



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpd.v4i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Evaluasi Atas Implementasi Learning Management System Pada Kementerian Dalam Mendukung *Continuous Learning* Menggunakan Model CIPP

Naili Zulianti¹, Ananta Brima Yoga², Indah Mustika Choirum³, Zalfa Ghaffara Rahman⁴

¹Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia Depok, Indonesia Naili.zulianti@ui.ac.id

²Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia Depok, Indonesia ananta.brima51@ui.ac.id

³Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia Depok, Indonesia Indah.mustika51@ui.ac.id

⁴Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia Depok, Indonesia Zalfa.ghaffara@ui.ac.id

Corresponding Author: Naili.zulianti@ui.ac.id¹

Abstract: *This study aims to evaluate the effectiveness of the Kemenkeu Learning Center (KLC) implementation as a Learning Management System (LMS) on employee competency development and the formation of a continuous learning culture within the Ministry of Finance. Digital transformation requires State Civil Apparatus (ASN) to possess sustainable adaptive competencies, making the availability of an integrated learning platform an essential need. This study employs a mixed-methods approach with a sequential explanatory design. Quantitative data were collected through a survey of 104 KLC user employees and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), which were subsequently explored further through qualitative interviews. The findings indicate that the implementation of KLC effectively enhances employee competency and encourages continuous learning behavior. The Product variable is proven to have the most dominant influence, particularly through improved performance and learning efficiency. These findings suggest that the success of digital learning is not solely determined by technological readiness but is also intervened by policy support, the strengthening of digital literacy, and the role of leadership in reinforcing a sustainable learning ecosystem in public sector organizations. This study is expected to contribute to the public sector HRM literature and provide practical implications for the optimization of integrated digital learning management.*

Keyword: *Learning Management System, Kemenkeu Learning Center, employee competency, continuous learning, mixed methods, civil servant.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi Kemenkeu Learning Center (KLC) sebagai *Learning Management System* (LMS) terhadap pengembangan kompetensi pegawai dan pembentukan budaya *continuous learning* di lingkungan Kementerian Keuangan. Transformasi digital menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki kompetensi adaptif yang berkelanjutan, sehingga ketersediaan platform pembelajaran terintegrasi menjadi kebutuhan esensial. Penelitian ini menggunakan

pendekatan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain *sequential explanatory*. Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei terhadap 104 pegawai pengguna KLC dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang selanjutnya diperdalam melalui wawancara kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi KLC secara efektif meningkatkan kompetensi pegawai dan mendorong perilaku belajar berkelanjutan. Variabel *Product* terbukti memiliki pengaruh paling dominan, terutama melalui peningkatan kinerja dan efisiensi pembelajaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pembelajaran digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, melainkan juga diintervensi oleh dukungan kebijakan, penguatan literasi digital, serta peran kepemimpinan dalam memperkuat ekosistem belajar yang berkelanjutan di organisasi sektor publik. Penelitian ini diharapkan berkontribusi pada literatur pengembangan SDM sektor publik dan memberikan implikasi praktis bagi optimalisasi manajemen pembelajaran digital terintegrasi.

Kata Kunci: Sistem Manajemen Pembelajaran, Kemenkeu Learning Center, Kompetensi pegawai, Pembelajaran berkelanjutan, Metode campuran, ASN.

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi menuju *digital workplace* kini menjadi agenda strategis di lingkungan instansi pemerintah guna menghadapi perubahan pola kerja, perkembangan teknologi digital yang cepat, serta kebijakan perampingan (*delayering*) organisasi. Mergel et al. (2019) menyatakan bahwa transformasi digital di sektor publik menuntut reposisi kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) organisasi yang tidak lagi bertumpu pada pola hierarki kaku. Struktur organisasi yang semakin ramping menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak sekadar menguasai kompetensi teknis konvensional, melainkan juga harus memiliki kemampuan adaptasi, kolaborasi, dan kemauan belajar berkelanjutan (*continuous learning*). Investasi pada pengetahuan dan kemampuan pegawai merupakan modal utama bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan nilai layanan publik (Boon et al., 2018; Pasban & Nojedeh, 2016). Dalam lanskap modern, pengelolaan modal manusia ini bersinggungan erat dengan konsep *Electronic Human Resource Management* (E-HRM) dan *Human Resource Information System* (HRIS) (Marler & Fisher, 2013). Teori E-HRM menegaskan bahwa digitalisasi fungsi-fungsi SDM, termasuk pelatihan, bertujuan strategis untuk mengubah administrasi transaksional menjadi kapabilitas organisasional yang tangkas dan responsif terhadap perubahan eksternal. Sejalan dengan itu, Knies et al. (2024) menekankan bahwa manajemen SDM strategis di sektor publik harus menempatkan konteks institusional sebagai pengarah intervensi pengembangan kompetensi guna mengoptimalkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Akselerasi dinamika birokrasi menuntut ketersediaan sistem pembelajaran yang fleksibel, terintegrasi, dan berbasis teknologi digital. Sebagai bentuk perwujudannya, Kementerian Keuangan mengadopsi konsep *Corporate University* (Corpu), di mana proses pengembangan kapasitas SDM dirancang selaras dengan arah strategis organisasi. Implementasi konsep tersebut diwadahi oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) melalui pengembangan *Learning Management System* (LMS) resmi bernama *Kemenkeu Learning Center* (KLC). Platform ini memfasilitasi ekosistem *e-learning* interaktif yang menyediakan program *micro-learning*, kelas *open access*, serta modul regulasi

keuangan negara secara mandiri. Giurgiu (2017) menjelaskan bahwa pemanfaatan *micro-learning* merupakan tren evolutif yang sangat efektif dalam memecah materi pembelajaran yang kompleks menjadi modul-modul spesifik berskala kecil, sehingga mampu meningkatkan retensi pengetahuan pegawai di tengah tingginya beban kerja operasional harian.

Keberadaan KLC secara teoretis merefleksikan prinsip *Self-Directed Learning* yang menekankan otonomi pembelajar dewasa dalam mendiagnosis kebutuhan belajar, merumuskan tujuan, dan mengidentifikasi sumber daya secara mandiri guna memicu pertumbuhan profesionalitas (Knowles, 1975). Namun, dalam konteks pembelajaran digital yang bersifat asinkronus, otonomi tersebut tidak akan berjalan optimal tanpa didukung oleh kemampuan *Self-Regulated Learning* (SRL). Broadbent & Poon (2015; Littlejohn et al., 2016) menegaskan bahwa SRL di lingkungan digital merupakan determinan utama yang mengarahkan motivasi dan strategi pembelajar mandiri untuk mengatur waktu, menetapkan target kognitif, serta menghindari distorsi belajar di luar ruang kelas formal.

Meskipun infrastruktur teknologi telah disediakan secara masif, adopsi pembelajaran digital di sektor publik menghadapi tantangan sistemik dan manajerial yang memicu hambatan operasional. Berdasarkan perspektif sosiologi organisasi dan teori institusionalis mengenai *symbolic compliance*, institusi publik rentan terjebak dalam formalitas struktural untuk menciptakan citra modern tanpa melakukan perubahan substantif (Mergel et al., 2019). Di lapangan, pemanfaatan platform pembelajaran digital sering kali mengalami gejala *digital formalism*, di mana pegawai mengakses sistem sebatas untuk pemenuhan kewajiban administratif kuantitatif atau formalitas pemenuhan jam pelajaran (JP) minimal, alih-alih melakukan internalisasi pengetahuan secara mendalam. Ditinjau dari sudut pandang *Technology Acceptance Model* (TAM) dan *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) oleh Venkatesh et al. (2016), kegagalan adopsi ini kerap dipengaruhi oleh faktor persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) dan kesenjangan literasi digital antargenerasi, di mana kelompok pegawai senior kerap mengalami kendala teknis dalam mengoperasikan fitur platform yang kompleks. Hambatan ini diperparah oleh tingginya beban kerja harian pasca-restrukturisasi dan belum optimalnya praktik *e-leadership* atau kepemimpinan digital. Pemimpin di era digital tidak sekadar bertindak sebagai administrator, melainkan harus mampu menjadi pelopor (*role model*) dan mentor yang memitigasi *mentoring gaps* serta memfasilitasi waktu belajar yang adil di tengah kesibukan operasional pegawai. Cortellazzo et al. (2019) menguatkan bahwa peran *e-leadership* sangat krusial dalam menyelaraskan visi digitalisasi dengan penciptaan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan kompetensi individu.

Untuk mengurai kompleksitas tersebut, tinjauan mengenai evaluasi program menuntut pendekatan yang holistik. Teori evaluasi model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) menetapkan bahwa efektivitas suatu program tidak dapat dinilai secara parsial (Liu, 2024). Dimensi *Context* mengevaluasi keselarasan kebijakan, dimensi *Input* mengukur kesiapan materi dan infrastruktur, dimensi *Process* melacak jalannya implementasi dan hambatan operasional, sedangkan dimensi *Product* menilai luaran hasil berupa peningkatan kompetensi. Guna mempertajam pengukuran pada aspek *Product*, kerangka ini perlu diintegrasikan dengan model evaluasi pelatihan empat level dari Kirkpatrick (Alsalamah & Callinan, 2021). Integrasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi luaran tidak berhenti pada tingkat

pemahaman pengetahuan (Level 2), melainkan mampu melacak adanya transformasi perubahan perilaku kerja nyata pegawai di lingkungan organisasi (Level 3). Luaran *Product* yang komprehensif ini secara konseptual diharapkan mampu memicu terbentuknya budaya *Continuous Learning* di tingkat individu dan organisasi, yang berakar pada teori *Learning Organization* (Senge, 1990). Watkins & Kim (2018) memodernisasi konsep organisasi pembelajar dengan menekankan pentingnya kapasitas institusional dalam menangkap hasil pembelajaran mandiri menjadi aset pengetahuan kolektif yang mendorong kapabilitas adaptif organisasi.

Studi terdahulu seperti yang dilakukan oleh Suryanto et al. (2023) menemukan bahwa efektivitas pembelajaran digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan pengguna, beban kerja, dan dukungan pimpinan. Namun, terdapat batasan literatur atau *research gap* di mana penelitian terdahulu mayoritas menganalisis dimensi evaluasi LMS secara deskriptif terpisah tanpa menguji hubungan struktural antar-variabel secara simultan. Penelitian ini hadir mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan kebaruan (*novelty*) ilmiah berupa pengujian empiris struktural model CIPP terintegrasi menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) yang kemudian diperdalam melalui metode kualitatif wawancara mendalam dengan desain *sequential explanatory*.

Berdasarkan urgensi teoretis dan praktis tersebut, penelitian ini merumuskan dua permasalahan utama: apakah KLC efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendekatan *digital learning*, dan apakah pemanfaatan KLC mampu membentuk perilaku *continuous learning* di kalangan pegawai Kementerian Keuangan. Sejalan dengan rumusan tersebut, penelitian ini bertujuan mengevaluasi efektivitas KLC sebagai platform pembelajaran digital dalam meningkatkan kompetensi pegawai serta menganalisis terbentuknya perilaku *continuous learning* di lingkungan Kementerian Keuangan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed-method* dengan desain *sequential explanatory*. Pada tahap awal, penelitian difokuskan pada pendekatan kuantitatif melalui penyebaran survei kepada pegawai Kementerian Keuangan yang merupakan pengguna aktif platform *Kemenkeu Learning Center* (KLC). Tahap kuantitatif bertujuan menguji hubungan struktural antara dimensi evaluasi model CIPP yang meliputi *Context, Input, Process*, dan *Product* terhadap pembentukan perilaku *Continuous Learning* pada pegawai. Hasil pengujian statistik tersebut kemudian diperdalam melalui pendekatan kualitatif menggunakan teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*). Pendekatan kualitatif digunakan untuk memberikan penjelasan kontekstual terhadap temuan kuantitatif sekaligus mengidentifikasi berbagai dinamika implementasi pembelajaran digital di lingkungan birokrasi, termasuk tantangan pengelolaan sistem pembelajaran digital, pengembangan konten pembelajaran, dan dukungan organisasi terhadap budaya belajar berkelanjutan. Kombinasi kedua pendekatan tersebut dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas implementasi KLC dalam pengembangan kompetensi ASN.

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, mulai dari nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Instrumen penelitian terdiri atas identitas responden dan sejumlah indikator yang merepresentasikan variabel *Context, Input, Process, Product, dan Continuous Learning*. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring kepada pegawai lintas unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang memanfaatkan platform KLC, dengan total sampel

valid sebanyak 104 responden. Data kuantitatif dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) berbantuan aplikasi SmartPLS (Hair et al., 2019). Analisis dilakukan melalui pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta inner model untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian.

Sementara itu, pengumpulan data kualitatif dilakukan secara *purposive* kepada pejabat pengelola KLC pada Subbagian Analisis Data Pembelajaran Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) serta widyaiswara yang terlibat dalam pengembangan konten pembelajaran digital pada platform KLC. Wawancara dilakukan untuk memperdalam interpretasi hasil statistik sekaligus menggali aspek manajerial dan implementatif dalam pengelolaan pembelajaran digital di lingkungan Kementerian Keuangan. Data kualitatif kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik melalui proses reduksi data, kategorisasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan bahwa seluruh instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum melanjutkan pada pengujian hipotesis (*inner model*). Pengujian ini diukur melalui tiga parameter utama: Cronbach’s Alpha, Composite Reliability (ρ_a dan ρ_c), serta *Average Variance Extracted* (AVE), dengan merujuk pada kriteria evaluasi model pengukuran yang ditetapkan oleh Hair et al. (2019).

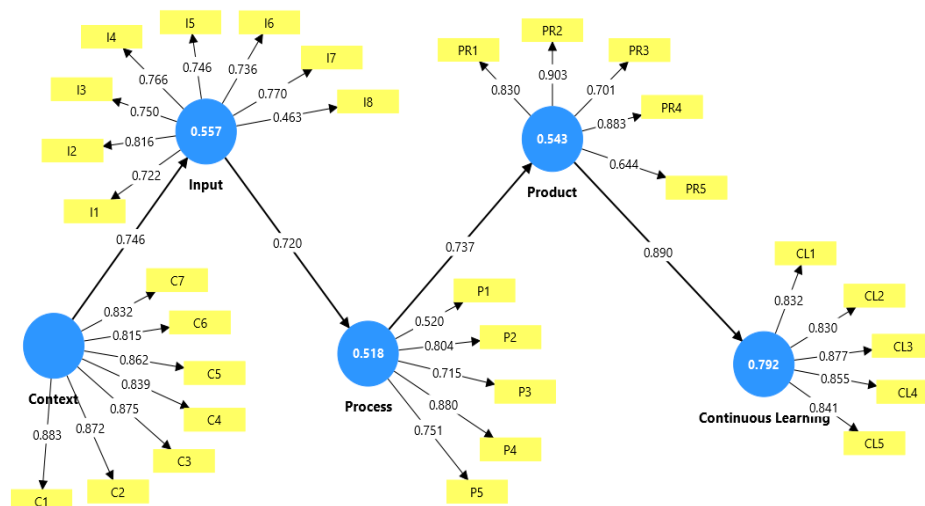
Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Context</i>	0.938	0.945	0.950	0.729
<i>Input</i>	0.882	0.888	0.919	0.739
<i>Process</i>	0.869	0.898	0.896	0.523
<i>Product</i>	0.787	0.810	0.858	0.554
<i>Continuous Learning</i>	0.854	0.875	0.897	0.638

Sumber: data Riset

Berdasarkan hasil Tabel 1, seluruh variabel dalam penelitian ini memperoleh nilai *Cronbach’s Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berada di atas 0,50. Hasil tersebut menegaskan bahwa instrumen penelitian ini telah memenuhi standar reliabilitas dan validitas konvergen. Selain itu, nilai *Cronbach’s Alpha* pada empat konstruk berada pada rentang antara 0,787 hingga 0,938, yang mencerminkan konsistensi internal yang sangat kuat. Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* (ρ_a) berkisar antara 0,802 hingga 0,942, sedangkan *Composite Reliability* (ρ_c) berada pada angka 0,858 hingga 0,950. Sementara itu, nilai AVE berada pada kisaran 0,523 hingga 0,729, sehingga dapat dinyatakan memiliki validitas konvergen yang kuat. Dengan terpenuhinya standar reliabilitas dan validitas konvergen melalui nilai *Cronbach’s Alpha*, *Composite Reliability*, dan *AVE*, maka seluruh instrumen dalam penelitian evaluasi KLC ini dinyatakan layak dan handal untuk digunakan dalam pengujian hipotesis (*inner model*).

Analisis Outer Model



Sumber: data Riset
Gambar 1. Outer Model

Hasil analisis pada Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk *Context*, *Input*, *Process*, *Product*, dan *Continuous Learning* memiliki nilai *loading factor* yang tinggi dan signifikan. Pada konstruk *Context*, indikator kesesuaian tujuan KLC (C1), dukungan kebijakan (C3), dan dukungan budaya kerja (C7) menghasilkan nilai *loading* antara 0,815 hingga 0,883, yang mencerminkan keselarasan strategi organisasi Kemenkeu dengan visi pengembangan kompetensi digital. Konstruk *Input* juga menunjukkan kekuatan yang memadai, khususnya pada indikator infrastruktur teknologi (I1) sebesar 0,722 dan aksesibilitas materi pelatihan (I5) sebesar 0,746; meskipun indikator jadwal pelatihan (I8) mencatat nilai lebih rendah yakni 0,463, responden secara umum menilai dukungan fasilitas kerja telah mencukupi.

Pada konstruk *Process*, nilai *loading* indikator berkisar antara 0,520 hingga 0,880, dengan efektivitas metode pembelajaran (P2) dan proses pembelajaran (P4) sebagai kontributor utama, yang mengindikasikan konsistensi persepsi responden terhadap kualitas implementasi pembelajaran digital di KLC. Konstruk *Product* mencatat hasil yang sangat tinggi: indikator kontribusi peningkatan kinerja (PR2) mencapai 0,903 dan efisiensi dibanding pembelajaran tatap muka (PR5) sebesar 0,644, yang menggambarkan bahwa luaran KLC dirasakan langsung manfaatnya oleh pegawai. Adapun konstruk *Continuous Learning* menunjukkan nilai paling dominan di antara semua konstruk, dengan indikator penerapan pengetahuan baru dalam pekerjaan sehari-hari (CL3) sebesar 0,877 dan peningkatan motivasi belajar berkelanjutan (CL4) sebesar 0,855.

Secara keseluruhan, kelima konstruk terbentuk dengan baik berdasarkan data empiris. Setiap indikator memberikan kontribusi yang signifikan dalam mengukur keberhasilan KLC sebagai platform yang mendukung budaya belajar mandiri di Kementerian Keuangan.

Analisis R Square

Tabel 2. R Square

Variabel	R-square	Adjusted R-square
<i>Continuous Learning</i>	0.792	0.790
<i>Input</i>	0.557	0.553
<i>Process</i>	0.518	0.514
<i>Product</i>	0.543	0.539

Sumber: data Riset

Tabel 2 menyajikan nilai *R-Square* (R^2) untuk setiap konstruk dependen dalam model evaluasi CIPP. Konstruk Input memperoleh R^2 sebesar 0,557, yang berarti variabel Context menjelaskan 55,7% variasi pada Input; sisanya dipengaruhi faktor di luar model. Konstruk Process mencatat R^2 sebesar 0,518, mengindikasikan bahwa Context dan Input secara simultan menjelaskan 51,8% variasi proses implementasi di KLC. Konstruk Product memperoleh R^2 sebesar 0,543, artinya variabel Process berkontribusi 54,3% dalam menjelaskan hasil dan dampak langsung penggunaan KLC terhadap peningkatan kompetensi pegawai.

Nilai R^2 tertinggi dicapai oleh konstruk *Continuous Learning* sebesar 0,792, yang menunjukkan bahwa variabel Product menjelaskan 79,2% pembentukan perilaku belajar berkelanjutan pada pegawai. Angka ini mengonfirmasi bahwa model CIPP yang diterapkan pada KLC memiliki daya prediktif yang kuat berdasarkan klasifikasi (Hair et al., 2019), khususnya dalam mendorong budaya belajar mandiri di lingkungan Kementerian Keuangan.

Analisis F Square

Tabel 3. F Square

Variabel	F-square	Kategori
<i>Continuous Learning</i>	1.258	Besar
<i>Input</i>	1.076	Besar
<i>Process</i>	1.189	Besar
<i>Product</i>	3.818	Besar

Sumber: data Riset

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada Tabel 3, seluruh hubungan variabel dalam model ini menunjukkan nilai f^2 yang sangat tinggi. Pertama, hubungan Context terhadap Input memiliki nilai f^2 sebesar 1,258, yang dikategorikan sebagai pengaruh besar (*large effect*) berdasarkan ambang batas ukuran efek (Hair et al., 2019). Hal ini mengindikasikan bahwa kejelasan strategi dan kebutuhan organisasi (*Context*) merupakan prediktor yang sangat kuat dalam menentukan ketersediaan sumber daya dan infrastruktur (Input).

Selanjutnya, hubungan *Input* terhadap *Process* menghasilkan nilai f^2 sebesar 1,076, yang juga masuk dalam kategori besar. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen dan kesiapan infrastruktur IT memiliki kontribusi krusial dalam menjamin kelancaran proses pembelajaran di *platform* KLC.

Kemudian, hubungan *Process* terhadap *Product* menunjukkan nilai f^2 sebesar 1,189, yang termasuk dalam kategori besar. Hal ini membuktikan bahwa kualitas proses pelaksanaan pembelajaran digital memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kompetensi dan kepuasan pegawai (*Product*). Terakhir, hubungan *Product* terhadap *Continuous Learning* mencatatkan nilai f^2 tertinggi, yaitu 3,818. Nilai ini menunjukkan pengaruh yang sangat dominan, yang berarti bahwa keberhasilan produk atau manfaat nyata yang dirasakan adalah faktor penentu utama yang mendorong perubahan perilaku pegawai untuk belajar secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil analisis *effect size* ini menegaskan bahwa setiap tahapan dalam model CIPP memiliki peran yang substansial dan saling memperkuat dalam membentuk ekosistem *continuous learning* di lingkungan Kementerian Keuangan.

Analisis Path Coefficient

Analisis koefisien jalur (*path coefficient*) digunakan untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel serta menguji hipotesis penelitian yang telah diajukan. Nilai koefisien jalur berkisar antara -1 hingga +1, di mana nilai yang mendekati +1 mengindikasikan hubungan positif yang kuat. melalui prosedur *bootstrapping*, yang ditentukan melalui nilai P-Values (ambang batas < 0,05) dan T-Statistics (ambang batas > 1,96) (Hair et al., 2019)

Tabel 3. Path Coefficient

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standar d deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Context -> Input	0,746	0,757	0,047	15,833	0,000
Input -> Process	0,720	0,728	0,058	12,396	0,000
Process -> Product	0,737	0,748	0,047	15,755	0,000
Product -> Continuous Learning	0,890	0,890	0,030	29,602	0,000

Sumber: data Riset

Tabel 3 menyajikan hasil uji *bootstrapping* atas seluruh jalur hubungan dalam model. Jalur Context terhadap Input menghasilkan koefisien sebesar 0,746 (T-Statistic = 15,833; P = 0,000), yang menunjukkan bahwa keselarasan strategi organisasi dan kebijakan Kemenkeu menjelaskan 74,6% kesiapan dan alokasi sumber daya pendukung platform KLC. Jalur Input terhadap Process mencatat koefisien sebesar 0,720 (T-Statistic = 12,396; P = 0,000), mengonfirmasi bahwa dukungan infrastruktur IT dan ketersediaan waktu belajar merupakan penggerak utama kelancaran proses pembelajaran digital di KLC. Jalur Process terhadap Product menghasilkan koefisien sebesar 0,737 (T-Statistic = 15,755; P = 0,000), yang menunjukkan bahwa kualitas proses, termasuk fitur pemantauan dan kemudahan akses, secara dominan menentukan peningkatan kompetensi dan kepuasan belajar pegawai.

Jalur terkuat dalam model adalah hubungan Product terhadap *Continuous Learning* dengan koefisien sebesar 0,890 (T-Statistic = 29,602; P = 0,000). Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat nyata yang dirasakan pegawai berkontribusi 89,0% terhadap pembentukan perilaku belajar berkelanjutan. Secara keseluruhan, seluruh hipotesis penelitian diterima (P < 0,05). Model ini membuktikan alur transformasi yang sistematis dari level kebijakan (*Context*) hingga perubahan perilaku organisasi (*Continuous Learning*), dan menempatkan

KLC bukan sekadar alat teknis, melainkan instrumen strategis pembentukan budaya belajar mandiri di Kementerian Keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Kemenkeu Learning Center (KLC) berkontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya *continuous learning* di lingkungan Kementerian Keuangan. Nilai R^2 sebesar 0,792 pada variabel *Continuous Learning* menegaskan bahwa keberhasilan KLC dalam menghasilkan manfaat nyata bagi pegawai (Product) menjadi faktor dominan yang mendorong perilaku belajar berkelanjutan.

Meski demikian, terdapat beberapa catatan penting dari masing-masing komponen model. Dari sisi *Context*, dukungan kebijakan dan budaya kerja terbukti menentukan kesiapan *Input*, yang mengindikasikan bahwa transformasi digital tidak dapat dilepaskan dari arah kebijakan strategis dan komitmen pimpinan. Dari sisi *Input*, infrastruktur teknologi dan aksesibilitas materi dinilai sudah memadai, namun manajemen waktu masih menjadi tantangan: pegawai dengan beban kerja tinggi cenderung kesulitan meluangkan waktu untuk pembelajaran mandiri. Dari sisi *Process*, kualitas metode pembelajaran digital dinilai baik, meskipun kesenjangan literasi digital di kalangan pegawai masih perlu diatasi melalui pelatihan pendukung. Dari sisi *Product*, peningkatan kompetensi dan efisiensi pembelajaran yang dirasakan langsung oleh pegawai menjadi pendorong utama motivasi belajar berkelanjutan.

Untuk memperdalam temuan dari analisis model struktural, penelitian ini mengeksplorasi dinamika implementasi pembelajaran digital melalui wawancara mendalam bersama pengelola dan widyaiswara KLC. Temuan kualitatif ini diuraikan berdasarkan empat dimensi evaluasi CIPP:

1. Evaluasi *Context*

Hasil wawancara mengonfirmasi bahwa pengembangan program di KLC selaras dengan arah kebijakan dan strategi pengembangan SDM organisasi. Penyelenggaraan pelatihan didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan, baik yang bersumber dari permintaan unit eselon I maupun penugasan strategis dari Sekretariat Jenderal. Kebijakan perampingan birokrasi (*delayering*) yang menghapus eselon III dan IV turut membawa implikasi struktural terhadap tata kelola KLC, di mana pengelolaan sistem yang sebelumnya dipegang oleh pejabat struktural kini ditransformasikan dan dikelola oleh tim kerja yang diketuai oleh pejabat fungsional.

2. Evaluasi *Input*

Dari dimensi *input*, pengelola melakukan pembaruan konten secara sistematis; materi lama dievaluasi secara berkala untuk disesuaikan dengan regulasi terbaru, atau diarsipkan apabila dinilai sudah tidak relevan. Meskipun infrastruktur dinilai siap, data kualitatif mengidentifikasi adanya kesenjangan aksesibilitas teknologi antargenerasi. Pegawai pada rentang generasi X ke atas mengalami kendala dalam mengoperasikan modul *e-learning* yang kompleks secara teknis. Sebagai mitigasi, dikembangkan konten dengan format antarmuka yang lebih sederhana, seperti format majalah digital, untuk menjamin inklusivitas pembelajaran.

3. Evaluasi *Process*

Pelaksanaan pembelajaran digital menghadapi tantangan operasional yang signifikan pada aspek integritas akademik dan fokus pembelajar. Terdapat indikasi kebocoran soal *post-test*, yang memungkinkan peserta lulus dan memperoleh sertifikat tanpa pemahaman materi yang mendalam. Selain itu, pada metode Pelatihan Jarak Jauh

(PJJ) atau pembelajaran asinkronus, peserta sering kali mengalami demotivasi dan kehilangan fokus karena pelatihan dilaksanakan bersamaan dengan penyelesaian beban kerja rutin di kantor. Efektivitas proses pembelajaran ini terindikasi sangat bergantung pada motivasi internal pegawai dan dukungan langsung dari pimpinan untuk mengalokasikan waktu khusus belajar.

4. Evaluasi Produk (*Product*)

Pada aspek capaian kompetensi, KLC terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi teknis seperti perpajakan, perbendaharaan, dan keuangan negara. Namun, terdapat disparitas hasil pada pelatihan yang bermuatan *soft competency*, di mana partisipasi pegawai cenderung berorientasi pada pemenuhan administratif jam pelajaran untuk mendapatkan sertifikat. Untuk mengukur dampak secara holistik pada program-program strategis, evaluasi level 3 digunakan untuk menilai perubahan perilaku, di antaranya melalui penugasan *Focus Group Discussion* (FGD) pascapelatihan yang wajib dilaporkan kepada Biro SDM. Temuan kualitatif ini mengonfirmasi hasil kuantitatif bahwa luaran produk KLC memerlukan dukungan sistemik untuk dapat benar-benar bertransformasi menjadi perilaku belajar berkelanjutan (*continuous learning*).

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa implementasi Kemenkeu Learning Center (KLC) sebagai platform *Learning Management System* (LMS) di lingkungan Kementerian Keuangan berjalan secara efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan membentuk perilaku *continuous learning*. Menggunakan model evaluasi CIPP dengan pendekatan mixed methods dan pengujian SEM-PLS terhadap 104 responden, seluruh jalur hubungan dalam model terbukti signifikan dan konsisten.

Dari dimensi Context, keselarasan kebijakan strategis Kementerian Keuangan dengan tujuan KLC terbukti menjadi pondasi utama yang menentukan kesiapan sumber daya (Input), dengan koefisien jalur sebesar 0,746. Dari dimensi Input, infrastruktur teknologi dan aksesibilitas materi pelatihan dinilai memadai, meskipun manajemen waktu belajar di tengah beban kerja tinggi masih menjadi tantangan yang perlu ditangani secara manajerial. Dari dimensi Process, kualitas metode dan pelaksanaan pembelajaran digital secara dominan memengaruhi capaian hasil (Product) dengan koefisien 0,737, kendati kesenjangan literasi digital di kalangan pegawai menuntut adanya pelatihan pendukung yang berkelanjutan. Dari dimensi Product, manfaat nyata yang dirasakan pegawai berupa peningkatan kinerja dan efisien pembelajaran menjadi variabel dengan pengaruh terbesar dalam model, yakni mencapai koefisien 0,890 terhadap pembentukan perilaku *Continuous Learning*, angka ini juga dikonfirmasi oleh nilai R^2 sebesar 0,792 yang menunjukkan daya prediktif model yang sangat kuat.

Secara keseluruhan, keberhasilan KLC sebagai instrumen transformasi digital tidak semata digentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan sinergi antara dukungan kebijakan, komitmen kepemimpinan, literasi digital pegawai, dan ekosistem budaya kerja yang kondusif. Temuan ini menegaskan bahwa pembangunan organisasi pembelajar (*learning organization*) di sektor publik memerlukan pendekatan yang holistik dan berkesinambungan, melampaui sekadar penyediaan infrastruktur digital. Bagi instansi pemerintah lain yang tengah mengembangkan platform serupa, penelitian ini merekomendasikan agar pengembangan LMS diintegrasikan dengan kebijakan manajemen waktu belajar yang

sistemik, program peningkatan literasi digital, serta penguatan peran kepemimpinan sebagai teladan budaya belajar di lingkungan birokrasi.

REFERENSI

- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). Adaptation of Kirkpatrick's four-level model of training criteria to evaluate training programmes for head teachers. *Education Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/educsci11030116>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Broadbent, J., & Poon, W. L. (2015). Self-regulated learning strategies & academic achievement in online higher education learning environments: A systematic review. In *Internet and Higher Education* (Vol. 27, pp. 1–13). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.04.007>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Giurgiu, L. (2017). Microlearning an Evolving Elearning Trend. *Scientific Bulletin*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1515/bsaft-2017-0003>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 35, Number 14, pp. 2432–2444). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Knowles, M. (1975). *Self-directed learning : a guide for learners and teachers*. association press.
- Littlejohn, A., Hood, N., Milligan, C., & Mustain, P. (2016). Learning in MOOCs: Motivations and self-regulated learning in MOOCs. *Internet and Higher Education*, 29, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.12.003>
- Liu, X. (2024). Exploration and Practice of Evaluation System Based on CIPP Model in the Context of Big Data. *2024 International Conference on Data Science and Network Security (ICDSNS)*, 1–6. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:273042417>
- Marler, J., & Fisher, S. (2013). An evidence-based review of E-HRM and strategic human re-source management. *Human Resource Management Review*, 23, 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* (1st ed.). Doubleday/Currency.
- Suryanto, A., Firdaus, M., Aswi, A., & Tamsir, F. A. (2023). The Challenges and Opportunities in the Implementation of E-learning for Competence Development of State Civil Apparatus. *Information Sciences Letters*, 12(5), 2165–2175. <https://doi.org/10.18576/isl/120551>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). A I S ssociation for nformation systems Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A Synthesis and the Road Ahead. *J Ournal*. <http://ais.site-ym.com/?SeniorScholarBasket>
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15–29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>