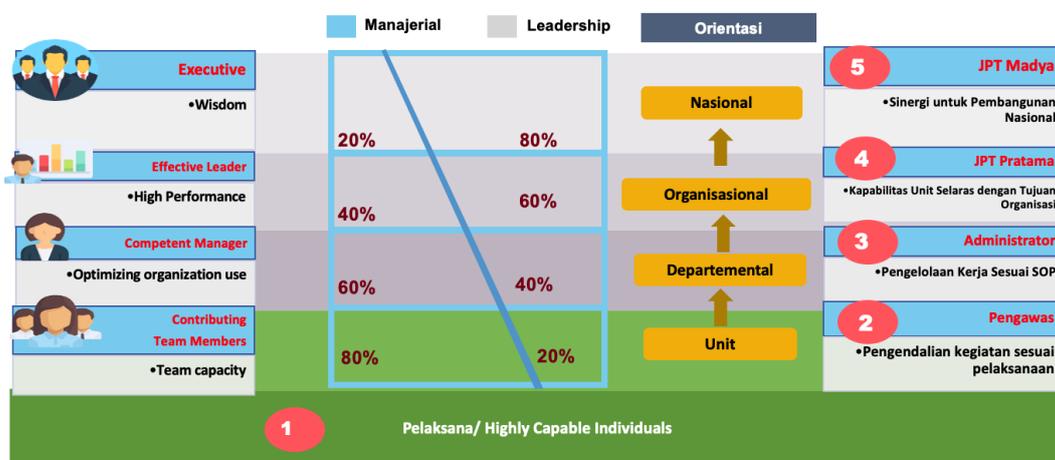
## Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode induktif. Setelah proses pengumpulan data secara sistematis melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian data tersebut dianalisis yaitu dengan mengorganisasikannya dalam kategori tertentu; menjabarkan, mensintesis, dan menyimpulkannya menjadi suatu makna mudah dipahami (Cresswell, 2014). Adapun proses analisis terdiri dari lima tahapan yaitu kompilasi, disassembling, reassembling, interpretasi, dan konklusi yang dilakukan secara “bolak-balik” atau tidak linier satu arah berurutan (Yin, 2016).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kondisi Penelitian

Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) baik PKN tingkat I maupun PKN tingkat II mengacu pada Keputusan Kepala LAN No. 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan sedangkan penyelenggaraannya mengikuti Keputusan Kepala LAN No. 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Pelatihan Struktural PKN Tingkat I diperuntukkan bagi ASN yang telah menduduki atau akan menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, sedangkan PKN Tingkat II bagi pejabat Pimpinan Tinggi Pratama.



Gambar 2: : Desain Pelatihan Struktural Kepemimpinan  
(Sumber: Paparan Deputi III LAN, Overview PKN I, 2023)

PKN Tingkat I dan II secara blended learning dilaksanakan dalam 7 tahapan yaitu tahap Klasikal I, tahap Mandiri, tahap e-Learning, tahap Pembangunan Komitmen Bersama, tahap Klasikal II, tahap Aktualisasi Kepemimpinan, dan tahap Klasikal III sebagaimana gambar berikut.



Gambar 3: Tahapan Pembelajaran *Blended Learning*  
(Sumber: Paparan Deputi III LAN, Overview PKN I, 2023)

Lembaga Administrasi Negara telah membangun sebuah platform digital sebagai pendukung kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang diberi nama ASN Unggul ([asn-unggul.lan.go.id](http://asn-unggul.lan.go.id)) dan merupakan sebuah Inovasi untuk menjawab berbagai tantangan pengembangan kompetensi secara global. ASN Unggul selain sebagai tempat penyimpanan (repository) bahan atau materi pelatihan, juga memfasilitasi berbagai proses pembelajaran melalui berbagai fitur yang ada di dalamnya. Khusus untuk Pelatihan Kepemimpinan Nasional, LAN meluncurkan media pembelajaran digital yang dinamai ASN Pintar yang dapat memfasilitasi seluruh proses pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Nasional baik Tingkat I maupun tingkat II dan juga Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.



Gambar 4: homepage ASN Unggul

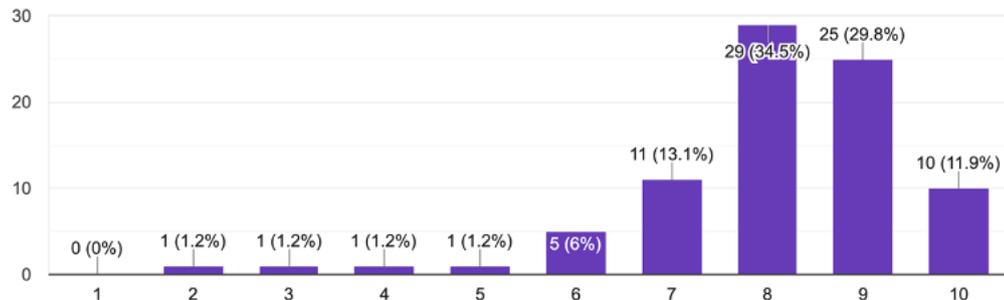


Gambar 5: Homepage ASN Pintar

**Analisis Data Kualitatif**

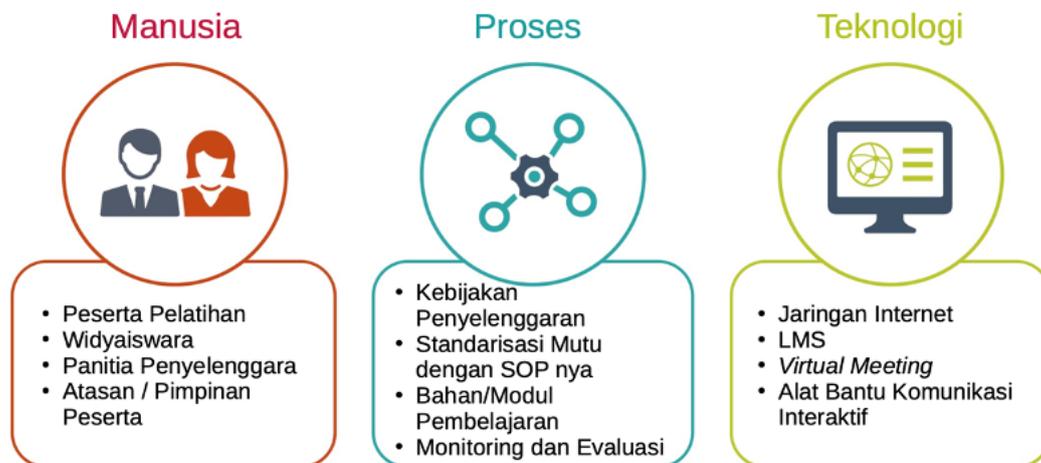
Hasil analisis data penelitian kualitatif yang merupakan rumusan pengungkapan data kualitatif baik melalui survei maupun wawancara informan. Secara kuantitatif para responden menilai efektivitas pelatihan blended learning berada di rentang nilai 8 ~ 9

dengan skala 10 sebagaimana ditunjukkan pada gambar distribusi nilai efektivitas sebagai berikut.



Gambar 6: Hasil survei Efektivitas Pelatihan Blended Learning  
(Sumber: Analisis data penelitian)

Para responden dan informan juga mengungkapkan parameter atau karakteristik penting yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan pelatihan secara *blended learning* yang terbagi menjadi tiga kelompok besar yaitu karakteristik terkait unsur manusia, unsur proses, dan unsur teknologi.



Gambar 7: Komponen Utama Pelatihan secara *Blended Learning*  
(Sumber: Analisis data penelitian)

### 1. Unsur Manusia

Rasheed et al., (2020) dalam artikelnya yang berjudul “*Challenges in the online component of blended learning: a systematic review*” menyatakan bahwa tantangan penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* adalah unsur manusia yang mencakup peserta, pengajar, dan organisasi penyelenggara pelatihan. Dalam penelitian ini ditemukan tambahan unsur manusia yaitu pihak atasan atau pimpinan dari peserta pelatihan yang juga mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pelatihan.

- a) Peserta pelatihan merupakan pihak yang paling terdampak dengan pendekatan baru berbasis *on-line* ini oleh karena itu peserta harus memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi, memiliki kemampuan mengelola waktu yang baik dan *dengan critical thinking*, serta memiliki penguasaan teknologi yang memadai.
- b) Pengajar atau widyaiswara dituntut memiliki kompetensi baru yaitu teknik paedagogi digital atau teknik penyampaian materi ajar melalui media digital, walaupun tidak harus menjadi seorang pakar teknologi informasi. *Mind-set* belajar secara tidak bertatap muka harus dibangun dan menjadi kebiasaan baru para widyaiswara, diimbangi dengan literasi digital yang memadai termasuk melakukan komunikasi digital dengan berbagai peralatan dukungunya.
- c) Panitia penyelenggara merupakan tenaga pendukung yang sangat penting dalam proses pembelajaran secara *blended learning* ini karena harus mampu mengakomodasi berbagai permintaan bantuan dari peserta dan pengajar, khususnya dalam pengoperasian LMS dan aplikasi virtual meeting.
- d) Atasan atau pimpinan instansi peserta pelatihan dapat mempengaruhi performa peserta dalam menjalani pelatihan, khususnya pemberian waktu luang atau bebas tugas bagi peserta pada saat menjalani kegiatan pembelajaran off campus atau berada di kantor/tempat kerja.
- e) Instansi penyelenggara pelatihan dapat membentuk sebuah tim teknis yang bertugas untuk memberi dukungan kepada pengajar pelatihan dalam memproduksi modul multi media yang dapat digunakan pada sesi pembelajaran *asynchronous*, antara lain sebagai *content creator* dalam pembuatan video, kuesioner atau kuis interaktif, maupun modul yang bersifat permainan (gamifikasi).

## 2. Unsur Proses (Tata Kelola)

Dziuban et al., (2018) menyatakan bahwa penyelenggara pelatihan harus lebih akomodatif terhadap pendekatan baru secara *blended learning* ini karena unsur kehadiran peserta di kelas berkurang sebaliknya “kehadiran” mereka di ruang virtual semakin dominan. Selaras dengan itu, temuan penelitian juga mengungkapkan perlunya penyesuaian tata kelola yang cukup signifikan baik ditataran kebijakan maupun operasional dan sistem monitoring terhadap proses pembelajarannya.

- a) Kurikulum dan silabus pelatihan harus disesuaikan dengan pendekatan *blended learning*. Diperlukan perubahan mendasar dalam proses pembelajaran guna mampu mencetak ASN yang mampu mendukung reformasi birokrasi, baik substansi pembelajaran maupun metode pembelajaran yang harus menyesuaikan model *agile learning* (Suryanto, 2023).
- b) Pedoman penyelenggaraan yang lengkap dan mudah diikuti sangat dibutuhkan dalam pelatihan secara *blended learning* mengingat cukup banyak waktu peserta bekerja atau belajar secara mandiri dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi sehingga bila tidak ada panduan yang ketat maka kualitas pelatihan tidak terstandarisasi. Panduan pembelajaran ini ada yang bersifat umum, mencakup seluruh proses pembelajaran dari awal hingga akhir, dan ada yang bersifat khusus untuk tahap atau sesi tertentu saja.

- c) Bahan atau Modul Pembelajaran yang interaktif dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sangat dibutuhkan untuk mendukung pembelajaran on-line, baik di sesi *synchronous* maupun *asynchronous* dan tahap pembelajaran mandiri. Pengajar yang didukung oleh penyelenggara dituntut untuk menyiapkan bahan atau modul pembelajaran sesuai dengan teknologi digital dan konteks pembelajaran yang menerapkan metode *blended learning* (Bruggeman et al., 2021).
- d) Monitoring dan Evaluasi merupakan tantangan terbesar dalam penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* ini, khususnya dalam sesi-sesi *on-line* karena peserta, pengajar, dan penyelenggara tidak berada di tempat yang sama. Catatan kelabu dalam pelaksanaan pendidikan secara on-line adalah pelaksanaan evaluasi akademik karena peserta pelatihan dapat saja digantikan oleh *ghost-writer* bila tidak mempunyai sistem pengawasan yang memadai (García-Peñalvo, 2021).

### 3. Unsur Teknologi

Unsur teknologi memegang peranan pembeda antara pelatihan konvensional / klasikal dan pendekatan *blended learning*. Pendekatan *blended learning* ini berkembang sangat pesat seiring dengan dengan perkembangan teknologi informasi khususnya saat memasuki revolusi industri 4.0 dan terbukti lebih efisien dengan kualitas yang tidak kalah atau bahkan bisa lebih baik daripada metode klasikal (Tucker et al., 2017). Berbagai aplikasi berbasis digital dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembelajaran mulai dari proses pendaftaran sampai penerbitan sertifikat kelulusan, termasuk tentunya dalam kegiatan pengajarannya. Temuan penelitian ini menunjukkan beberapa komponen terkait teknologi yang perlu menjadi perhatian di antaranya jaringan internet yang stabil, *Learning Management System* (LMS), aplikasi *virtual meeting*, alat bantu pengajaran yang interaktif, dan media komunikasi digital.

- a) Jaringan Internet yang memadai merupakan kebutuhan dasar pada pembelajaran on-line, baik bagi peserta, pengajar, maupun penyelenggara pelatihan. Pengajar harus memberikan perhatian khusus dalam penyediaan jaringan internet ini karena gangguan koneksi internet apalagi sampai terputus sudah pasti akan menghentikan proses pembelajaran.
- b) *Learning Management System* (LMS) merupakan sebuah platform digital yang dirancang khusus untuk mendukung proses pembelajaran, penyediaan materi/modul pembelajaran, serta pemantauan dan penilaian kinerja peserta pendidikan (Veluvali & Suriseti, 2022). Keandalan LMS menjadi hal yang sangat esensial karena setelah beralih ke metode *blended learning* maka peserta akan menemukan dan menikmati kemudahan-kemudahan yang menyenangkan. Kegagalan akses LMS, apalagi kalau terlalu sering gagal, akan menyebabkan runtuhnya kepercayaan peserta terhadap pembelajaran secara *blended learning* ini.
- c) Aplikasi *virtual meeting* diperlukan untuk mengakomodasi kegiatan pembelajaran on-line yang meliputi kegiatan ajar mengajar, ceramah, diskusi kelompok, seminar, dan *coaching-mentoring*. Peserta, pengajar, dan penyelenggara harus menguasai fitur-fitur dasar aplikasi *virtual meeting* yang digunakan sehingga setiap peserta dapat berpartisipasi aktif dalam tahap pembelajaran *on-line*.

- d) Alat Bantu Pengajaran yang Interaktif diperlukan dalam pembelajaran *on-line* dimana pengajar dan peserta tidak bertatap muka sehingga pengajar membutuhkan tools untuk membangun interaksi dengan semua peserta dan mengurangi rasa kebosanan peserta karena harus menghadapi layar monitor dalam waktu yang cukup lama. Pengajar dituntut untuk mengembangkan kompetensi paedagogi digital di antaranya penggunaan kuis atau survei elektronik, papan tulis digital, dokumen kolaborasi, gamifikasi, dan laboratorium virtual.
- e) Media komunikasi digital diluar proses pembelajaran ternyata juga dibutuhkan dalam pelatihan secara *blended learning* ini karena semua peserta, pengajar, dan panitia penyelenggara tidak bertemu langsung di waktu dan di tempat yang sama tetapi perlu tetap berkomunikasi. Aplikasi komunikasi yang terbukti efektif sampai saat ini adalah WhatApps untuk pertukaran informasi secara masal (whatsapps group) maupun individual dan google drive sebagai media pertukaran file.

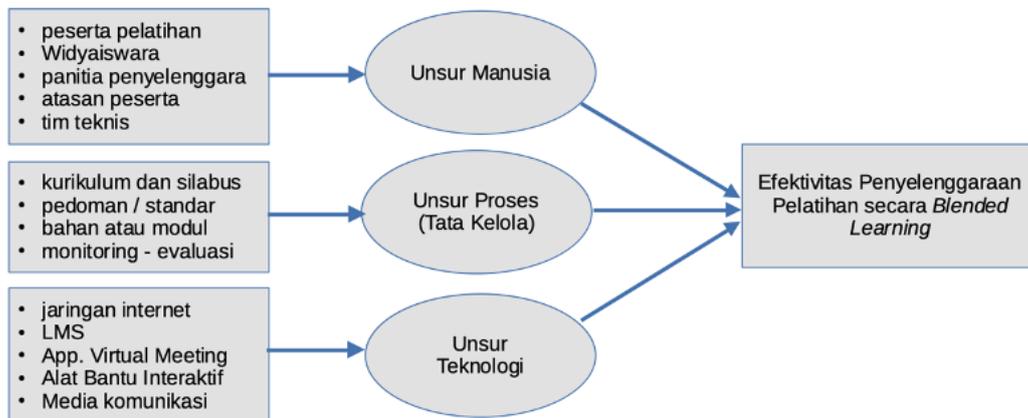
## **PENUTUP**

### **Konklusi**

Pertanyaan penelitian, “bagaimana cara meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning*”, terjawab dengan menyiapkan tiga parameter utama pendukungnya yaitu yang terkait dengan unsur manusia, unsur proses, dan unsur teknologi.

1. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pelatihan *blended learning* yang meliputi lima komponen yaitu peserta pelatihan, widyaiswara, panitia penyelenggara, atasan peserta, dan tim teknis pengembang teknologi pembelajaran.
2. Proses atau tata kelola penyelenggaraan pelatihan baik ditataran kebijakan maupun operasional perlu disesuaikan dengan pendekatan *blended learning* yang meliputi kurikulum dan silabus, pedoman atau standar penyelenggaraan, bahan atau modul pembelajaran, serta monitoring dan evaluasi pelatihan.
3. Teknologi memegang peranan pembeda antara pelatihan konvensional dan pendekatan *blended learning* ini meliputi jaringan internet, *learning management system* (LMS), aplikasi *virtual meeting*, alat bantu pengajaran yang Interaktif, dan media komunikasi digital.

Model penelitian yang menggambarkan korelasi komponen utama yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 8: Model penelitian yang menunjukkan korelasi komponen-komponen yang mempengaruhi efektivitas pelatihan secara blended learning  
(Sumber: Analisis data penelitian)

### Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi transformasi pengembangan kompetensi personil berbasis digital khususnya melalui penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning*. Implikasinya secara teoritis adalah bahwa model penelitian yang dihasilkan dapat menjadi obyek penelitian lebih lanjut secara kuantitatif, khususnya pengaruh unsur manusia yang lebih dominan dibandingkan dengan unsur lainnya. Adapun secara praktis, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan secara langsung oleh instansi penyelenggara pelatihan yang telah menyelenggarakan pelatihan secara *blended learning* sebagai bahan evaluasi dan juga bagi instansi penyelenggara pelatihan yang belum pernah menyelenggarakannya sebagai bahan penyiapan SDM, tata kelola, dan infrastrukturnya. Penelitian ini juga berimplikasi secara tidak langsung kepada para widyaiswara sebagai pemicu untuk mengembangkan wawasan dan kompetensinya di bidang paedagogi digital dalam era transformasi digital di bidang pendidikan.

### Keterbatasan Penelitian

Setting penelitian ini mengambil studi kasus penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional sehingga para responden dan Informan yang dilibatkan adalah yang secara pribadi telah menjalani pelatihan, baik sebagai peserta, pengajar, maupun penyelenggara di PKN I dan PKN II. Oleh sebab itu, pengungkapan penelitian ini lebih ke ranah penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning* di PKN I dan II walaupun sebenarnya hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk pelatihan yang lain. Penelitian ini dapat dikembangkan dengan menambahkan kajian yang melibatkan praktisi berpengalaman di penyelenggaraan pelatihan lain, baik pelatihan struktural (PKA, PKP, dan Latsar), pelatihan teknis, dan pelatihan sosio-kultural sehingga hasil penelitian dapat valid untuk diterapkan di semua jenis pelatihan bagi ASN atau bahkan pelatihan pada umumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barnes, S. (2011). Aligning people, process and technology in knowledge management. *Ark Group, November*.
- Bruggeman, B., Tondeur, J., Struyven, K., Pynoo, B., Garone, A., & Vanslambrouck, S. (2021). Experts speaking: Crucial teacher attributes for implementing blended learning in higher education. *Internet and Higher Education, 48*, 100772.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. In *Business Process Management Journal* (Vol. 9, Issue 5).
- Cresswell, J. W. (2014). Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. In *SAGE* (p. 398). Sage.
- Dwi Surjono, H. (2022). Optimalisasi Digital Learning dalam mewujudkan ASN Merdeka Belajar. In *Webinar Peran Blended Learning dalam Mewujudkan Merdeka Belajar*.
- Dziuban, C., Graham, C. R., Moskal, P. D., Norberg, A., & Sicilia, N. (2018). Blended learning: the new normal and emerging technologies. *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 15*(1), 1–16.
- García-Peñalvo, F. J. (2021). Avoiding the dark side of digital transformation in teaching. an institutional reference framework for eLearning in higher education. *Sustainability (Switzerland), 13*(4), 1–17.
- Hrastinski, S. (2019). What Do We Mean by Blended Learning? *TechTrends, 63*(5), 564–569.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. In *Sage Publications* (Issue June). Sage.
- Morgan, J. M., & Liker, J. K. (2006). The Toyota product development system. In *The Kraus Organization Limited*.
- Prasad, P. W. C., Maag, A., Redestowicz, M., & Hoe, L. S. (2018). Unfamiliar technology: Reaction of international students to blended learning. *Computers and Education, 122*, 92–103.
- Ramakrishnan, S., & Testani, M. (2011). People, Process, Technology - The Three Elements for a Successful Organizational Transformation. *IBM Path Forward to Business Transformation*, 1–21.
- Rasheed, R. A., Kamsin, A., & Abdullah, N. A. (2020). Challenges in the online component of blended learning: A systematic review. *Computers and Education, 144*(March 2019), 103701.
- Riley, A. H., Sangalang, A., Critchlow, E., Brown, N., Mitra, R., & Campos Nesme, B. (2021). Entertainment-Education Campaigns and COVID-19: How Three Global Organizations Adapted the Health Communication Strategy for Pandemic Response and Takeaways for the Future. *Health Communication, 36*(1), 42–49.

- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.
- Spradley, J. P. (1979). The Ethnographic Interview. In *Waveland Press, Inc.* (Reissued 2). Waveland Press, Inc.
- Suryanto, A. (2023). Transformasi Pengembangan Kompetensi ASN. *Orasi Pengukuhan Guru Besar STIA LAN- RI*.
- Suseno. (2023). Peran Baru Widyaiswara di Era Pembelajaran Berbasis Digital. *Orasi Ilmiah Widyaiswara, LAN - RI*.
- Tucker, C. R., Wycoff, T., & Green, J. T. (2017). *Blended Learning in Action*. Corwin A SAGE Company.
- Veluvali, P., & Suriseti, J. (2022). Learning Management System for Greater Learner Engagement in Higher Education—A Review. *Higher Education for the Future*, 9(1), 107–121.
- Yin, R. K. (2016). Qualitative Research from Start to Finish. In *The Guilford Press* (second). The Guilford Press.