

**ANALISIS EFEKTIVITAS E-LEARNING
SEBAGAI METODE PENGEMBANGAN
KOMPETENSI PEGAWAI DI ERA DIGITAL**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**MIKAEL KATO PARANTEAN
NIM. 12010122413058**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2026



SERTIFIKASI

Saya, Mikael Kato Parantean, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 3 Juni 2026

Mikael Kato Parantean

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

ANALISIS EFEKTIVITAS E-LEARNING SEBAGAI METODE PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI DI ERA DIGITAL

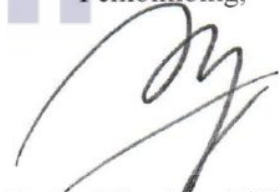
Yang disusun oleh Mikael Kato Parantean, NIM 12010122413058
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 Juni 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, Juni 2026
Universitas Diponegoro

Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program


Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing,



Puji Harto, S.E., Akt., M.Si., Ph.D.

ABSTRACT

Advances in digital technology have encouraged organizations to integrate e-learning systems into their employee competency development strategies. E-learning implementation is considered capable of supporting more flexible and efficient learning processes; however, its effectiveness is influenced by various organizational and technological factors.

This research explores the determinants that affect the success of digital learning initiatives in enhancing staff capabilities within the Financial Services Authority (OJK). Utilizing a quantitative survey methodology, data were collected from 162 personnel stationed across both headquarters and regional branches. The empirical insights derived from the Likert-scale instrument were subsequently evaluated through variance-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) utilizing SmartPLS tools.

The results indicate that material quality, management support, and learning motivation significantly influence e-learning effectiveness. The findings indicate that implementation barriers negatively influence e-learning effectiveness, whereas e-learning methods do not significantly affect learning motivation or e-learning effectiveness. Learning motivation was also identified as a mediating variable in the relationship between management support and e-learning effectiveness.

The findings contribute practical insights for organizations to improve digital learning systems and reinforce employee competency development through the effective implementation of e-learning.

Keywords: *e-learning effectiveness; employee competency development; learning motivation; management support; SEM-PLS.*



ABSTRAK

Kemajuan teknologi digital mendorong organisasi untuk mengintegrasikan sistem e-learning ke dalam strategi pengembangan kompetensi pegawai. Implementasi e-learning mampu mendukung proses pembelajaran yang lebih fleksibel dan efisien, tetapi tingkat efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan teknologi.

Studi ini mengeksplorasi berbagai elemen yang menentukan keberhasilan program pembelajaran daring dalam rangka mendongkrak kapabilitas staf di lingkungan OJK. Pendekatan kuantitatif diaplikasikan melalui teknik survei yang melibatkan 162 personel, baik yang bertugas di kantor pusat maupun cabang wilayah. Informasi empiris dihimpun menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert, kemudian diproses lewat metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) memanfaatkan peranti lunak SmartPLS.

Temuan empiris mengonfirmasi bahwa mutu bahan ajar, komitmen manajemen, serta dorongan belajar memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan e-learning. Sebaliknya, kendala dalam proses penerapan terbukti memicu dampak negatif bagi efektivitas sistem, sedangkan aspek metode pembelajaran daring tidak menorehkan pengaruh berarti pada motivasi maupun keberhasilan studi. Di samping itu, variabel motivasi belajar terkonfirmasi sukses bertindak selaku mediator yang menjembatani hubungan antara dukungan manajemen dengan tingkat efektivitas e-learning.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam upaya meningkatkan sistem pembelajaran digital dan pengembangan kompetensi pegawai melalui implementasi e-learning yang efektif.

Kata Kunci: efektivitas e-learning; pengembangan kompetensi pegawai; motivasi belajar; dukungan manajemen; SEM-PLS.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipersembahkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, hidayah, serta perlindungan-Nya yang tak terputus. Berkat karunia tersebut, penulis akhirnya dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul **“Analisis Efektivitas E-Learning sebagai Metode Pengembangan Kompetensi Pegawai di Era Digital”** dapat diselesaikan dengan baik.

Guna meraih gelar akademik Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, tesis ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat wajib kelulusan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan e-learning dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada era transformasi digital.

Berbagai bentuk motivasi, bimbingan, serta bantuan nyata yang diberikan oleh banyak pihak menjadi faktor penentu selesainya penyusunan karya ilmiah ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus ingin menghaturkan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan kesehatan, kekuatan, dan hikmat sehingga penulis mampu menyelesaikan seluruh rangkaian studi serta penyusunan tesis ini.
2. Keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan moral, semangat, dan motivasi selama penulis menempuh pendidikan.
3. Bapak/Ibu dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, masukan, dan bimbingan yang sangat berharga selama proses penelitian dan penyusunan tesis.

4. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, serta layanan akademik selama penulis menempuh perkuliahan.
5. Pimpinan dan rekan kerja di lingkungan Otoritas Jasa Keuangan yang telah memberikan dukungan serta kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian ini.
6. Pimpinan dan seluruh jajaran OJK Institute atas dukungan yang diberikan selama proses penyelesaian penelitian ini.
7. Seluruh responden penelitian yang telah berpartisipasi dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan sehingga belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap masukan, kritik, dan saran yang bersifat konstruktif sebagai bahan penyempurnaan penelitian di masa yang akan datang.

Pada akhirnya, penulis berharap tesis ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi referensi bagi penelitian maupun praktik pengembangan kompetensi pegawai melalui pemanfaatan e-learning.

Jakarta, Juni 2026

Penulis
Mikael Kato Parantean

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
1.5. Asumsi – Asumsi Penting	9
1.6. Outline Tesis.....	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	12
2.1. Telaah Pustaka.....	12
2.1.1. Teori Motivasi Belajar.....	12
2.1.2. Metode Pelatihan: e-learning.....	13
2.1.3. Hambatan dalam Penerapan e-learning.....	15
2.1.4. Kualitas Materi e-learning.....	16
2.1.5. Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Pembelajaran Digital.....	17
2.1.6. Efektivitas e-learning dalam Pengembangan Kompetensi .	19
2.1.7. <i>Technology Acceptance Model (TAM)</i>	20

2.1.8.	<i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i> (UTAUT).....	21
2.2.	Penelitian Terdahulu	22
2.3.	Posisi penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu.....	25
2.4.	Model Penelitian.....	26
2.5.	Pengembangan Hipotesis.....	29
2.5.1.	H1: Pengaruh Metode e-learning terhadap Motivasi Belajar.....	31
2.5.2.	H2: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Motivasi Belajar	31
2.5.3.	H3: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap Motivasi Belajar	32
2.5.4.	H4: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Motivasi Belajar	33
2.5.5.	H5: Pengaruh Motivasi Belajar terhadap Efektivitas e-learning	34
2.5.6.	H6: Pengaruh Metode e-learning terhadap Efektivitas e-learning	34
2.5.7.	H7: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Efektivitas e-learning.....	35
2.5.8.	H8: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap Efektivitas e-learning.....	36
2.5.9.	H9: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Efektivitas e-learning	37
2.6.	Simpulan Bab	38
BAB III METODE PENELITIAN		40
3.1.	Jenis dan Pendekatan Penelitian	40
3.2.	Populasi dan Sampel.....	41
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4.	Definisi Operasional Variabel.....	44

3.5.	Teknik Pengumpulan Data	47
3.6.	Teknik Analisis Data.....	48
3.6.1.	Analisis Statistik Deskriptif	50
3.6.2.	Evaluasi Model Pengukuran / Outer Model	50
3.6.3.	Evaluasi Model Struktural / Inner Model	51
3.6.4.	Pengujian Hipotesis	53
3.6.5.	Uji Mediasi.....	53
3.6.6.	Penentuan Faktor Dominan.....	53
BAB IV ANALISIS DATA.....		55
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	55
4.1.1.	Sejarah Otoritas Jasa Keuangan.....	55
4.1.2.	Perubahan Lingkungan Pengawasan Pasca UU P2SK	56
4.1.3.	Pengembangan Kompetensi di OJK	57
4.1.4.	Implementasi e-learning dan Learning Management System (LMS) di OJK	57
4.2.	Karakteristik Responden	59
4.3.	Statistik Deskriptif Variabel.....	63
4.4.	Analisis Data Menggunakan SEM-PLS.....	63
4.5.	Evaluasi Outer Model.....	70
4.5.1.	<i>Convergent Validity</i> dan <i>Construct Reliability</i>.....	71
4.5.2.	<i>Discriminant Validity</i>.....	71
4.6.	Evaluasi Inner Model	74
4.6.1.	R-Square	74
4.6.2.	Effect Size (f-square)	76
4.7.	Uji Hipotesis	77
4.8.	Pengujian <i>Indirect Effect</i>	78
4.9.	Pembahasan.....	81
4.9.1.	Pembahasan H1: Pengaruh Metode e-learning terhadap Motivasi Belajar	81

4.9.2.	Pembahasan H2: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Motivasi Belajar	83
4.9.3.	Pembahasan H3: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap Motivasi Belajar	84
4.9.4.	Pembahasan H4: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Motivasi Belajar	85
4.9.5.	Pembahasan H5: Pengaruh Motivasi Belajar terhadap Efektivitas e-learning.....	86
4.9.6.	Pembahasan H6: Pengaruh Metode e-learning terhadap Efektivitas e-learning.....	87
4.9.7.	Pembahasan H7: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Efektivitas e-learning	88
4.9.8.	Pembahasan H8: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap Efektivitas e-learning.....	89
4.9.9.	Pembahasan H9: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Efektivitas e-learning.....	90
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN		92
5.1.	Kesimpulan.....	92
5.2.	Implikasi Penelitian	95
5.2.1.	Implikasi Teori.....	95
5.2.2.	Implikasi Praktis.....	96
5.3.	Keterbatasan penelitian.....	97
5.4.	Saran	100
5.4.1.	Saran Praktis.....	100
5.4.2.	Saran Akademis	101
DAFTAR PUSTAKA		103
LAMPIRAN.....		107

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 <i>Research</i> Gap Penelitian Terdahulu.....	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 2. 2 Pernyataan Hipotesis.....	30
Tabel 2. 3 Hipotesis Mediasi.....	37
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel	45
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	60
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	61
Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden	61
Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Jabatan	61
Tabel 4. 6 Responden Berdasarkan Frekuensi Mengikuti e-learning	62
Tabel 4. 7 Outer Loading Awal.....	66
Tabel 4. 8 Outer Loading Final Setelah Dropping Indicator	69
Tabel 4. 9 <i>Construct Reliability</i> and Validity	71
Tabel 4. 10 <i>Discriminant Validity</i> (HTMT).....	72
Tabel 4. 11 Cross Loading	73
Tabel 4. 12 Nilai R-Square.....	75
Tabel 4. 13 Nilai f-square.....	76
Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis	77
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian <i>Indirect Effect</i>	79

FEB UNDIP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis	28
Gambar 4. 1 Model Awal SEM-PLS	65
Gambar 4. 2 Model Final SEM-PLS Setelah Dropping Indicator	68



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kemajuan teknologi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai bidang, termasuk cara organisasi mengembangkan kompetensi sumber daya manusianya. Di tengah percepatan transformasi digital, organisasi dituntut untuk menyediakan sistem pembelajaran yang mampu menjawab kebutuhan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan dengan pendekatan yang lebih fleksibel, efektif, dan efisien.

Pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran telah mendorong berkembangnya e-learning sebagai alternatif pengembangan kompetensi yang semakin banyak diterapkan oleh organisasi. Melalui sistem ini, kegiatan belajar dapat berlangsung secara daring dengan dukungan teknologi informasi sehingga materi pembelajaran dapat diakses secara fleksibel tanpa dibatasi ruang maupun waktu. Perkembangan tersebut menjadikan e-learning sebagai bagian penting dalam strategi peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan.

Bagi organisasi, penerapan e-learning memberikan berbagai keuntungan. Selain memperluas kesempatan belajar bagi pegawai, metode ini juga mampu meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pelatihan, mempercepat distribusi pengetahuan, serta mendukung pembelajaran yang berlangsung secara berkesinambungan. Dengan karakteristik tersebut, e-learning menjadi salah satu

alternatif yang relevan untuk menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi di lingkungan kerja yang dinamis.

Lingkungan industri jasa keuangan mengalami perubahan yang sangat cepat akibat perkembangan teknologi, inovasi model bisnis, serta penyesuaian regulasi yang terus berlangsung. Efektivitas fungsi pengawasan serta operasional bisnis di dalam sebuah lembaga sangat bergantung pada kemampuan personelnya untuk terus belajar dan fleksibel terhadap perubahan. Tuntutan inilah yang kini wajib dipenuhi oleh setiap organisasi di tengah kondisi yang dinamis.

Dalam mendukung proses tersebut, OJK telah mengimplementasikan berbagai bentuk pembelajaran berbasis digital/daring, antara lain melalui Learning Management System (LMS), webinar, virtual class, workshop daring, dan berbagai sarana pembelajaran elektronik lainnya. Pemanfaatan berbagai media tersebut diharapkan dapat meningkatkan aksesibilitas pembelajaran sekaligus mendukung efektivitas pengembangan kompetensi pegawai.

Namun demikian, keberhasilan penerapan e-learning tidak hanya ditentukan oleh tersedianya teknologi pembelajaran. Efektivitas pembelajaran digital juga dipicu oleh berbagai faktor lain, seperti metode pembelajaran yang digunakan, kualitas materi yang disampaikan, dukungan organisasi dan manajemen, tingkat motivasi peserta, serta berbagai hambatan yang muncul selama proses implementasi. Oleh karena itu, keberhasilan e-learning perlu dipandang sebagai hasil interaksi antara faktor teknologi, individu, dan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu mengenai efektivitas e-learning masih menunjukkan variasi temuan terkait faktor-faktor yang memengaruhinya. Sejumlah

penelitian menempatkan metode pembelajaran dan dukungan organisasi sebagai faktor yang dominan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa kualitas materi serta motivasi belajar memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan pembelajaran digital. Disparitas temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Di sisi lain, penelitian mengenai efektivitas e-learning pada lembaga pengawas sektor jasa keuangan masih relatif terbatas dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan pada sektor pendidikan maupun organisasi bisnis. Padahal, lembaga pengawas seperti OJK memiliki karakteristik tugas yang spesifik dan membutuhkan pembaruan kompetensi secara berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan industri jasa keuangan dan perubahan regulasi.

Bersandarkan pada barisan temuan empiris serta research gap yang telah diuraikan sebelumnya, fokus utama penelitian ini dikonsentrasikan untuk menakar sejauh mana pengaruh dari metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi e-learning, serta dukungan dan kebijakan manajemen terhadap efektivitas e-learning dengan motivasi belajar sebagai variabel mediasi pada Otoritas Jasa Keuangan.

Tabel 1. 1
Research Gap Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Temuan Penelitian	Research Gap	Posisi Penelitian Ini
1	Ayu (2024)	E-learning meningkatkan motivasi dan produktivitas	Belum menguji motivasi sebagai variabel mediasi	Menguji motivasi belajar sebagai variabel mediasi
2	Rathnasekara (2023)	Persepsi positif terhadap pembelajaran daring meningkatkan self-efficacy	Fokus pada konteks akademik	Penelitian dilakukan pada organisasi sektor jasa keuangan
3	Cavus et al. (2024)	Hambatan teknologi memengaruhi implementasi e-learning	Belum menguji pengaruh langsung terhadap efektivitas pembelajaran	Menguji pengaruh langsung dan tidak langsung
4	Setiawan dan Wijaya (2023)	Kualitas materi meningkatkan kepuasan belajar	Fokus pada kepuasan pembelajaran	Fokus pada efektivitas pengembangan kompetensi
5	Khasanah (2022)	Dukungan organisasi meningkatkan partisipasi pembelajaran digital	Belum menggunakan model SEM terintegrasi	Menggunakan model SEM-PLS terintegrasi
6	Sharma (2022)	Kombinasi pembelajaran daring dan luring meningkatkan kepuasan peserta	Belum menguji hubungan antar variabel motivasi dan efektivitas secara simultan	Menguji hubungan langsung dan mediasi dalam satu model penelitian
7	Al-Fraihat et al. (2020)	Keberhasilan e-learning dipengaruhi faktor teknologi dan pengguna	Belum fokus pada organisasi sektor pengawasan jasa keuangan	Penelitian dilakukan pada lingkungan OJK
8	Suhendra dan Yuliani (2023)	Efektivitas learning dipengaruhi pengalaman	Belum mengintegrasikan faktor dukungan dan kebijakan manajemen dan	Mengintegrasikan seluruh variabel dalam satu model penelit

No	Peneliti	Temuan Penelitian	Research Gap	Posisi Penelitian Ini
		pengguna dan dukungan sosial	kualitas materi secara bersama-sama	

Telaah terhadap berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan kajian lebih lanjut terkait efektivitas e-learning. Pertama, sebagian besar studi terdahulu dilakukan pada institusi pendidikan atau organisasi bisnis, sementara penelitian yang mengambil objek lembaga pengawas sektor jasa keuangan, khususnya OJK, masih relatif sedikit ditemukan. Kedua, temuan penelitian yang ada belum menunjukkan kesimpulan yang seragam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas e-learning. Perbedaan hasil tersebut terutama terlihat pada pengaruh metode pembelajaran, hambatan implementasi, serta dukungan organisasi terhadap keberhasilan pembelajaran digital. Aspek lain yang masih jarang dibahas dalam penelitian terdahulu adalah peran motivasi belajar sebagai variabel mediasi yang menjelaskan keterkaitan antara faktor-faktor organisasi dengan efektivitas e-learning secara menyeluruh. Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya memberikan kontribusi empiris melalui pengujian model menggunakan pendekatan SEM-PLS pada pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Otoritas Jasa Keuangan dalam menghadapi tuntutan transformasi digital.

1.2. Rumusan Masalah

Rangkaian pertanyaan di bawah ini dirumuskan sebagai inti dari proses analisis data. Langkah tersebut diambil sebagai tindak lanjut yang berpatokan langsung pada deskripsi latar belakang serta pokok permasalahan di bagian terdahulu.

1. Apakah metode e-learning berpengaruh terhadap motivasi belajar pegawai OJK?
2. Apakah hambatan implementasi berpengaruh terhadap motivasi belajar pegawai OJK?
3. Apakah kualitas materi e-learning berpengaruh terhadap motivasi belajar pegawai OJK?
4. Apakah dukungan dan kebijakan manajemen berpengaruh terhadap motivasi belajar pegawai OJK?
5. Apakah metode e-learning berpengaruh terhadap efektivitas e-learning?
6. Apakah hambatan implementasi berpengaruh terhadap efektivitas e-learning?
7. Apakah kualitas materi e-learning berpengaruh terhadap efektivitas e-learning?
8. Apakah dukungan dan kebijakan manajemen berpengaruh terhadap efektivitas e-learning?
9. Apakah motivasi belajar berpengaruh terhadap efektivitas e-learning?

10. Apakah motivasi belajar mampu memediasi hubungan antara variabel independen terhadap efektivitas e-learning?

1.3. Tujuan Penelitian

Rangkaian poin di bawah ini merupakan target utama yang ingin dicapai dalam studi ini. Langkah tersebut ditetapkan secara spesifik sebagai upaya untuk menuntaskan pokok permasalahan yang telah diangkat pada bagian sebelumnya.

1. Menganalisis pengaruh metode e-learning terhadap motivasi belajar pegawai OJK.
2. Menganalisis pengaruh hambatan implementasi terhadap motivasi belajar pegawai OJK.
3. Menganalisis pengaruh kualitas materi e-learning terhadap motivasi belajar pegawai OJK.
4. Menganalisis pengaruh dukungan dan kebijakan manajemen terhadap motivasi belajar pegawai OJK.
5. Menganalisis pengaruh metode e-learning terhadap efektivitas e-learning.
6. Menganalisis pengaruh hambatan implementasi terhadap efektivitas e-learning.
7. Menganalisis pengaruh kualitas materi e-learning terhadap efektivitas e-learning.
8. Menganalisis pengaruh dukungan dan kebijakan manajemen terhadap efektivitas e-learning.
9. Menganalisis pengaruh motivasi belajar terhadap efektivitas e-learning.

10. Menganalisis pengaruh motivasi belajar sebagai variabel mediasi terhadap efektivitas e-learning.

1.4. Kegunaan Penelitian

Pengayaan literatur dan literasi ilmiah merupakan salah satu dampak teoretis yang ingin diwujudkan melalui output penelitian ini, terutama pada bidang kajian akademik sekaligus mendukung praktik pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam pemanfaatan e-learning sebagai sarana peningkatan kompetensi pegawai. Temuan yang diperoleh diharapkan dapat memperluas pemahaman mengenai berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas pembelajaran digital serta menjadi masukan dalam penyusunan strategi pengembangan kompetensi yang lebih adaptif terhadap tuntutan transformasi digital. Adapun manfaat penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoretis, studi ini diproyeksikan mampu memperluas khazanah bukti empiris terkait keberhasilan pembelajaran digital. Hal tersebut dicapai lewat penyediaan perspektif yang lebih utuh mengenai keterkaitan antara metode pembelajaran, kendala adopsi, mutu materi, regulasi pimpinan, serta dorongan belajar terhadap efektivitas sistem e-learning. Di samping itu, luaran riset ini ditargetkan menjadi referensi ilmiah bagi pengayaan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia maupun metode edukasi berbasis teknologi pada ranah organisasi yang lebih luas.

2. Kegunaan Praktis

- 1) **Bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK)**, hasil pengujian ini diorientasikan agar dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penyempurnaan kebijakan dan program e-learning guna meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.
- 2) **Bagi organisasi di sektor jasa keuangan**, Implikasi dari penelitian ini diarahkan untuk menjadi masukan dalam mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperhatikan pada implementasi pembelajaran digital sehingga pelaksanaan program pengembangan kompetensi dapat berlangsung secara lebih efektif dan optimal.
- 3) **Bagi peneliti berikutnya**, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi untuk mengembangkan kajian mengenai efektivitas e-learning, motivasi belajar, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada berbagai jenis organisasi dan lingkungan penelitian.

1.5. Asumsi – Asumsi Penting

Kondisi lingkungan organisasi dan sistem pembelajaran digital selama proses penelitian mengalami dinamika seiring transformasi digital dan implementasi UU P2SK, namun perubahan tersebut diasumsikan tidak mengubah secara fundamental persepsi responden terhadap implementasi e-learning di lingkungan OJK.

1.6. Outline Tesis

Penyusunan sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai struktur dan alur pembahasan penelitian secara menyeluruh. Susunan setiap bab dalam tesis ini dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, asumsi-asumsi penting, dan outline tesis.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Bab ini memuat landasan teoritis yang mendasari penelitian, meliputi konsep e-learning, efektivitas e-learning, motivasi belajar, metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi pembelajaran, dukungan dan kebijakan manajemen, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metodologi penelitian yang mencakup jenis dan objek penelitian, populasi serta sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, metode pengukuran variabel, serta teknik analisis data dengan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, hasil analisis data menggunakan SEM-PLS, evaluasi

model penelitian, pengujian hipotesis, serta pembahasan atas temuan yang diperoleh dalam penelitian.

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran berdasarkan hasil penelitian.



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Teori Motivasi Belajar

Motivasi belajar merupakan faktor yang mendorong individu untuk terlibat, mempertahankan partisipasi, dan mencapai sasaran melalui proses pembelajaran. Motivasi belajar dapat muncul karena dorongan yang berasal dari internal diri individu maupun pengaruh lingkungan yang membentuk pengalaman belajarnya. Perpaduan kedua aspek tersebut berkontribusi terhadap tingkat keterlibatan seseorang dalam mengikuti proses pembelajaran. Tingkat motivasi yang dimiliki seseorang akan memengaruhi kesungguhan, keterlibatan, dan keberhasilan dalam memperoleh pengetahuan maupun keterampilan baru.

Motivasi dalam kegiatan pembelajaran dapat dijelaskan melalui berbagai pendekatan konseptual, salah satunya ARCS Motivation Model yang diperkenalkan oleh Keller (1987) sebagai kerangka untuk memahami faktor-faktor yang mendorong keterlibatan peserta dalam belajar. Model ini menyatakan bahwa motivasi belajar dipengaruhi oleh empat dimensi utama, yaitu *Attention*, *Relevance*, *Confidence*, dan *Satisfaction*. Dimensi *Attention* berkaitan dengan kemampuan suatu proses pembelajaran dalam membangun dan mempertahankan perhatian peserta. *Relevance* menunjukkan tingkat kesesuaian antara materi yang dipelajari dengan kebutuhan, tujuan, atau pengalaman peserta. *Confidence* mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan proses

pembelajaran, sedangkan *Satisfaction* menggambarkan tingkat kepuasan yang dirasakan setelah tujuan pembelajaran berhasil dicapai.

Pendekatan lain yang banyak digunakan untuk menjelaskan motivasi belajar adalah Self-Determination Theory yang diperkenalkan oleh Deci dan Ryan (2000). Menurut Self-Determination Theory, motivasi yang tumbuh dari dalam diri individu mendorong keterlibatan belajar yang lebih konsisten, kemandirian dalam menjalankan proses pembelajaran, serta komitmen yang lebih kuat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada lingkungan pembelajaran berbasis digital, motivasi belajar menjadi salah satu faktor yang menentukan karena peserta dituntut untuk mengelola aktivitas belajarnya secara lebih mandiri dibandingkan pembelajaran tatap muka. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pembelajaran digital dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling berkaitan, termasuk kualitas sistem, mutu materi pembelajaran, serta motivasi peserta untuk mengikuti proses belajar secara berkelanjutan.

2.1.2. Metode Pelatihan: e-learning

Sebagai bentuk inovasi pendidikan, pembelajaran berbasis elektronik (e-learning) mengintegrasikan kemajuan teknologi digital sebagai sarana utama dalam penyampaian materi, interaksi antara peserta dan pengajar, serta pelaksanaan evaluasi pembelajaran sehingga proses belajar dapat berlangsung secara lebih fleksibel. Melalui pemanfaatan jaringan internet dan berbagai perangkat digital, proses pembelajaran dapat dilaksanakan tanpa harus bergantung pada kehadiran fisik peserta maupun instruktur dalam satu lokasi yang sama.

Pengalaman belajar yang lebih interaktif serta kemudahan akses bagi peserta dapat diwujudkan melalui pengintegrasian variasi media digital dalam pemodelan e-learning. Sebagaimana diungkapkan oleh Clark dan Mayer (2011), materi edukasi digital tersebut dikonstruksikan lewat kombinasi elemen multimedia seperti teks, audio, gambar, simulasi, video, serta animasi demi mengoptimalkan efektivitas pencapaian sasaran pembelajaran.

Penerapan e-learning menawarkan sejumlah keuntungan bagi organisasi maupun peserta pelatihan. Metode ini memberikan fleksibilitas dalam menentukan waktu dan tempat belajar, meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pelatihan, serta memungkinkan distribusi materi kepada peserta dalam jumlah yang lebih besar. Peserta juga memiliki keleluasaan untuk mengatur proses belajarnya sesuai dengan kebutuhan, tingkat kemampuan, serta ritme belajar masing-masing, sehingga keberlangsungan pengembangan kompetensi dapat lebih optimal dan sesuai dengan karakter masing-masing individu.

Meskipun demikian, penerapan e-learning juga menghadapi berbagai tantangan. Keterbatasan interaksi langsung antara peserta dan instruktur, potensi menurunnya keterlibatan peserta selama proses pembelajaran, serta ketergantungan pada ketersediaan teknologi dan jaringan internet merupakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasinya. Oleh karena itu, efektivitas e-learning tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kualitas desain pembelajaran, kesiapan peserta, serta dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

2.1.3. Hambatan dalam Penerapan e-learning

Hambatan implementasi e-learning merupakan berbagai faktor yang dapat mengurangi efektivitas pelaksanaan pembelajaran digital, baik yang bersumber dari aspek teknologi, individu, maupun organisasi. Keberadaan hambatan tersebut dapat memengaruhi tingkat partisipasi peserta, kualitas proses pembelajaran, serta pencapaian tujuan pengembangan kompetensi yang telah ditetapkan.

Rosenberg (2001) mengemukakan bahwa penerapan e-learning sering menghadapi berbagai kendala, antara lain keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya kemampuan pengguna dalam memanfaatkan teknologi digital, serta belum optimalnya kesiapan organisasi dalam mendukung transformasi pembelajaran berbasis teknologi. Kondisi tersebut dapat menghambat proses adaptasi peserta maupun organisasi terhadap sistem pembelajaran digital.

Al-Fraihat et al. (2020) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi e-learning ditentukan oleh interaksi berbagai komponen yang saling mendukung, meliputi kualitas sistem, mutu informasi yang disediakan, karakteristik pengguna, serta dukungan organisasi terhadap proses pembelajaran digital. Apabila kendala teknis maupun nonteknis tidak dikendalikan dengan memadai, maka proses pembelajaran dapat menjadi kurang efektif dan berpotensi menurunkan motivasi peserta untuk mengikuti kegiatan belajar secara berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi, hambatan implementasi e-learning tidak hanya berkaitan dengan aspek teknologi. Keterbatasan waktu akibat tuntutan pekerjaan, tingginya beban kerja, rendahnya keterlibatan peserta, serta kurangnya dukungan terhadap aktivitas pembelajaran juga dapat menjadi faktor yang mengurangi

keberhasilan program e-learning. Oleh karena itu, identifikasi dan pengelolaan hambatan implementasi menjadi aspek penting dalam memastikan efektivitas pembelajaran digital di lingkungan organisasi.

2.1.4. Kualitas Materi e-learning

Mutu materi pembelajaran menjadi salah satu unsur yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi e-learning karena berpengaruh terhadap efektivitas penyampaian pengetahuan dan pencapaian tujuan pembelajaran. Bahan ajar yang dikonstruksikan secara terstruktur dan selaras dengan target edukasi terbukti dapat mempercepat proses penyerapan informasi oleh para peserta, mendorong partisipasi aktif selama proses belajar, serta mendukung tercapainya sasaran pengembangan kompetensi yang diharapkan. Oleh sebab itu, kualitas materi menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pembelajaran berbasis digital.

Dalam Multimedia Learning Theory, Mayer (2005) menjelaskan bahwa efektivitas pembelajaran dapat ditingkatkan apabila informasi disampaikan melalui perpaduan unsur visual dan verbal yang dirancang secara terpadu sehingga lebih mudah diproses oleh peserta didik. Penggunaan berbagai bentuk media pembelajaran yang sesuai dapat membantu peserta dalam mengolah informasi, meningkatkan pemahaman, serta memperkuat retensi pengetahuan yang diperoleh selama proses belajar.

Pada pembelajaran berbasis e-learning, materi perlu dirancang secara terstruktur, selaras dengan kebutuhan pekerjaan, mudah dipahami oleh peserta, serta disajikan dengan format yang menarik agar mampu mendukung proses belajar

secara optimal. Materi yang dikembangkan secara interaktif dan dikaitkan dengan konteks pekerjaan juga dapat meningkatkan keterlibatan peserta dalam proses studi, sehingga pengalaman pembelajaran menjadi lebih relevan sekaligus mendukung kebutuhan organisasi.

Dokumentasi empiris dari penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa kualitas materi pembelajaran memiliki kontribusi yang penting terhadap keberhasilan implementasi e-learning. Materi yang relevan, jelas, dan mudah dipahami tidak hanya mampu meningkatkan motivasi peserta untuk belajar, tetapi juga berpengaruh terhadap efektivitas pembelajaran dalam mendukung pengembangan kompetensi.

2.1.5. Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Pembelajaran Digital

Dukungan dan kebijakan manajemen mencerminkan tingkat komitmen organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai. Komitmen tersebut menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa program pembelajaran, termasuk e-learning, dapat dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan.

Watkins dan Marsick (1993) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar memerlukan peran aktif pimpinan dalam membangun budaya belajar yang kondusif. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran akan mendorong pegawai untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya sebagai bagian dari peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, optimalisasi program edukasi tidak semata-mata ditentukan oleh faktor mutu bahan ajar maupun

keandalan teknologi, melainkan juga bersandar pada komitmen yang difasilitasi oleh pihak institusi.

Pada tataran implementasi, komitmen serta regulasi dari pihak pimpinan dapat direalisasikan dalam beraneka macam format, salah satunya melalui perumusan aturan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, penyediaan fasilitas dan sarana pembelajaran, pemberian kesempatan atau alokasi waktu untuk belajar, serta pemberian penghargaan maupun dukungan moral kepada peserta pelatihan. Berbagai bentuk dukungan tersebut dapat meningkatkan kemauan pegawai untuk berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran dan mengembangkan kompetensinya.

Menurut Eisenberger et al. (1986), persepsi pegawai mengenai dukungan yang diberikan organisasi berperan dalam membentuk sikap serta perilaku individu di lingkungan kerja, termasuk dalam menjalankan aktivitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi. Pegawai yang memperoleh perhatian dan dukungan dari organisasi umumnya akan memiliki tingkat keterlibatan, motivasi, serta komitmen yang lebih baik dalam melaksanakan berbagai aktivitas kerja, termasuk mengikuti proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi.

Dalam konteks implementasi e-learning, dukungan dan kebijakan manajemen berperan penting dalam mendorong partisipasi peserta, meningkatkan motivasi belajar, serta menciptakan kondisi yang mendukung keberhasilan program pembelajaran digital. Semakin kuat dukungan yang diberikan organisasi, semakin besar peluang tercapainya tujuan pengembangan kompetensi melalui e-learning.

2.1.6. Efektivitas e-learning dalam Pengembangan Kompetensi

Efektivitas e-learning menunjukkan sejauh mana proses pembelajaran berbasis digital mampu mencapai tujuan pembelajaran dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kompetensi peserta. Efektivitas tersebut mencerminkan keberhasilan program pembelajaran dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan peserta untuk menerapkan hasil pembelajaran dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Menurut Clark dan Mayer (2011), efektivitas e-learning dapat dievaluasi melalui berbagai indikator, antara lain peningkatan pemahaman peserta terhadap materi yang dipelajari, pengembangan keterampilan yang relevan, tingkat kepuasan selama proses pembelajaran, serta kemampuan peserta dalam mengaplikasikan hasil pembelajaran pada lingkungan kerja. Dengan demikian, efektivitas e-learning tidak semata-mata diukur dari penyelesaian program pelatihan, akan tetapi dari manfaat yang dapat dirasakan setelah proses pembelajaran berlangsung.

Optimalisasi penerapan e-learning merupakan muara dari kombinasi berbagai elemen yang saling berkaitan dalam mendorong keberhasilan proses edukasi berbasis digital. Kualitas materi pembelajaran, metode penyampaian materi, tingkat motivasi belajar peserta, dukungan organisasi, serta kesiapan teknologi merupakan beberapa aspek yang dapat menentukan keberhasilan pembelajaran digital. Apabila faktor-faktor tersebut dapat dikelola secara optimal, maka e-learning berpotensi menjadi sarana yang efektif dalam mendukung pengembangan kompetensi personil di lingkungan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, efektivitas e-learning menjadi aspek yang semakin penting karena pembelajaran digital telah berkembang menjadi salah satu strategi utama dalam pengembangan kompetensi. Karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas e-learning diperlukan untuk memastikan bahwa investasi organisasi dalam pembelajaran digital mampu memberikan hasil yang optimal.

2.1.7. *Technology Acceptance Model (TAM)*

Kerangka kerja *Technology Acceptance Model (TAM)* besutan Davis (1989) menguraikan mekanisme persepsi seseorang terhadap inovasi digital dalam menentukan keputusan adopsi untuk rutinitas harian. Pendekatan ini kerap diaplikasikan demi membedah beragam elemen yang melandasi penerimaan teknologi. Di dalam konstruksi TAM, intensi seseorang untuk mengoperasikan sistem dipicu oleh dua variabel fundamental, yakni *perceived ease of use* serta *perceived usefulness*, yang berinteraksi secara simultan dalam membentuk derajat penerimaan teknologi itu sendiri. Konsep *perceived ease of use* menggambarkan keyakinan individu bahwa suatu teknologi dapat dioperasikan dengan mudah dan tidak memerlukan upaya yang rumit dalam penggunaannya. Sementara itu, *perceived usefulness* merefleksikan keyakinan bahwa penggunaan teknologi akan memberikan manfaat nyata serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja penggunanya.

Dalam implementasi e-learning, *Technology Acceptance Model* menjelaskan bahwa penerimaan pegawai terhadap platform pembelajaran digital dipengaruhi oleh penilaian mereka mengenai tingkat kemudahan penggunaan

sistem serta manfaat yang dirasakan dari pemanfaatan teknologi tersebut dalam proses pembelajaran. Apabila peserta menilai bahwa platform e-learning mudah diakses, mudah digunakan, dan mampu mendukung peningkatan kompetensi maupun kinerja pekerjaan, maka kecenderungan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran akan semakin tinggi. Dengan demikian, persepsi terhadap kemudahan dan manfaat penggunaan teknologi menjadi faktor yang dapat mendukung efektivitas implementasi e-learning di lingkungan organisasi.

2.1.8. *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*

Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2) yang diperkenalkan oleh Venkatesh et al. (2012) merupakan pengembangan model penerimaan teknologi yang menjelaskan berbagai faktor yang memengaruhi niat serta perilaku individu dalam mengadopsi dan menggunakan suatu teknologi. Model UTAUT2 menjelaskan bahwa penggunaan teknologi dipengaruhi oleh sejumlah konstruk utama, meliputi ekspektasi kinerja (*performance expectancy*), ekspektasi usaha (*effort expectancy*), pengaruh sosial (*social influence*), kondisi pendukung (*facilitating conditions*), serta faktor lain yang berkaitan dengan motivasi pengguna.

Ekspektasi kinerja merefleksikan keyakinan pengguna bahwa pemanfaatan teknologi mampu memberikan manfaat yang nyata sekaligus mendukung peningkatan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Ekspektasi usaha berkaitan dengan tingkat kemudahan penggunaan teknologi, sedangkan pengaruh sosial menunjukkan sejauh mana lingkungan sekitar mendorong individu untuk menggunakan teknologi tersebut. Selain itu, kondisi fasilitas pendukung

mencerminkan ketersediaan sumber daya, infrastruktur, dan dukungan yang diperlukan agar teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dalam implementasi e-learning di Otoritas Jasa Keuangan, teori UTAUT2 dapat digunakan sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan berbagai faktor yang memengaruhi penerimaan serta pemanfaatan sistem pembelajaran digital oleh pegawai dalam mendukung proses pengembangan kompetensi. Dukungan organisasi, kualitas sistem pembelajaran, ketersediaan fasilitas pendukung, serta motivasi belajar peserta merupakan aspek yang dapat memengaruhi keberhasilan pemanfaatan e-learning. Dengan mempertimbangkan karakteristik implementasi e-learning di lingkungan organisasi, teori UTAUT2 dinilai sesuai untuk menjelaskan keterkaitan antara faktor organisasi dan faktor individu dalam memengaruhi efektivitas pembelajaran digital sebagai sarana pengembangan kompetensi pegawai.

2.2. Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian terdahulu dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai perkembangan penelitian yang relevan dengan topik efektivitas e-learning. Selain menjadi landasan dalam penyusunan model penelitian, telaah terhadap berbagai studi sebelumnya juga membantu mengidentifikasi temuan-temuan empiris yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Kesenjangan Penelitian
1	Ayu (2024)	Pengaruh E-learning terhadap Motivasi dan Kinerja	E-learning, motivasi, kinerja	Kuantitatif	E-learning meningkatkan motivasi dan produktivitas	Belum menguji motivasi sebagai variabel mediasi
2	Prasetya dan Arimbi (2023)	Pengaruh Blended Learning terhadap Retensi Pembelajaran	Blended learning dan retensi	Kuasi eksperimen	Blended learning meningkatkan retensi dan partisipasi peserta	Belum menguji efektivitas pengembangan kompetensi secara langsung
3	Sharma (2022)	Comparative Study of Online and Offline Training Models	E-learning dan pelatihan konvensional	Survei komparatif	Kombinasi pembelajaran daring dan luring meningkatkan kepuasan peserta	Belum menguji hubungan antar variabel secara terintegrasi
4	Rathnasekara (2023)	Self-Efficacy and Contextual Perception in Online Learning	Persepsi pembelajaran dan self-efficacy	SEM	Persepsi positif meningkatkan motivasi belajar	Fokus pada konteks akademik
5	Puja (2024)	Organizational Support and Motivation in Digital Learning	Dukungan organisasi dan motivasi	Mixed method	Dukungan organisasi meningkatkan motivasi belajar daring	Belum menguji pengaruh terhadap efektivitas e-learning
6	Cavus et al. (2024)	Institutional Barriers to e-learning Adoption	Hambatan teknologi dan institusi	Literature review	Hambatan teknologi menghambat implementasi e-learning	Belum menguji pengaruh langsung terhadap efektivitas pembelajaran
7	Clark dan Mayer (2011)	E-learning and the Science of Instruction	Desain e-learning	Studi literatur	Konten interaktif meningkatkan transfer pembelajaran	Belum menguji implementasi empiris pada organisasi
8	Suhendra dan Yuliani (2023)	Efektivitas Pelatihan Berbasis e-learning di BUMN	Efektivitas e-learning	Kuantitatif deskriptif	Efektivitas dipengaruhi pengalaman pengguna dan dukungan sosial	Belum mengintegrasikan dukungan dan kebijakan manajemen dan kualitas materi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Kesenjangan Penelitian
9	Setiawan dan Wijaya (2023)	Kualitas Konten dan Persepsi Efektivitas Pembelajaran	Kualitas materi dan efektivitas	Survei	Kualitas materi meningkatkan persepsi efektivitas	Fokus pada kepuasan dan persepsi pembelajaran
10	Simorangkir et al. (2023)	Peningkatan Kompetensi melalui e-learning di KPP	Kompetensi dan e-learning	Pra eksperimen	E-learning meningkatkan kompetensi	Belum menguji motivasi belajar sebagai variabel mediasi
11	Aditya dan Prasetyo (2023)	Interaktivitas e-learning dan Kepuasan Belajar Mahasiswa	Interaktivitas dan kepuasan belajar	Regresi linear	Interaktivitas meningkatkan keterlibatan peserta	Fokus pada lingkungan akademik
12	Afifah dan Yusuf (2022)	Evaluasi Penggunaan LMS dalam Meningkatkan Kompetensi PNS	LMS dan kompetensi	Evaluatif	LMS membantu penguatan kompetensi	Belum menguji faktor dukungan dan kebijakan manajemen
13	Raharja dan Diah (2023)	Struktur Materi dan Daya Tarik Modul e-learning	Struktur materi dan daya tarik modul	Survei	Struktur modul meningkatkan ketertarikan peserta	Belum menguji efektivitas kompetensi kerja
14	Lestari dan Fauzan (2023)	Peran Atasan dalam Mendukung Pembelajaran Digital	Dukungan dan kebijakan manajemen	Studi kasus	Keterlibatan pimpinan memperkuat efektivitas pelatihan	Belum menggunakan pendekatan SEM terintegrasi
15	Budiman dan Rachmawati (2023)	Komitmen Manajemen terhadap Adopsi e-learning di Sektor Publik	Dukungan manajemen dan keberhasilan e-learning	Kuantitatif	Komitmen manajemen berpengaruh terhadap keberhasilan e-learning	Belum menguji pengaruh motivasi belajar sebagai variabel mediasi

Hasil telaah terhadap berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas e-learning belum menghasilkan temuan yang sepenuhnya konsisten. Variasi temuan pada penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa masih terdapat peluang untuk memperluas kajian menyangkut faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas e-learning pada sejumlah konteks organisasi. Bertitik tolak dari urgensi kesenjangan riset tersebut, studi ini dirancang untuk menelaah peran motivasi belajar sebagai variabel mediasi dalam keterkaitan antara faktor-faktor yang diteliti dengan efektivitas e-learning pada konteks pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

2.3. Posisi penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu

Studi ini disusun untuk memberikan pengertian yang lebih menyeluruh mengenai keterkaitan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang lebih banyak menguji variabel secara parsial, penelitian ini menggunakan pendekatan yang mengintegrasikan metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi, serta dukungan dan kebijakan manajemen ke dalam satu model penelitian yang utuh sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

Penelitian ini juga dilaksanakan pada lingkungan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai lembaga pengawas sektor jasa keuangan yang memiliki karakteristik organisasi, kebutuhan kompetensi, serta tuntutan regulasi yang berbeda dibandingkan objek penelitian pada sektor pendidikan maupun organisasi bisnis.

Melalui konteks penelitian tersebut, hasil yang diperoleh diharapkan dapat menambah bukti empiris mengenai efektivitas e-learning dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai pada sektor jasa keuangan.

Keunggulan lain dari penelitian ini terletak pada penempatan motivasi belajar sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara faktor-faktor organisasi dengan efektivitas e-learning. Pendekatan tersebut diharapkan mampu mengungkapkan penjelasan yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang memengaruhi keberhasilan pembelajaran digital sebagai sarana pengembangan kompetensi pegawai dalam organisasi.

2.4. Model Penelitian

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, efektivitas e-learning dipengaruhi oleh faktor metode pelatihan, hambatan implementasi, kualitas materi, dan dukungan dan kebijakan manajemen. Faktor-faktor tersebut diperkirakan memengaruhi motivasi belajar pegawai yang selanjutnya berdampak pada efektivitas e-learning.

Kerangka pemikiran teoritis pada penelitian ini dirancang untuk menjelaskan keterkaitan antarvariabel yang dianalisis, yaitu pengaruh metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi, serta dukungan dan kebijakan manajemen terhadap efektivitas e-learning dengan memasukkan motivasi belajar sebagai variabel mediasi. Seluruh variabel yang dilibatkan dalam studi ini diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori di bawah ini:

1. Variabel Independen (X):

X₁: Metode e-learning

X₂: Hambatan Implementasi e-learning

X₃: Kualitas Materi e-learning

X₄: Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap e-learning

2. Variabel Mediasi (Z): Motivasi Belajar Pegawai

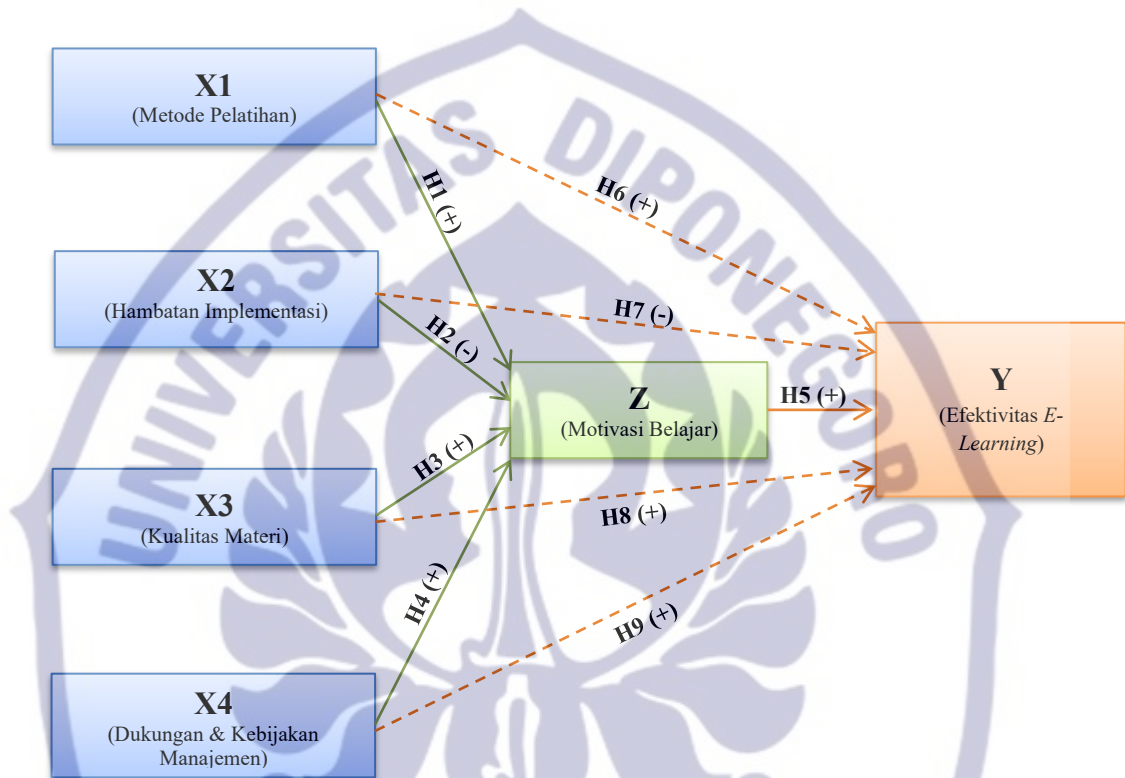
3. Variabel Dependen (Y): Efektivitas e-learning

Kerangka pemikiran teoritis menunjukkan bahwa metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi, dan dukungan dan kebijakan manajemen diperkirakan memiliki pengaruh terhadap motivasi belajar dan efektivitas e-learning.

Keempat variabel independen diasumsikan mempengaruhi motivasi belajar pegawai. Selanjutnya, motivasi belajar ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas *e-learning*. Di samping menguji hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi, penelitian ini juga menganalisis pengaruh langsung masing-masing variabel independen terhadap efektivitas e-learning.

Bersandarkan pada sintesis literatur serta barisan hasil riset sebelumnya, kerangka konseptual dalam studi ini dikonstruksikan guna mengevaluasi keterkaitan antara metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi e-learning, serta dukungan dan kebijakan manajemen terhadap efektivitas e-learning dengan memasukkan motivasi belajar sebagai variabel mediasi. Berikut adalah kerangka pemikiran teoritis penelitian ini:

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Pada gambar kerangka pemikiran, terdapat sembilan anak panah yang menunjukkan arah hubungan kausal antar variabel:

- Empat panah pertama menghubungkan variabel independen (X_1 , X_2 , X_3 , X_4) menuju Motivasi Belajar (Z). Hal ini menggambarkan bahwa metode pelatihan, hambatan, kualitas materi, serta dukungan dan kebijakan manajemen diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat motivasi pegawai dalam mengikuti program *e-learning*.
- Satu panah utama menunjukkan hubungan dari Motivasi Belajar (Z) menuju Efektivitas *e-learning* (Y). Hubungan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi belajar pegawai berpotensi mendorong efektivitas

program e-learning sehingga pengembangan kompetensi dapat berlangsung secara lebih optimal.

3. Empat jalur tambahan yang digambarkan dengan garis putus-putus merepresentasikan hubungan langsung antara variabel independen (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) dengan efektivitas e-learning (Y) tanpa melalui peran mediasi motivasi belajar. Hal ini menggambarkan bahwa faktor-faktor eksternal juga dapat langsung mempengaruhi keberhasilan implementasi e-learning.

Kerangka penelitian ini menggambarkan bahwa efektivitas e-learning merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Selain dipengaruhi oleh motivasi belajar pegawai, efektivitas pembelajaran digital juga dipengaruhi oleh metode pelatihan yang diterapkan, hambatan implementasi, kualitas materi pembelajaran, serta dukungan dan kebijakan manajemen dalam penyelenggaraan e-learning.

Dengan adanya hubungan langsung dan tidak langsung ini, penelitian akan menguji baik pengaruh masing-masing faktor secara terpisah maupun peran Motivasi Belajar (Z) sebagai variabel mediasi.

2.5. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis penelitian dirancang untuk menguji hubungan antar variabel dalam upaya mengevaluasi efektivitas e-learning sebagai metode pengembangan kompetensi pegawai. Setiap hipotesis mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu guna mendukung validitasnya. Mengacu pada identifikasi masalah,

tujuan penelitian, serta kerangka teoritis yang telah disusun, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 2. 2
Pernyataan Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Arah Hubungan
H1	Metode e-learning berpengaruh positif terhadap motivasi belajar pegawai OJK	Positif (+)
H2	Hambatan implementasi berpengaruh negatif terhadap motivasi belajar pegawai OJK	Negatif (-)
H3	Kualitas materi e-learning berpengaruh positif terhadap motivasi belajar pegawai OJK	Positif (+)
H4	Dukungan dan kebijakan manajemen berpengaruh positif terhadap motivasi belajar pegawai OJK	Positif (+)
H5	Motivasi belajar berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning	Positif (+)
H6	Metode e-learning berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning	Positif (+)
H7	Hambatan implementasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas e-learning	Negatif (-)
H8	Kualitas materi e-learning berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning	Positif (+)
H9	Dukungan dan kebijakan manajemen berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning	Positif (+)

Keterangan:

- X1 = Metode e-learning
- X2 = Hambatan Implementasi
- X3 = Kualitas Materi e-learning
- X4 = Dukungan dan Kebijakan Manajemen

- Z = Motivasi Belajar
- Y = Efektivitas e-learning

2.5.1. H1: Pengaruh Metode e-learning terhadap Motivasi Belajar

Penerapan metode e-learning yang dirancang secara efektif mampu menghadirkan pengalaman belajar yang lebih menarik, fleksibel, serta selaras dengan kebutuhan peserta. Kemudahan akses terhadap materi dan penyajian pembelajaran yang interaktif mendorong keterlibatan peserta secara lebih partisipatif selama menjalani aktivitas pembelajaran. Karakteristik pembelajaran digital yang memungkinkan akses materi secara mudah serta penyajian pembelajaran yang interaktif berpotensi meningkatkan keterlibatan peserta dalam proses belajar. Semakin baik metode pembelajaran yang diterapkan, semakin besar peluang peserta untuk menunjukkan minat dan kemauan dalam mengikuti kegiatan pembelajaran.

Dalam konteks pengembangan kompetensi pegawai, metode e-learning yang mampu memberikan kemudahan akses, kenyamanan belajar, serta pengalaman pembelajaran yang relevan diharapkan dapat mendorong peningkatan motivasi belajar. Berdasarkan uraian tersebut, kualitas metode e-learning ditempatkan sebagai prediktor penting yang berdampak pada peningkatan motivasi peserta dalam mengikuti proses pembelajaran berbasis digital.

H1: Metode e-learning berpengaruh positif terhadap motivasi belajar pegawai OJK.

2.5.2. H2: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Motivasi Belajar

Efektivitas pelaksanaan e-learning dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat menjadi pendukung maupun penghambat berlangsungnya proses

pembelajaran digital secara optimal. Hambatan implementasi dapat muncul dalam bentuk kendala teknis, keterbatasan infrastruktur teknologi, kesulitan dalam mengoperasikan platform pembelajaran, maupun keterbatasan akses terhadap materi yang diperlukan selama proses belajar berlangsung. Kondisi tersebut dapat mengurangi kenyamanan peserta dalam mengikuti pembelajaran digital.

Apabila peserta sering menghadapi berbagai kendala selama proses pembelajaran, maka keterlibatan dan antusiasme untuk mengikuti kegiatan e-learning dapat menurun. Sebaliknya, semakin sedikit hambatan yang dirasakan peserta, semakin besar peluang terciptanya pengalaman belajar yang positif dan mendukung peningkatan motivasi belajar. Dengan demikian, hambatan implementasi diperkirakan memiliki hubungan dengan tingkat motivasi peserta dalam mengikuti program e-learning.

H2: Hambatan implementasi berpengaruh negatif terhadap motivasi belajar pegawai OJK.

2.5.3. H3: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap Motivasi Belajar

Mutu materi pembelajaran menjadi salah satu komponen penting yang mendukung keberhasilan implementasi e-learning. Penyusunan materi yang terstruktur, sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dan mudah dipahami oleh peserta akan meningkatkan efektivitas proses belajar serta kualitas pengalaman pembelajaran yang diperoleh. Penyajian materi yang menarik dan kontekstual juga mampu mendorong partisipasi peserta secara lebih aktif sehingga keterlibatan mereka dalam proses pembelajaran menjadi lebih optimal.

Dalam pembelajaran digital, materi menjadi media utama yang digunakan peserta untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, kualitas materi yang baik diharapkan mampu mendorong munculnya minat belajar, meningkatkan keterlibatan peserta, serta memperkuat motivasi untuk menyelesaikan proses pembelajaran. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas materi e-learning yang disediakan, semakin besar peluang meningkatnya motivasi belajar pegawai dalam mengikuti program pembelajaran digital.

H3: Kualitas materi e-learning berpengaruh positif terhadap motivasi belajar pegawai OJK.

2.5.4. H4: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Motivasi Belajar

Dukungan dan kebijakan manajemen merupakan salah satu faktor organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan program pembelajaran digital. Komitmen organisasi dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai dapat diwujudkan melalui penyediaan fasilitas pembelajaran, pemberian kesempatan untuk belajar, penyusunan kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi, serta keterlibatan pimpinan dalam mendorong partisipasi pegawai pada kegiatan pembelajaran.

Pegawai yang merasakan adanya dukungan dari organisasi cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan. Dukungan tersebut dapat meningkatkan keterlibatan, rasa tanggung jawab, dan kemauan untuk mengikuti proses pembelajaran secara aktif. Oleh karena itu, semakin kuat dukungan dan kebijakan manajemen yang diberikan

terhadap pelaksanaan e-learning, semakin besar kemungkinan meningkatnya motivasi belajar pegawai dalam mengikuti pembelajaran digital.

H4: Dukungan dan kebijakan manajemen berpengaruh positif terhadap motivasi belajar pegawai OJK.

2.5.5. H5: Pengaruh Motivasi Belajar terhadap Efektivitas e-learning

Dorongan belajar diidentifikasi sebagai elemen kunci dari dalam diri individu yang memengaruhi pencapaian target edukasi. Para peserta dengan tingkat motivasi belajar yang kuat biasanya memperlihatkan komitmen yang lebih kuat, keterlibatan yang lebih aktif, serta kesungguhan dalam mengikuti setiap tahapan pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran lebih mudah tercapai. Kondisi tersebut diharapkan dapat membantu tercapainya tujuan pembelajaran secara lebih efektif sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam lingkungan pembelajaran digital, motivasi belajar menjadi semakin penting karena peserta dituntut untuk mengelola proses belajarnya secara mandiri. Tingkat motivasi yang tinggi dapat mendorong peserta untuk menyelesaikan materi pembelajaran, memanfaatkan fasilitas yang tersedia, serta menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, motivasi belajar diperkirakan memiliki peran dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan e-learning.

H5: Motivasi belajar berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning.

2.5.6. H6: Pengaruh Metode e-learning terhadap Efektivitas e-learning

Metode pembelajaran menjadi salah satu unsur utama yang berperan dalam mendukung keberhasilan implementasi e-learning. Pemilihan metode yang sesuai

dapat membantu peserta memahami materi secara lebih efektif, meningkatkan keterlibatan selama proses pembelajaran, sekaligus menciptakan impresi pembelajaran yang jauh lebih komunikatif serta memberikan esensi mendalam bagi para peserta. Pada pembelajaran digital, metode yang dirancang secara tepat akan membantu penyampaian materi secara terstruktur serta memudahkan peserta dalam mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

Fleksibilitas e-learning dalam memberikan akses terhadap materi, pengaturan waktu belajar, serta interaksi pembelajaran memungkinkan peserta memperoleh pengalaman belajar yang lebih sesuai dengan karakteristik dan kebutuhannya. Dengan demikian, metode e-learning yang mampu mengakomodasi kebutuhan peserta dan mendukung proses pembelajaran secara efektif diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan pembelajaran digital.

H6: Metode e-learning berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning.

2.5.7. H7: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Efektivitas e-learning

Efektivitas pembelajaran digital dapat dipengaruhi oleh berbagai kendala yang muncul selama proses implementasi e-learning. Hambatan tersebut dapat berupa masalah teknis, keterbatasan infrastruktur teknologi, kesulitan akses terhadap sistem pembelajaran, maupun kendala yang berkaitan dengan penggunaan platform pembelajaran oleh peserta. Keberadaan hambatan tersebut berpotensi mengganggu kelancaran proses belajar dan mengurangi manfaat yang diperoleh peserta dari kegiatan pembelajaran.

Apabila berbagai kendala implementasi tidak dapat diatasi dengan baik, maka proses pembelajaran digital menjadi kurang optimal. Kondisi tersebut dapat menghambat pemahaman materi, menurunkan tingkat keterlibatan peserta, menurunkan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran yang telah direncanakan. Dengan demikian, peningkatan hambatan implementasi berpotensi memberikan dampak yang semakin besar terhadap efektivitas pelaksanaan pembelajaran digital.

H7: Hambatan implementasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas e-learning.

2.5.8. H8: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap Efektivitas e-learning

Mutu materi pembelajaran menjadi salah satu komponen utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi e-learning serta efektivitas proses pembelajaran digital. Materi yang disusun secara jelas, sistematis, dan sesuai dengan kebutuhan peserta akan membantu proses penyampaian pengetahuan berlangsung lebih efektif. Selain itu, materi yang relevan dengan konteks pekerjaan dapat mempermudah peserta dalam memahami serta menerapkan hasil pembelajaran dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Dalam pembelajaran digital, materi menjadi sarana utama yang digunakan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada peserta. Oleh karena itu, kualitas materi yang baik tidak hanya berpengaruh terhadap tingkat pemahaman peserta, tetapi juga dapat meningkatkan keterlibatan selama proses pembelajaran serta mendukung pencapaian tujuan pelatihan. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas materi e-learning yang diberikan, semakin besar kemungkinan tercapainya efektivitas pembelajaran yang optimal.

H8: Kualitas materi e-learning berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning.

2.5.9. H9: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Efektivitas e-learning

Dukungan dan kebijakan manajemen merupakan faktor organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan program e-learning. Komitmen organisasi dalam menyediakan fasilitas pembelajaran, menetapkan kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi, serta memberikan dukungan kepada peserta pembelajaran dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi terlaksananya pembelajaran digital secara efektif.

Keberadaan dukungan organisasi memungkinkan peserta memperoleh sumber daya dan kesempatan yang diperlukan untuk mengikuti proses pembelajaran dengan lebih optimal. Selain itu, kebijakan yang mendorong pengembangan kompetensi dapat meningkatkan partisipasi peserta serta memperkuat keberlangsungan program pembelajaran digital. Atas dasar hal tersebut, semakin kuat dukungan dan kebijakan manajemen yang diberikan, semakin besar peluang tercapainya efektivitas e-learning dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai.

H9: Dukungan dan kebijakan manajemen berpengaruh positif terhadap efektivitas e-learning.

Tabel 2. 3
Hipotesis Mediasi

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Arah Hubungan
H10a	Motivasi belajar memediasi pengaruh positif metode e-learning terhadap efektivitas e-learning	Positif (+)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Arah Hubungan
H10b	Motivasi belajar memediasi pengaruh negatif hambatan implementasi terhadap efektivitas e-learning	Negatif (-)
H10c	Motivasi belajar memediasi pengaruh positif kualitas materi e-learning terhadap efektivitas e-learning	Positif (+)
H10d	Motivasi belajar memediasi pengaruh positif dukungan dan kebijakan manajemen terhadap efektivitas e-learning	Positif (+)

Berdasarkan Self-Determination Theory dan ARCS Motivation Model, motivasi belajar diproyeksikan mempunyai andil mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan efektivitas e-learning. Dukungan organisasi, kualitas materi, metode pembelajaran, dan hambatan implementasi diperkirakan tidak hanya mempengaruhi efektivitas e-learning secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan atau penurunan motivasi belajar pegawai.

2.6. Simpulan Bab

Pemaparan dalam bab ini mengonfirmasi bahwa tingkat keberhasilan e-learning secara nyata ditentukan oleh sinergi sejumlah elemen, baik yang bersumber dari dimensi personal pegawai maupun kondisi institusi, dalam menyokong kelancaran edukasi digital. Metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi pembelajaran, dukungan dan kebijakan manajemen, serta motivasi belajar diidentifikasi sebagai variabel yang memiliki keterkaitan dengan keberhasilan pembelajaran digital. Melalui penyelarasan konsep teori serta

konfirmasi ilmiah dari kajian sebelumnya, penelitian ini mengembangkan suatu model konseptual untuk menganalisis hubungan antarvariabel pada lingkungan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dengan memposisikan motivasi belajar sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan efektivitas e-learning.



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai efektivitas e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai landasan untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif. Pendekatan tersebut dipilih agar setiap hubungan antara metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi, dukungan dan kebijakan manajemen, motivasi belajar, serta efektivitas e-learning dapat dianalisis berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden melalui proses pengukuran yang sistematis.

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) digunakan dalam kajian ini untuk menguji hubungan kausal antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Pemilihan desain tersebut didasarkan pada kebutuhan untuk membuktikan hipotesis melalui pengukuran variabel secara objektif menggunakan data numerik yang selanjutnya diolah dengan teknik analisis statistik. Melalui pendekatan tersebut, keterkaitan antar konstruk dapat dievaluasi berdasarkan bukti empiris sehingga memberikan dasar yang kuat dalam penarikan kesimpulan penelitian.

Kajian empiris yang dilaksanakan berfokus pada efektivitas e-learning sebagai sarana pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Otoritas Jasa

Keuangan (OJK). Variabel yang dianalisis meliputi metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi e-learning, dukungan dan kebijakan manajemen, motivasi belajar, serta efektivitas e-learning sebagai variabel dependen.

Analisis hubungan antar konstruk dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode tersebut didasarkan pada kemampuannya dalam mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung secara simultan, termasuk hubungan yang melibatkan variabel mediasi. Selain itu, SEM-PLS dinilai sesuai untuk model penelitian yang terdiri atas beberapa konstruk beserta indikator pengukurnya karena mampu memberikan estimasi parameter yang memadai pada analisis model struktural dan model pengukuran secara terpadu.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang berdasarkan data kepegawaian per Desember 2024 berjumlah 4.449 orang. Penetapan populasi tersebut didasarkan pada implementasi sistem pembelajaran digital melalui Learning Management System (LMS OJK) yang telah menjadi bagian dari strategi pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan organisasi.

Sampel penelitian terdiri atas sebagian pegawai OJK yang telah mengikuti program pelatihan berbasis e-learning. Pemilihan responden dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu metode penentuan sampel

berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian sehingga responden yang dipilih memiliki pengalaman yang memadai untuk memberikan informasi sesuai kebutuhan analisis.

1. Pegawai OJK yang telah mengikuti minimal satu program e-learning melalui LMS OJK.
2. Pegawai yang memiliki pengalaman mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi.
3. Masa kerja minimal satu tahun.

Penggunaan teknik purposive sampling didasarkan pada pertimbangan bahwa tidak seluruh pegawai memiliki pengalaman maupun tingkat pemahaman yang sama mengenai implementasi e-learning di lingkungan OJK. Oleh karena itu, responden dipilih secara selektif agar data yang diperoleh benar-benar merepresentasikan pengalaman penggunaan sistem pembelajaran digital yang menjadi objek penelitian.

Penentuan jumlah minimum responden dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai dasar perhitungan kebutuhan sampel penelitian sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan yang ditoleransi (10%)

Berdasarkan jumlah populasi sebanyak 4.449 orang dengan tingkat kesalahan (error tolerance) sebesar 10%, perhitungan menggunakan rumus Slovin menghasilkan jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{4449}{1 + 4449 (0,1)^2} \approx 97,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah minimal responden yang diperlukan adalah 98 orang. Untuk mempermudah pelaksanaan penelitian dan meningkatkan representativitas data, jumlah tersebut dibulatkan menjadi 100 responden. Dalam pelaksanaan penelitian, jumlah kuesioner yang berhasil diperoleh dan dapat diolah sebanyak 162 responden. Jumlah tersebut telah melampaui kebutuhan minimum sampel sehingga dinilai memadai untuk analisis menggunakan metode SEM-PLS.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Kajian empiris ini memanfaatkan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, sebagai dasar dalam proses analisis serta untuk menjawab tujuan penelitian yang telah dirumuskan.

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai OJK yang telah mengikuti program e-learning. Informasi yang dikumpulkan digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi, dukungan dan kebijakan manajemen, motivasi belajar, serta efektivitas e-learning sebagai variabel yang dianalisis dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui penelaahan berbagai dokumen pendukung yang relevan dengan topik penelitian, meliputi buku referensi, jurnal ilmiah, laporan internal organisasi, kebijakan, serta sumber literatur lainnya yang berkaitan dengan implementasi e-learning dan pengembangan kompetensi pegawai. Data tersebut dimanfaatkan untuk memperkuat landasan teoritis sekaligus mendukung interpretasi hasil analisis penelitian.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel disusun sebagai acuan untuk menguraikan setiap konstruk penelitian ke dalam indikator yang dapat diamati dan diukur secara empiris. Operasionalisasi tersebut bertujuan menjaga konsistensi proses pengumpulan data sesuai dengan landasan teoritis yang digunakan sehingga setiap variabel memiliki batasan pengukuran yang jelas serta dapat dianalisis secara objektif melalui instrumen penelitian. Setiap variabel diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan tingkat penilaian, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Tabel 3. 1
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Referensi
1	Metode e-learning (X1)	Independen	Fleksibilitas pembelajaran, interaktivitas pembelajaran, kemudahan akses sistem	Clark dan Mayer (2011)
2	Hambatan Implementasi (X2)	Independen	Kendala teknis, keterbatasan jaringan, kesiapan penggunaan teknologi	Rosenberg (2001)
3	Kualitas Materi (X3)	Independen	Relevansi materi, struktur materi, daya tarik visual materi	Mayer (2005)
4	Dukungan dan kebijakan Manajemen (X4)	Independen	Dukungan organisasi, kebijakan pelatihan, fasilitas pembelajaran	Watkins dan Marsick (1993)
5	Motivasi Belajar (Z)	Mediasi	Minat belajar, keterlibatan pembelajaran, dorongan pengembangan diri	Keller (1987); Deci dan Ryan (2000)
6	Efektivitas e-learning (Y)	Dependen	Peningkatan kompetensi, kepuasan pembelajaran, penerapan hasil pelatihan	Clark dan Mayer (2011)

Pengukuran setiap indikator dilakukan menggunakan skala Likert, yaitu mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju).

Variabel penelitian berikut indikatornya ditetapkan melalui kajian terhadap berbagai teori dan hasil penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan efektivitas e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai. Masing-masing variabel utama diuraikan menjadi beberapa indikator yang dapat diamati serta diukur melalui instrumen kuesioner yang disusun dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif menggunakan skala Likert. Berikut penjelasan masing-masing variabel:

1. Metode Pelatihan (X_1)

Variabel ini mengacu pada pendekatan penyampaian pelatihan, baik secara e-learning maupun konvensional. Teori pembelajaran modern seperti dikemukakan oleh Clark dan Mayer (2011) menekankan pentingnya kesesuaian metode dengan karakteristik peserta. Indikator yang digunakan

meliputi kualitas penyampaian materi, interaksi yang terjadi antara peserta dan instruktur, serta fleksibilitas waktu dalam pelaksanaan pelatihan. Ketiga indikator ini mencerminkan seberapa jauh metode pelatihan dapat memfasilitasi proses belajar secara efektif.

2. Hambatan Implementasi (X_2)

Variabel ini menggambarkan kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan e-learning. Berdasarkan kajian Rosenberg (2001) dan hasil temuan Rahma & Safarati (2021), hambatan umum mencakup kendala teknis, keterbatasan akses internet, serta kesiapan teknologi. Indikator ini digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh hambatan tersebut terhadap kelancaran dan keberhasilan pembelajaran daring.

3. Kualitas Materi (X_3)

Kualitas materi e-learning menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi dan hasil belajar. Menurut Gagne (1985) dan Mayer (2005), materi yang baik harus relevan dengan kebutuhan peserta, menarik secara visual, serta disusun secara logis. Oleh karena itu, indikator yang digunakan mencakup relevansi isi, daya tarik visual, dan struktur materi.

4. Dukungan dan kebijakan Manajemen (X_4)

Variabel ini merujuk pada sejauh mana manajemen memberikan dukungan terhadap program pelatihan e-learning. Teori pembelajaran organisasi dan dukungan institusional (Watkins & Marsick, 1993; Eisenberger et al., 1986) menunjukkan bahwa kebijakan dan fasilitas yang disediakan manajemen memengaruhi keberhasilan pembelajaran. Indikator pada variabel ini

mencakup komitmen pimpinan, kebijakan pendukung, serta penyediaan sarana pendukung pembelajaran.

5. Motivasi Belajar (Z)

Motivasi belajar berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan pengaruh variabel bebas terhadap hasil pelatihan. Teori motivasi dari Keller (1987) dan Deci & Ryan (2000) menjadi dasar untuk indikator yang mencakup minat mengikuti pelatihan, tujuan pribadi peserta, dan persepsi terhadap manfaat pelatihan. Indikator ini penting dalam menilai dorongan internal peserta dalam mengikuti e-learning.

6. Efektivitas e-learning

Variabel dependen ini menggambarkan sejauh mana pelaksanaan e-learning berhasil mencapai tujuannya dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Menurut Clark dan Mayer (2011), efektivitas pelatihan dapat diukur dari peningkatan kompetensi, kepuasan peserta terhadap pelatihan, serta kemampuan dalam menerapkan materi pelatihan di tempat kerja. Indikator ini dipilih untuk menilai keberhasilan program e-learning secara menyeluruh.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Instrumen tersebut disusun berdasarkan indikator pada masing-masing variabel yang telah dikembangkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu sehingga mampu

menggambarkan persepsi responden terhadap konstruk yang diteliti secara sistematis.

Sebelum dimanfaatkan dalam proses pengumpulan data, instrumen penelitian terlebih dahulu ditelaah melalui uji validitas isi (*content validity*) secara terbatas dengan melibatkan pihak yang memiliki kompetensi dan pemahaman pada bidang penelitian. Tahapan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator dan butir pertanyaan telah selaras dengan konstruk yang diukur serta memiliki relevansi terhadap implementasi e-learning di lingkungan organisasi.

Selanjutnya, instrumen penelitian diuji untuk memastikan tingkat validitas dan reliabilitasnya. Konsistensi hasil pengukuran serta keakuratan representasi konstruk penelitian dari setiap butir pertanyaan dipastikan melalui pelaksanaan pengujian tersebut.

Selain menggunakan kuesioner, penelitian ini juga memanfaatkan studi dokumentasi dan studi literatur sebagai sumber informasi pendukung. Berbagai dokumen, referensi ilmiah, serta literatur yang relevan dimanfaatkan untuk memperkuat landasan teori sekaligus memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai implementasi e-learning dan pengembangan kompetensi pegawai.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menerapkan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode ini didasari oleh

kapabilitasnya dalam membedah interaksi antar konstruk secara utuh dalam satu kerangka penelitian, baik hubungan langsung maupun hubungan yang melibatkan variabel mediasi. Di samping itu, metode ini memiliki fleksibilitas dalam pengolahan data sehingga sesuai diterapkan pada penelitian yang melibatkan beberapa variabel laten dengan indikator pengukuran yang beragam.

Langkah awal analisis dilakukan dengan memaparkan statistik deskriptif untuk mengilustrasikan profil responden dan pola jawaban pada tiap variabel. Proses kemudian dilanjutkan dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas dan reliabilitas demi menjamin kualitas instrumen. Apabila seluruh kriteria *outer model* terpenuhi, pengujian beralih ke model struktural (*inner model*) untuk menganalisis hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Uji hipotesis dijalankan melalui prosedur *bootstrapping* memanfaatkan peranti lunak SmartPLS. Adapun dasar pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut mengacu pada estimasi nilai koefisien jalur (*path coefficient*), *t-statistic*, serta *p-value*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria statistik yang telah ditetapkan dalam penelitian ini.

Peran mediasi dari motivasi belajar dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan efektivitas e-learning juga dikaji dalam penelitian ini. Proses tersebut dilakukan dengan mengukur dampak tidak langsung (*Indirect Effect*), selain dari pengujian efek langsung antarvariabel yang telah ada.

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Nilai rata-rata, standar deviasi, serta batas minimum dan maksimum digunakan sebagai instrumen utama dalam melakukan analisis statistik deskriptif. Langkah ini diambil untuk menguraikan secara detail profil dari para responden sekaligus melihat bagaimana kecenderungan sebaran data pada setiap variabel penelitian.

3.6.2. Evaluasi Model Pengukuran / Outer Model

Guna menjamin bahwa alat ukur yang digunakan benar-benar valid serta reliabel dalam mewakili setiap konstruk, maka penilaian *outer model* (model pengukuran) mutlak diperlukan. Langkah-langkah sistematis dalam melaksanakan evaluasi tersebut meliputi tahapan berikut:

1) *Validitas Konvergen (Convergent Validity)*

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) serta *outer loading* menjadi tolok ukur dalam menguji validitas konvergen. Langkah ini esensial untuk mengestimasi seberapa kuat tingkat keterkaitan antara tiap poin indikator dengan konstruk penelitiannya. Suatu konstruk dinilai memiliki validitas konvergen yang memadai apabila setiap indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50.

2) *Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)*

Sifat unik atau perbedaan antarkonstruk dalam sebuah model penelitian dipastikan melalui analisis validitas diskriminan. Nilai *cross loading* beserta *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dijadikan instrumen untuk mengukur aspek ini. Kriteria kelulusan uji ini mengisyaratkan bahwa

hubungan indikator wajib mencapai angka tertinggi pada konstruk pasangannya, dengan catatan nilai HTMT harus berada di bawah nilai rekomendasi sebesar 0,90.

3) *Reliabilitas Konstruk*

Nilai *Composite Reliability* serta *Cronbach's Alpha* dimanfaatkan sebagai indikator utama dalam menguji reliabilitas konstruk. Langkah ini bertujuan untuk mengukur stabilitas internal dari instrumen penelitian. Persyaratan keandalan suatu konstruk terpenuhi secara memuaskan apabila kedua nilai acuan tersebut melampaui ambang batas minimal 0,70.

3.6.3. Evaluasi Model Struktural / Inner Model

Kemampuan sebuah model dalam memaparkan variabel endogen sekaligus mengukur derajat keterkaitan antarvariabel dikaji melalui tahapan evaluasi *inner model* (model struktural). Langkah pengujian ini sangat krusial untuk menakar seberapa baik mutu hubungan antarkonstruk yang terdapat di dalam desain penelitian. Beberapa pengujian yang digunakan dalam evaluasi model struktural meliputi:

1) *Uji Multikolinearitas*

Indikator *Variance Inflation Factor* (VIF) digunakan sebagai alat diagnosis dalam pengujian multikolinearitas untuk mengonfirmasi bahwa variabel prediktor tidak saling berkorelasi secara berlebih. Kriteria kelayakan model agar terlepas dari kendala *multikolinearitas* ini adalah saat besaran angka VIF berada di bawah ambang batas 5,00.

2) *Koefisien Determinasi (R-Square)*

Nilai R-Square digunakan untuk menunjukkan besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen di dalam model penelitian.

3) *Path Coefficient*

Nilai *path coefficient* digunakan untuk mengevaluasi arah hubungan sekaligus tingkat pengaruh antar konstruk yang diuji dalam model struktural. Korelasi yang berlawanan arah ditunjukkan jika angka koefisien memiliki nilai negatif. Kondisi ini berbanding terbalik dengan nilai koefisien positif, yang justru mengonfirmasi adanya hubungan linier yang bersifat searah antarvariabel.

4) *Effect Size (F-Square)*

Nilai F-Square digunakan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengukuran tersebut digunakan untuk menjelaskan tingkat pengaruh suatu konstruk dalam model penelitian.

5) *Predictive Relevance (Q-Square)*

Nilai *Q-Square* digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model dalam menjelaskan data hasil observasi. Kapasitas prediksi yang semakin baik dari sebuah model penelitian ditunjukkan oleh tingginya capaian angka *Q-Square* yang dihasilkan.

3.6.4. Pengujian Hipotesis

Signifikansi keterkaitan antarkonstruk dalam model dianalisis menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS untuk menguji hipotesis yang diajukan. Output berupa nilai *p-value* serta *t-statistic* selanjutnya dijadikan landasan utama untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut. Secara empiris, suatu hipotesis dinilai terbukti secara signifikan apabila angka *t-statistic* tercatat di atas $(1,96)$ dengan nilai *p-value* yang lebih kecil dari tolok ukur $(0,05)$.

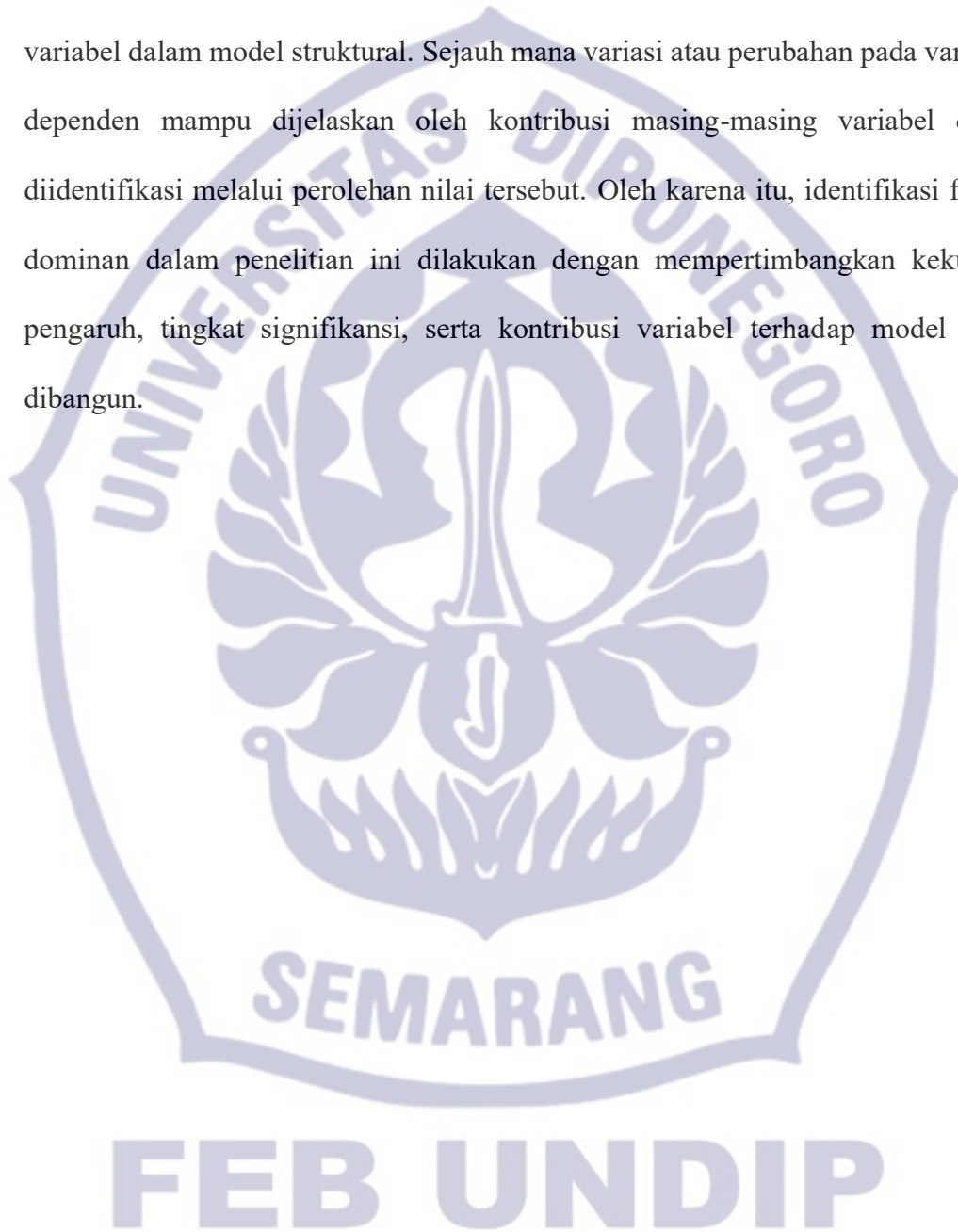
3.6.5. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk menilai peran motivasi belajar sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara variabel independen dengan efektivitas e-learning. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terjadi secara langsung ataupun melalui variabel mediasi. Analisis mediasi dilakukan dengan menggunakan nilai *specific Indirect Effect* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS. Signifikansi pengaruh tidak langsung ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh dari hasil pengujian tersebut.

3.6.6. Penentuan Faktor Dominan

Untuk menjawab rumusan masalah mengenai faktor yang paling dominan memengaruhi efektivitas e-learning, penelitian ini melihat nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *effect size* dari masing-masing variabel. Variabel dengan nilai koefisien jalur terbesar dan signifikan dapat diinterpretasikan sebagai faktor yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap efektivitas e-learning.

Selain koefisien jalur, penilaian terhadap faktor dominan juga mempertimbangkan nilai *F-Square* sebagai indikator besarnya pengaruh suatu variabel dalam model struktural. Se jauh mana variasi atau perubahan pada variabel dependen mampu dijelaskan oleh kontribusi masing-masing variabel dapat diidentifikasi melalui perolehan nilai tersebut. Oleh karena itu, identifikasi faktor dominan dalam penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan kekuatan pengaruh, tingkat signifikansi, serta kontribusi variabel terhadap model yang dibangun.



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Otoritas Jasa Keuangan

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) merupakan lembaga negara yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 mengenai Otoritas Jasa Keuangan. Pembentukan OJK bertujuan mewujudkan sistem pengaturan dan pengawasan sektor jasa keuangan yang terintegrasi sehingga pelaksanaan fungsi pengawasan dapat berlangsung secara lebih efektif dan komprehensif.

Pembentukan OJK menjadi salah satu bagian dari reformasi sistem pengawasan sektor jasa keuangan di Indonesia. Sebelum OJK mulai beroperasi, fungsi pengaturan dan pengawasan sektor jasa keuangan dilaksanakan oleh beberapa lembaga yang berbeda, termasuk Bank Indonesia serta Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK). Dengan dibentuknya OJK, fungsi pengawasan tersebut diintegrasikan ke dalam satu lembaga guna meningkatkan koordinasi serta efektivitas pelaksanaan pengawasan.

Dalam menjalankan mandatnya, OJK mempunyai kewenangan pada bidang pengaturan, pengawasan, pemeriksaan, serta perlindungan konsumen di sektor jasa keuangan. Ruang lingkup pengawasan tersebut mencakup sektor perbankan, pasar modal, dan industri keuangan non-bank.

Kemajuan teknologi, inovasi keuangan digital, serta meningkatnya kompleksitas industri jasa keuangan menuntut OJK untuk terus memperkuat

kapasitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai menjadi aspek penting agar OJK mampu menjalankan fungsi pengawasan secara efektif serta responsif terhadap perubahan lingkungan industri dan regulasi.

4.1.2. Perubahan Lingkungan Pengawasan Pasca UU P2SK

Peran OJK dalam sistem keuangan nasional semakin menguat sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK). Regulasi tersebut menjadi dasar dalam memperkuat berbagai aspek sektor jasa keuangan, meliputi pengawasan, tata kelola, manajemen risiko, pemanfaatan teknologi, serta pengembangan kualitas sumber daya manusia di industri jasa keuangan maupun lembaga pengawas.

Implementasi UU P2SK juga mendorong percepatan transformasi sektor jasa keuangan yang ditandai dengan meningkatnya penggunaan teknologi dan berkembangnya berbagai inovasi keuangan. Kondisi tersebut menuntut OJK untuk terus meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai agar mampu menjalankan fungsi pengaturan dan pengawasan secara efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan industri yang semakin dinamis.

Perubahan lingkungan pengawasan pasca UU P2SK juga meningkatkan kebutuhan terhadap pengembangan kompetensi berbasis digital, mengingat pengawasan sektor jasa keuangan saat ini semakin didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi, analisis data, serta pengawasan berbasis risiko yang lebih terintegrasi.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi melalui sistem pembelajaran digital atau e-learning menjadi semakin penting dalam mendukung kesiapan

organisasi menghadapi dinamika sektor jasa keuangan pasca implementasi UU P2SK.

4.1.3. Pengembangan Kompetensi di OJK

Peningkatan kompetensi pegawai merupakan kebutuhan strategis bagi OJK untuk mendukung pelaksanaan tugas pada pengaturan dan pengawasan di sektor jasa keuangan yang terus berkembang secara dinamis. OJK secara berkelanjutan melakukan pengembangan kompetensi melalui berbagai program pelatihan, pendidikan, sertifikasi, serta pengembangan pembelajaran berbasis digital.

Perkembangan teknologi informasi mendorong transformasi metode pembelajaran dari konvensional menuju sistem pembelajaran digital atau e-learning. Implementasi e-learning memberikan fleksibilitas bagi pegawai untuk mengikuti proses pembelajaran tanpa terbatas ruang dan waktu.

Selain meningkatkan efisiensi pelatihan, implementasi e-learning juga diharapkan dapat mempercepat proses transfer pengetahuan, memperluas akses pembelajaran, serta mendukung budaya continuous learning di dalam organisasi.

4.1.4. Implementasi e-learning dan Learning Management System (LMS) di OJK

Untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai, OJK memanfaatkan sistem e-learning sebagai salah satu sarana pembelajaran digital. Implementasi pembelajaran digital tersebut dilakukan melalui pemanfaatan Learning Management System (LMS) yang mendukung penyelenggaraan pelatihan, pembelajaran mandiri, distribusi materi, evaluasi pembelajaran, serta pemantauan proses pengembangan kompetensi.

Selain melalui LMS, pengembangan kompetensi juga dilaksanakan melalui berbagai metode pembelajaran digital lainnya seperti webinar, virtual class, workshop online, sharing session, serta pelatihan berbasis video conference menggunakan platform seperti Zoom dan media digital lainnya.

Pemanfaatan berbagai metode pembelajaran digital tersebut memberikan fleksibilitas bagi pegawai untuk mengikuti proses pembelajaran tanpa terbatas ruang dan waktu. Selain itu, penggunaan LMS dan berbagai platform pembelajaran digital lainnya turut mendukung proses pembelajaran yang lebih sistematis, terdokumentasi dengan baik, serta mudah diakses oleh seluruh satuan kerja.

Implementasi pembelajaran digital di OJK menjadi semakin penting seiring meningkatnya kebutuhan organisasi terhadap pengembangan kompetensi yang cepat, adaptif, dan berkelanjutan, khususnya setelah implementasi Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK). Perubahan lingkungan pengawasan serta meningkatnya kompleksitas sektor jasa keuangan menuntut OJK untuk terus memperbarui kompetensi pegawai agar mampu mengikuti perkembangan regulasi dan beradaptasi dengan transformasi digital di sektor jasa keuangan.

Perubahan lingkungan pengawasan dan meningkatnya kompleksitas sektor jasa keuangan menuntut OJK untuk terus memperbarui kompetensi, memahami perkembangan regulasi, serta mampu beradaptasi terhadap transformasi digital sektor jasa keuangan.

Pemanfaatan LMS serta berbagai sarana pembelajaran digital memberikan kesempatan bagi OJK untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi secara

lebih fleksibel dan mudah dijangkau. Namun demikian, keberhasilan implementasi e-learning tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan teknologi yang digunakan, melainkan juga dipengaruhi oleh kualitas materi pembelajaran, tingkat motivasi belajar peserta, dukungan serta kebijakan manajemen, dan berbagai faktor lain yang berkaitan dengan proses pembelajaran.

Berdasarkan kondisi tersebut, evaluasi terhadap efektivitas e-learning menjadi penting dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan penerapan pembelajaran digital di lingkungan OJK.

4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil pegawai OJK yang menjadi partisipan dalam penelitian ini. Sebanyak 162 responden berpartisipasi dalam pengisian kuesioner dan seluruhnya merupakan pegawai yang memiliki pengalaman mengikuti program e-learning. Profil responden dianalisis berdasarkan beberapa karakteristik yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan, serta frekuensi mengikuti kegiatan e-learning. Informasi tersebut digunakan sebagai konteks dalam menginterpretasikan hasil analisis pada tahapan berikutnya.

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil partisipan penelitian. Seluruh responden dalam penelitian ini merupakan pegawai OJK yang memiliki pengalaman mengikuti program e-learning.

Berdasarkan data hasil pengumpulan kuesioner, karakteristik dari 162 individu yang menjadi responden dalam studi ini dikelompokkan ke dalam beberapa aspek. Faktor-faktor tersebut meliputi pembagian jenis kelamin, rentang usia, tingkat latar belakang pendidikan, status jabatan, hingga pengalaman masa kerja.

Penyajian karakteristik responden bertujuan memberikan pemahaman mengenai kondisi responden sebagai objek penelitian sehingga dapat memperkuat interpretasi terhadap hasil penelitian.

4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	86	53,1%
Perempuan	76	46,9%
Total	162	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

4.2.2. Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 tahun	2	1,2%
25–35 tahun	36	22,2%
36–45 tahun	68	42,0%
46–55 tahun	44	27,2%
>55 tahun	12	7,4%
Total	162	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

4.2.3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4. 3
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
Diploma	4	2,5%
S1	76	46,9%
S2	80	49,4%
S3	2	1,2%
Total	162	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

4.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 4
Masa Kerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	8	4,9%
5–10 tahun	38	23,5%
11–20 tahun	81	50,0%
>20 tahun	35	21,6%
Total	162	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

4.2.5. Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4. 5
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Setingkat Direktur	4	2,5%
Setingkat Deputi Direktur	25	15,4%
Setingkat Asisten Direktur	63	38,9%
Setingkat Manajer	29	17,9%

Jabatan	Jumlah	Persentase
Setingkat Asisten Manajer	34	21,0%
Setingkat Staf	7	4,3%
Total	162	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

4.2.6. Responden Berdasarkan Frekuensi Mengikuti e-learning

Tabel 4. 6
Responden Berdasarkan
Frekuensi Mengikuti e-learning

Frekuensi Mengikuti e-learning	Jumlah	Persentase
1-2 kali	48	29,6%
3-5 kali	77	47,5%
>5 kali	37	22,8%
Total	162	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Pegawai pada jenjang posisi menengah hingga level manajerial dengan pengalaman kerja di atas sepuluh tahun mendominasi komposisi responden dalam penelitian ini. Karakteristik sampel tersebut juga memperlihatkan dominasi individu yang berada pada kategori umur produktif dengan kualifikasi akademis yang terbilang tinggi. Validitas data untuk proses analisis lanjutan dalam studi ini didukung oleh kesesuaian latar belakang serta pengalaman para pegawai terhadap target penelitian. Karakteristik ini tecermin dari profil mayoritas personel OJK yang telah berulang kali mengikuti aktivitas e-learning, sehingga mereka kapasitasnya dinilai mumpuni dalam memberikan penilaian objektif mengenai efektivitas sistem pembelajaran digital tersebut.

4.3. Statistik Deskriptif Variabel

Analisis statistik deskriptif bertujuan menggambarkan kecenderungan tanggapan responden terhadap setiap variabel yang diteliti. Variabel penelitian yang dianalisis meliputi:

1. Metode e-learning (X1)
2. Hambatan Implementasi (X2)
3. Kualitas Materi e-learning (X3)
4. Dukungan dan Kebijakan Manajemen (X4)
5. Motivasi Belajar (Z)
6. Efektivitas e-learning (Y)

Pilihan jawaban responden didominasi oleh kategori setuju dan sangat setuju pada sebagian besar item kuesioner yang diajukan. Pola sebaran data tersebut mencerminkan bahwa mayoritas sampel memberikan umpan balik serta penilaian yang baik terhadap indikator-indikator di dalam model penelitian.

Responden menilai bahwa kualitas materi pembelajaran, dukungan organisasi, serta motivasi belajar memiliki peranan penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan e-learning.

4.4. Analisis Data Menggunakan SEM-PLS

Pengujian model prediktif yang melibatkan multi-indikator pada sejumlah variabel laten dapat dianalisis secara optimal menggunakan metode SEM-PLS. Melalui pemanfaatan aplikasi SmartPLS 4, teknik ini mampu membedah interaksi langsung maupun hubungan mediasi antarkonstruksi secara simultan dalam satu

kesatuan model penelitian. Atas dasar keunggulan metodologis tersebut, kerangka analisis ini dipilih dan diterapkan dalam penelitian yang sedang berjalan.

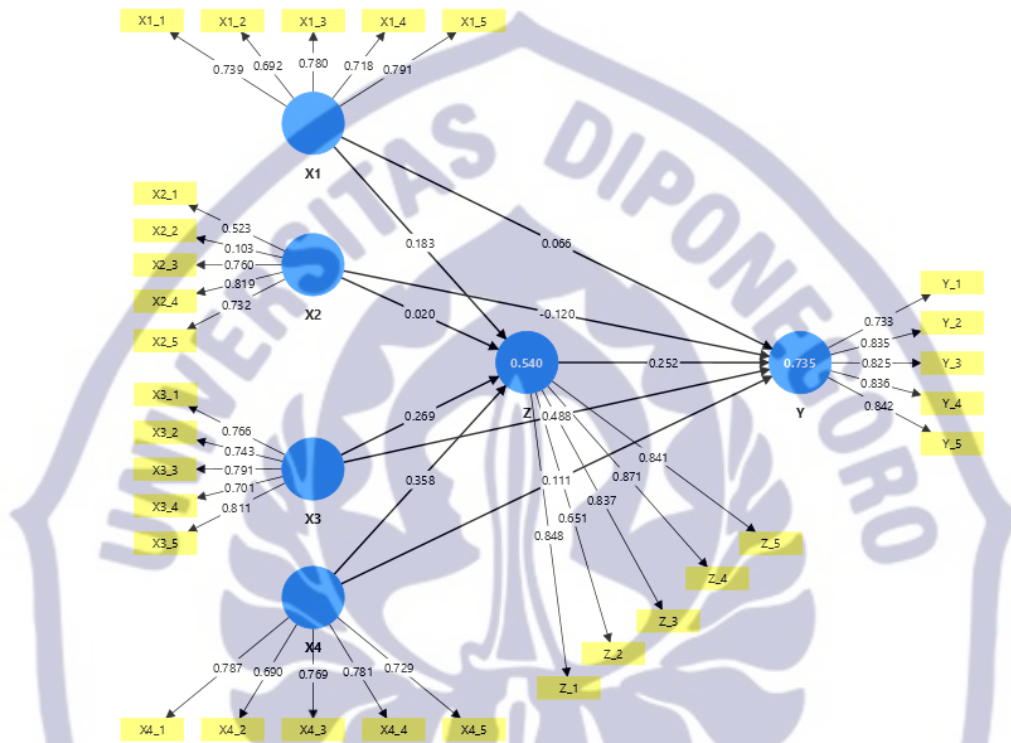
Tahapan analisis mencakup evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), pengujian hipotesis, serta analisis pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Seluruh proses analisis dilakukan secara bertahap, dimulai dari penilaian validitas dan reliabilitas konstruk, kemudian dilanjutkan dengan pengujian hubungan antarvariabel, hingga evaluasi signifikansi hubungan dalam model penelitian.

Model penelitian dalam SEM-PLS terdiri atas:

1. Variabel independen:
 - Metode e-learning (X1)
 - Hambatan Implementasi e-learning (X2)
 - Kualitas Materi e-learning (X3)
 - Dukungan dan kebijakan Manajemen (X4)
2. Variabel mediasi:
 - Motivasi Belajar (Z)
3. Variabel dependen:
 - Efektivitas e-learning (Y)

Berikut merupakan model awal penelitian yang digunakan dalam analisis SEM-PLS.

Gambar 4. 1
Model Awal SEM-PLS



Sumber: Gambar Sem PLS, 2026

Gambar 4.1 menyajikan model penelitian yang digunakan dalam analisis SEM-PLS, yang menggambarkan hubungan antara konstruk penelitian beserta indikator penyusunnya. Model tersebut juga memperlihatkan hasil pengukuran awal berupa nilai outer loading pada setiap indikator yang digunakan untuk merepresentasikan masing-masing konstruk.

Dua indikator pada variabel Hambatan Implementasi, yaitu X2_1 (0,523) dan X2_2 (0,103), terpantau masih memiliki nilai outer loading yang relatif rendah. Walaupun demikian, jika ditinjau dari hasil pengujian awal model secara keseluruhan, sebagian besar indikator lainnya sudah berhasil memenuhi kriteria batas validitas konvergen.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa kedua indikator belum dapat merepresentasikan konstruk Hambatan Implementasi secara optimal. Oleh karena itu, dilakukan evaluasi lebih lanjut dengan mempertimbangkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk serta kesesuaian indikator dengan kondisi implementasi e-learning di lingkungan OJK.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, indikator X2_1 dan X2_2 diputuskan untuk dieliminasi dari model penelitian. Menurut penjelasan Hair et al. (2021), penurunan kualitas model pengukuran akibat indikator yang memiliki nilai loading rendah dapat diatasi melalui opsi penghapusan. Rekomendasi metodologis tersebut yang menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan ini. Penghapusan kedua indikator dilakukan dengan tujuan meningkatkan kualitas konstruk tanpa mengubah substansi utama variabel Hambatan Implementasi yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 7
Outer Loading Awal

Variabel	Indikator	Outer Loading
X1	X1 1	0,739
X1	X1 2	0,692
X1	X1 3	0,780
X1	X1 4	0,718
X1	X1 5	0,791
X2	X2 1	0,523
X2	X2 2	0,103
X2	X2 3	0,760
X2	X2 4	0,819
X2	X2 5	0,732
X3	X3 1	0,766
X3	X3 2	0,743
X3	X3 3	0,791
X3	X3 4	0,701
X3	X3 5	0,811
X4	X4 1	0,787
X4	X4 2	0,690

Variabel	Indikator	Outer Loading
X4	X4_3	0,769
X4	X4_4	0,781
X4	X4_5	0,729
Y	Y_1	0,733
Y	Y_2	0,835
Y	Y_3	0,825
Y	Y_4	0,836
Y	Y_5	0,842
Z	Z_1	0,848
Z	Z_2	0,651
Z	Z_3	0,837
Z	Z_4	0,871
Z	Z_5	0,841

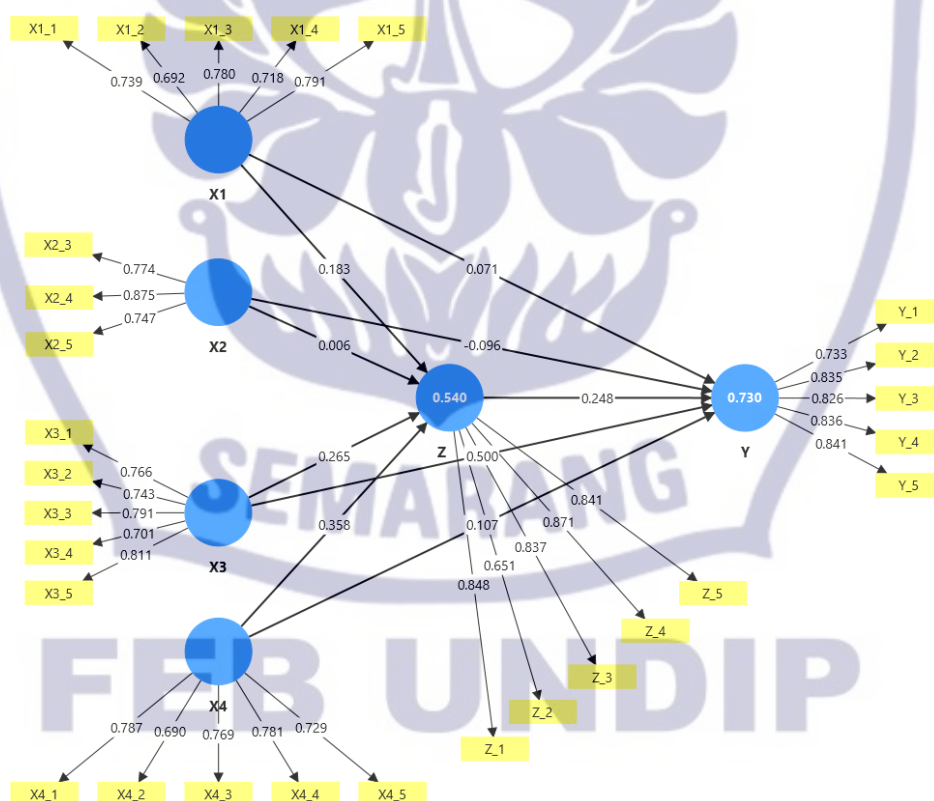
Sumber: Data primer diolah, 2026.

Angka sebesar 0,523 pada indikator X2_1 dan 0,103 pada item X2_2 menunjukkan adanya capaian beban faktor yang berada di bawah ambang batas rekomendasi untuk variabel Hambatan Implementasi. Data deviasi mutu instrumen ini dipaparkan secara mendetail melalui hasil analisis awal pada Tabel 4.7. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kedua indikator belum dapat merepresentasikan konstruk secara optimal apabila dibandingkan dengan indikator lain pada variabel yang sama.

Dalam analisis SEM-PLS, indikator dengan nilai *loading* yang rendah dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi apabila keberadaannya berpotensi menurunkan kualitas model pengukuran. Berdasarkan hasil evaluasi validitas dan reliabilitas konstruk serta merujuk pada rekomendasi Hair et al. (2021), indikator X2_1 dan X2_2 diputuskan untuk dieliminasi dari model penelitian. Keputusan tersebut juga didasarkan pada pertimbangan empiris bahwa hambatan teknis dasar tidak lagi menjadi isu utama dalam implementasi e-learning di lingkungan OJK yang telah memiliki tingkat pemanfaatan LMS dan pembelajaran digital yang relatif baik.

Setelah proses *dropping indicator* dilakukan, model dievaluasi kembali dan menunjukkan peningkatan kualitas pengukuran. Pengujian ulang menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Meskipun demikian, penghapusan kedua indikator tersebut tetap menjadi salah satu keterbatasan penelitian karena dapat mengurangi cakupan pengukuran pada aspek hambatan teknis dasar. Dengan demikian, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan indikator yang lebih sesuai dengan tingkat kematangan digital organisasi dan karakteristik sektor jasa keuangan.

Gambar 4. 2
Model Final SEM-PLS Setelah Dropping Indicator



Sumber: Gambar Sem PLS, 2026

Gambar 4.2 menyajikan model penelitian setelah dilakukan eliminasi terhadap indikator X2_1 dan X2_2 pada variabel Hambatan Implementasi.

Kelayakan instrumen untuk melangkah ke tahapan analisis berikutnya terpenuhi setelah kualitas pengukuran konstruk dinilai memadai. Kondisi ini dicapai berdasarkan hasil kalkulasi ulang yang menunjukkan bahwa nilai *outer loading* dari indikator yang tersisa telah sukses melewati batas rekomendasi.

Hasil model akhir juga mengindikasikan bahwa variabel kualitas materi e-learning memiliki kontribusi yang paling kuat terhadap efektivitas e-learning dibandingkan variabel lain yang diuji dalam penelitian ini.

Tabel 4. 8
Outer Loading Final Setelah Dropping Indicator

Variabel	Indikator	Outer Loading
X1	X1_1	0,739
X1	X1_2	0,692
X1	X1_3	0,780
X1	X1_4	0,718
X1	X1_5	0,791
X2	X2_3	0,774
X2	X2_4	0,875
X2	X2_5	0,747
X3	X3_1	0,766
X3	X3_2	0,743
X3	X3_3	0,791
X3	X3_4	0,701
X3	X3_5	0,811
X4	X4_1	0,787
X4	X4_2	0,690
X4	X4_3	0,769
X4	X4_4	0,781
X4	X4_5	0,729
Y	Y_1	0,733
Y	Y_2	0,835
Y	Y_3	0,826
Y	Y_4	0,836
Y	Y_5	0,841
Z	Z_1	0,848
Z	Z_2	0,651
Z	Z_3	0,837
Z	Z_4	0,871
Z	Z_5	0,841

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian model setelah proses eliminasi indikator, seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Kemudian proses evaluasi dapat dilanjutkan ke tahap pengujian kualitas model pengukuran secara lebih komprehensif.

Keputusan untuk mengeliminasi indikator X2_1 dan X2_2 didasarkan pada pertimbangan statistik serta kesesuaian indikator dengan konteks penelitian. Selain bertujuan meningkatkan kualitas pengukuran konstruk, kemampuan indikator dalam merefleksikan keadaan riil dari pelaksanaan pembelajaran daring secara di lingkungan OJK lebih presisi dipastikan melalui penerapan tahapan tersebut terhadap variabel yang dipertahankan..

Kelayakan model penelitian untuk melangkah ke tahapan evaluasi model struktural berhasil dipenuhi dalam studi ini. Kepastian tersebut diperoleh dari hasil analisis lanjutan yang membuktikan bahwa seluruh nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, serta *Average Variance Extracted (AVE)* dari tiap konstruk telah sukses melewati batas minimal yang disyaratkan dalam aturan SEM-PLS.

4.5. Evaluasi Outer Model

Sebelum melangkah pada pengujian hubungan struktural antarvariabel, analisis terhadap validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk wajib dilakukan untuk menakar mutu instrumen penelitian. Langkah evaluasi ini sangat krusial untuk mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk yang diteliti telah mewakili komponen indikatornya secara konsisten dan memadai.

4.5.1. *Convergent Validity dan Construct Reliability*

Nilai *Composite Reliability*, *Cronbach's Alpha*, *Average Variance Extracted (AVE)*, serta *outer loading* menjadi landasan utama dalam mengukur validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Serangkaian evaluasi ini esensial untuk mengonfirmasi sejauh mana tiap konstruk penelitian sukses mewakili komponen indikatornya secara konsisten.

Tabel 4.9
Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho a)	Composite Reliability (rho c)	AVE	Keterangan
X1	0,800	0,803	0,862	0,555	Reliabel dan valid
X2	0,717	0,724	0,842	0,641	Reliabel dan valid
X3	0,820	0,828	0,874	0,583	Reliabel dan valid
X4	0,809	0,815	0,867	0,566	Reliabel dan valid
Y	0,873	0,875	0,908	0,665	Reliabel dan valid
Z	0,869	0,876	0,906	0,662	Reliabel dan valid

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Kriteria keabsahan dan keterandalan instrumen yang mumpuni berhasil dipenuhi oleh seluruh variabel, sehingga model penelitian ini siap digunakan untuk tahapan analisis berikutnya. Keberhasilan ini merujuk pada data Tabel 4.9, di mana kalkulasi *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* sukses berada di atas standar minimum, dibarengi dengan indeks AVE yang lolos uji validitas konvergen.

4.5.2. *Discriminant Validity*

Evaluasi validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya. Batasan nilai rekomendasi sebesar 0,90 pada parameter HTMT

menjadi tolok ukur terpenuhinya validitas diskriminan yang memadai menurut Hair et al. (2021). Aspek ini dievaluasi dalam penelitian melalui kombinasi analisis *cross loading* serta metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Tabel 4. 10
***Discriminant Validity* (HTMT)**

Variabel	X1	X2	X3	X4	Y	Z
X1						
X2	0,157					
X3	0,880	0,260				
X4	0,944	0,197	0,894			
Y	0,806	0,303	0,953	0,834		
Z	0,765	0,159	0,773	0,819	0,813	

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian HTMT pada Tabel 4.10, sebagian besar pasangan konstruk telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa hubungan antar konstruk yang menghasilkan nilai HTMT relatif tinggi, terutama antara metode e-learning dengan dukungan dan kebijakan manajemen serta antara kualitas materi e-learning dengan efektivitas e-learning.

Temuan tersebut mengindikasikan adanya keterkaitan konseptual yang cukup kuat antar konstruk dalam konteks pembelajaran digital. Pelaksanaan e-learning dalam organisasi umumnya dipengaruhi oleh dukungan kebijakan, penyediaan fasilitas, serta komitmen manajemen, sehingga hubungan antara metode pembelajaran dan dukungan organisasi menjadi relatif erat. Demikian pula, kualitas materi pembelajaran merupakan salah satu aspek yang berkontribusi langsung terhadap persepsi peserta mengenai keberhasilan pelaksanaan e-learning.

Tabel 4. 11
Cross Loading

	X1	X2	X3	X4	Y	Z
X1_1	0,5132	-0.088	0,3361	0,3715	0,3188	0,3125
X1_2	0,4806	-0.125	0,3715	0,4403	0,3750	0,3493
X1_3	0,5417	-0.073	0,4090	0,4118	0,3653	0,3917
X1_4	0,4986	-0.080	0,3465	0,3535	0,3056	0,2576
X1_5	0,5493	-0.082	0,3653	0,3819	0,3792	0,3326
X2_3	-0.082	0,5375	-0.134	-0.178	-0.183	-0.076
X2_4	-0.138	0,6076	-0.130	-0.129	-0.202	-0.117
X2_5	-0.066	0,5188	-0.180	-0.063	-0.197	-0.091
X3_1	0,3806	-0.012	0,5319	0,3938	0,3806	0,3778
X3_2	0,4201	-0.196	0,5160	0,3604	0,4028	0,3375
X3_3	0,3424	-0.183	0,5493	0,3993	0,4319	0,3313
X3_4	0,4097	-0.150	0,4868	0,3701	0,4194	0,2736
X3_5	0,3458	-0.161	0,5632	0,4326	0,5042	0,4125
X4_1	0,4118	-0.132	0,4188	0,5465	0,3451	0,3431
X4_2	0,3819	-0.071	0,2917	0,4792	0,2625	0,3361
X4_3	0,4139	-0.076	0,3778	0,5340	0,3569	0,3451
X4_4	0,4264	-0.127	0,3861	0,5424	0,3910	0,3486
X4_5	0,3611	-0.150	0,4326	0,5063	0,4750	0,4174
Y_1	0,3931	-0.096	0,4139	0,4542	0,5090	0,3979
Y_2	0,4097	-0.193	0,4965	0,4507	0,5799	0,3639
Y_3	0,3208	-0.145	0,4639	0,3243	0,5736	0,3903
Y_4	0,4201	-0.300	0,4674	0,3778	0,5806	0,4410
Y_5	0,3750	-0.243	0,4514	0,4257	0,5840	0,4146
Z_1	0,3722	-0.083	0,3576	0,3813	0,3576	0,5889
Z_2	0,3500	-0.061	0,3083	0,3632	0,3465	0,4521

	X1	X2	X3	X4	Y	Z
Z_3	0,3319	-0.172	0,3639	0,3806	0,4299	0,5813
Z_4	0,3944	-0.092	0,4326	0,4069	0,4597	0,6049
Z_5	0,3674	-0.076	0,3861	0,4208	0,3965	0,5840

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Walaupun terdapat beberapa nilai HTMT yang relatif tinggi, hasil evaluasi cross loading memperlihatkan bahwa setiap indikator masih memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa indikator masih dapat membedakan konstruk asalnya dengan konstruk lain dalam model penelitian.

Dengan mempertimbangkan hasil HTMT dan cross loading secara bersama-sama, validitas diskriminan model penelitian secara keseluruhan masih dapat diterima. Berdasarkan hasil tersebut, model dinilai telah layak untuk digunakan pada tahap pengujian struktural. Namun demikian, kedekatan antar beberapa konstruk tersebut perlu diperhatikan sebagai salah satu keterbatasan dalam interpretasi hasil penelitian.

4.6. Evaluasi Inner Model

4.6.1. R-Square

Seberapa besar variasi dari suatu konstruk endogen mampu diuraikan oleh konstruk eksogen di dalam kerangka penelitian dapat diukur melalui pemanfaatan nilai R-Square.

Tabel 4. 12
Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Motivasi Belajar (Z)	0,540	0,528	Moderat
Efektivitas E-Learning (Y)	0,730	0,722	Kuat

Sumber: Data primer diolah, 2026

Kontribusi gabungan dari variabel metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi e-learning, serta dukungan dan kebijakan manajemen sukses menerangkan 54,0% variasi pada motivasi belajar (Z). Sebagaimana ditunjukkan oleh capaian R-Square sebesar 0,540 pada Tabel 4.12, sisa variabilitas dari motivasi belajar yang mencapai 46,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar kerangka pemodelan yang diuji.

Untuk variabel efektivitas e-learning (Y), nilai R-Square yang diperoleh adalah sebesar 0,730. Hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi variabel metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi e-learning, dukungan dan kebijakan manajemen, serta motivasi belajar mampu menjelaskan 73,0% variasi efektivitas e-learning, sedangkan sebesar 27,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berada di luar model penelitian.

Berdasarkan klasifikasi yang dikemukakan oleh Chin (1998), nilai R-Square sebesar 0,67 termasuk kategori kuat, 0,33 termasuk kategori moderat, sedangkan 0,19 termasuk kategori lemah. Mengacu pada kriteria tersebut, model memiliki kemampuan yang tergolong moderat dalam menjelaskan variabel motivasi belajar, sedangkan kemampuannya dalam menjelaskan efektivitas e-learning tergolong kuat.

4.6.2. Effect Size (f-square)

Analisis effect size (*f-square*) dilakukan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian.

Tabel 4. 13
Nilai f-square

Hubungan Variabel	f-square	Keterangan
X1 → Y	0,007	Sangat kecil
X1 → Z	0,027	Kecil
X2 → Y	0,033	Kecil
X2 → Z	0,000	Tidak ada pengaruh
X3 → Y	0,345	Besar
X3 → Z	0,061	Kecil
X4 → Y	0,013	Sangat kecil
X4 → Z	0,094	Kecil
Z → Y	0,105	Kecil-moderat

Sumber: Data primer diolah, 2026

Mutu materi pembelajaran daring dapat dipandang sebagai variabel pendorong utama dalam mengoptimalkan tingkat efektifitas sistem. Kesimpulan tersebut didasarkan pada temuan empiris Tabel 4.13, di mana variabel kualitas materi e-learning (X3) memberikan dampak paling kuat pada efektivitas e-learning (Y) lewat raihan indeks *f-square* sebesar 0,345, yang menurut kriteria *effect size* termasuk dalam kategori pengaruh besar.

Variabel motivasi belajar (Z) memperoleh nilai *f-square* sebesar 0,105 terhadap efektivitas e-learning. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi belajar

tetap memberikan kontribusi terhadap efektivitas e-learning, meskipun besarnya pengaruh berada pada kategori kecil hingga moderat.

Sementara itu, variabel metode e-learning (X1), hambatan implementasi (X2), serta dukungan dan kebijakan manajemen (X4) menunjukkan nilai f-square yang relatif lebih rendah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kontribusi ketiga variabel tersebut terhadap efektivitas e-learning maupun motivasi belajar masih lebih kecil dibandingkan kontribusi yang diberikan oleh kualitas materi e-learning.

4.7. Uji Hipotesis

Angka *p-value* beserta *t-statistic* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS digunakan sebagai instrumen untuk mengidentifikasi signifikansi pengaruh antarvariabel. Langkah ini merupakan bagian dari rangkaian uji hipotesis yang ditujukan untuk mengkaji kualitas hubungan antarkonstruksi dalam model. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$.

Tabel 4. 14
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	X1 → Y	0,071	0,815	0,415	Ditolak
H2	X1 → Z	0,183	1,508	0,131	Ditolak
H3	X2 → Y	-0,096	2,445	0,015	Diterima
H4	X2 → Z	0,006	0,104	0,918	Ditolak
H5	X3 → Y	0,500	4,825	0,000	Diterima
H6	X3 → Z	0,265	2,383	0,017	Diterima
H7	X4 → Y	0,107	1,332	0,183	Ditolak

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H8	X4 → Z	0,358	3,528	0,000	Diterima
H9	Z → Y	0,248	3,773	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026

Efektivitas e-learning serta motivasi belajar terbukti dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh mutu materi pembelajaran digital. Berdasarkan rekapitulasi pengujian pada Tabel 4.14, aspek dukungan dan kebijakan manajemen juga menorehkan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan motivasi belajar, meskipun secara keseluruhan tidak seluruh hipotesis dalam riset ini didukung oleh data empiris.

Efektivitas e-learning secara nyata dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi belajar para pegawai. Namun, kondisi yang bertolak belakang ditemukan pada variabel metode e-learning, di mana faktor ini sama sekali tidak menorehkan pengaruh yang signifikan, baik terhadap motivasi belajar responden maupun tingkat efektivitas sistem yang diuji..

Pada variabel hambatan implementasi, ditemukan pengaruh negatif dan signifikan terhadap efektivitas e-learning. Namun demikian, hubungan antara hambatan implementasi dan motivasi belajar tidak menunjukkan tingkat signifikansi yang memadai.

4.8. Pengujian *Indirect Effect*

Apakah dampak dari variabel independen menuju tingkat efektivitas e-learning dijumpai oleh pergeseran motivasi belajar dapat diidentifikasi melalui pengujian pengaruh tidak langsung. Langkah analisis *Indirect Effect* ini sangat

krusial untuk membuktikan sejauh mana motivasi belajar mampu bertindak sebagai variabel antara (*intervening*) di dalam model.

Tabel 4. 15
Hasil Pengujian *Indirect Effect*

Jalur Mediasi	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keputusan
X1 → Z → Y	0,045	1,466	0,143	Ditolak
X2 → Z → Y	0,001	0,104	0,917	Ditolak
X3 → Z → Y	0,066	1,939	0,053	Ditolak
X4 → Z → Y	0,089	2,670	0,008	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026

Fungsi mediasi pada sejumlah keterkaitan variabel di dalam model penelitian berhasil dipenuhi oleh motivasi belajar. Pembuktian atas peran intervensi variabel tersebut dipaparkan secara mendetail melalui hasil analisis pada Tabel 4.15. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas e-learning dipengaruhi tidak hanya oleh faktor organisasi dan karakteristik pembelajaran digital, tetapi juga oleh tingkat motivasi pegawai dalam mengikuti proses pembelajaran.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa motivasi belajar mampu menjembatani hubungan antara dukungan dan kebijakan manajemen dengan efektivitas e-learning. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keberhasilan implementasi e-learning, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan dorongan internal pegawai untuk mengikuti proses pembelajaran secara lebih optimal.

Dalam konteks OJK, pengembangan kompetensi pegawai merupakan bagian penting dari budaya organisasi yang secara aktif didorong oleh manajemen melalui berbagai program pembelajaran digital, seperti LMS, webinar, virtual class,

dan self learning. Selain itu, pelaksanaan e-learning juga dipantau pada tingkat satuan kerja sehingga mendorong perhatian manajemen terhadap partisipasi pegawai dalam proses pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dukungan dan kebijakan manajemen berperan penting dalam meningkatkan motivasi belajar pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi belajar pegawai, semakin tinggi pula efektivitas e-learning yang mereka rasakan. Sebaliknya, apabila motivasi belajar menurun akibat tuntutan pekerjaan, aktivitas multitasking, atau gangguan operasional selama pelatihan berlangsung, maka manfaat pembelajaran digital yang diperoleh pegawai cenderung berkurang. Kondisi tersebut sejalan dengan praktik di lingkungan OJK, di mana sebagian pegawai masih memandang pembelajaran tatap muka lebih mendukung konsentrasi dibandingkan pembelajaran daring yang sering dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari.

Pada hubungan mediasi lainnya, motivasi belajar belum menunjukkan peran yang cukup kuat sebagai variabel perantara. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas e-learning dipengaruhi tidak hanya oleh faktor motivasional, tetapi juga oleh kualitas materi, metode penyampaian, serta kondisi implementasi pembelajaran digital. Dalam praktiknya, pegawai dapat merasakan manfaat pembelajaran secara langsung ketika materi yang diberikan relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan mudah diterapkan dalam pelaksanaan tugas.

Temuan penelitian memberikan dukungan empiris terhadap Self-Determination Theory yang menekankan pentingnya lingkungan yang mendukung

dalam membangun motivasi intrinsik individu. Hasil ini juga selaras dengan ARCS Motivation Model yang menempatkan motivasi sebagai faktor penting dalam mendorong perhatian, keterlibatan, kepercayaan diri, dan kepuasan peserta selama proses pembelajaran digital.

Secara keseluruhan, motivasi belajar dapat dipandang sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap efektivitas e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai OJK. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi e-learning tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknologi dan organisasi, tetapi juga oleh kesiapan serta dorongan individu untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran.

4.9. Pembahasan

4.9.1. Pembahasan H1: Pengaruh Metode e-learning terhadap Motivasi Belajar

Tingkat motivasi belajar yang dimiliki oleh pegawai OJK terbukti tidak dipengaruhi secara nyata oleh aspek metode e-learning yang diterapkan, jika merujuk pada hasil analisis data. Hasil tersebut menunjukkan bahwa metode pembelajaran digital yang digunakan belum sepenuhnya menjadi faktor utama yang menentukan tingkat motivasi belajar pegawai dalam mengikuti e-learning.

Dalam praktiknya, implementasi e-learning di lingkungan OJK memang memberikan fleksibilitas bagi pegawai untuk mengikuti pembelajaran tanpa terbatas ruang dan waktu. Berbagai metode pembelajaran digital seperti LMS,

webinar, virtual class, dan video conference juga telah digunakan untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas metode pembelajaran digital belum tentu secara langsung mampu meningkatkan motivasi belajar pegawai. Aktivitas multitasking yang dijalankan oleh sejumlah pegawai di tengah sesi pelatihan terindikasi lahir akibat tekanan beban kerja yang tinggi di kantor, yang kemudian melandasi terjadinya fenomena tersebut. Selain itu, sebagian pegawai juga masih lebih nyaman mengikuti pelatihan secara tatap muka atau hybrid karena dinilai lebih mampu mendukung fokus pembelajaran dibandingkan pembelajaran daring yang dilakukan bersamaan dengan aktivitas pekerjaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi belajar pegawai dipengaruhi tidak hanya oleh metode pembelajaran yang digunakan, tetapi juga oleh kondisi organisasi, fokus belajar, beban pekerjaan, serta pengalaman belajar yang dialami peserta selama proses pembelajaran berlangsung.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa efektivitas penerapan e-learning dalam mendorong motivasi belajar memerlukan lebih dari sekadar ketersediaan metode pembelajaran digital. Faktor-faktor seperti dukungan organisasi, pengelolaan program pelatihan, serta kemampuan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung juga tampaknya berperan penting dalam membangun motivasi peserta.

Berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh, metode e-learning belum terbukti menjadi faktor yang secara signifikan memengaruhi motivasi belajar pegawai OJK dalam mengikuti program pembelajaran digital.

4.9.2. Pembahasan H2: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Motivasi Belajar

Berdasarkan hasil penelitian, hambatan implementasi terbukti memiliki hubungan negatif dengan motivasi belajar pegawai OJK. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan berbagai kendala yang dihadapi selama pelaksanaan e-learning cenderung diikuti oleh menurunnya motivasi pegawai untuk terlibat dalam proses pembelajaran digital.

Hambatan implementasi dalam penelitian ini tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, seperti jaringan internet dan penggunaan sistem pembelajaran digital, tetapi juga berkaitan dengan kondisi pekerjaan dan pola pelaksanaan pembelajaran di lingkungan organisasi. Dalam praktiknya, sebagian pegawai masih menghadapi kondisi multitasking dan beban pekerjaan yang tetap berjalan bersamaan dengan pelaksanaan e-learning sehingga mengurangi fokus pembelajaran.

Selain itu, sebagian pegawai juga masih lebih nyaman mengikuti pelatihan secara tatap muka atau hybrid karena dinilai lebih mampu mendukung konsentrasi belajar dibandingkan pembelajaran daring yang sering dilakukan bersamaan dengan aktivitas pekerjaan lainnya. Situasi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan pembelajaran digital masih menghadapi tantangan dalam menyediakan pengalaman belajar yang efektif dan nyaman bagi seluruh pegawai.

Kondisi multitasking selama pelatihan juga menyebabkan perhatian pegawai terhadap materi pembelajaran menjadi terbagi sehingga motivasi belajar dalam mengikuti e-learning dapat menurun. Pegawai yang tetap menerima penugasan pekerjaan selama proses pelatihan cenderung mengalami kesulitan untuk mengikuti pembelajaran secara optimal dibandingkan pelatihan tatap muka yang umumnya memberikan ruang fokus belajar yang lebih memadai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kendala implementasi, baik yang bersifat teknis maupun nonteknis, dapat memengaruhi tingkat partisipasi serta motivasi peserta dalam pembelajaran digital. Semakin tinggi hambatan yang dirasakan peserta pembelajaran, maka motivasi belajar cenderung mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil tersebut, hambatan implementasi dapat dipandang sebagai salah satu faktor yang berkontribusi terhadap penurunan motivasi belajar pegawai dalam pelaksanaan e-learning di lingkungan OJK.

4.9.3. Pembahasan H3: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap Motivasi Belajar

Kualitas materi e-learning merupakan salah satu faktor yang terbukti berkontribusi terhadap peningkatan motivasi belajar pegawai OJK dalam mengikuti pembelajaran digital. Materi pembelajaran yang relevan, sistematis, dan mudah dipahami mampu meningkatkan minat serta keterlibatan pegawai dalam mengikuti proses pembelajaran digital. Peningkatan dorongan belajar pada sistem pembelajaran digital terbukti sangat ditentukan oleh mutu dari materi yang disajikan, sebagaimana diindikasikan oleh hasil analisis tersebut.

4.9.4. Pembahasan H4: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Motivasi Belajar

Tingkat motivasi belajar yang dimiliki oleh Pegawai OJK terbukti dipengaruhi secara positif oleh adanya kebijakan serta dukungan yang diberikan oleh pihak manajemen, sebagaimana diindikasikan oleh hasil analisis data. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan e-learning tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknologi dan kualitas materi pembelajaran, tetapi juga oleh perhatian organisasi terhadap pengembangan kompetensi pegawai.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa peningkatan dukungan dan kebijakan manajemen cenderung diikuti oleh meningkatnya motivasi belajar pegawai dalam mengikuti program e-learning. Dukungan tersebut dapat berupa penyediaan fasilitas pembelajaran digital, kebijakan pengembangan kompetensi, dorongan pimpinan terhadap partisipasi pelatihan, maupun perhatian organisasi terhadap proses pembelajaran pegawai.

Dalam konteks OJK, pengembangan kompetensi pegawai merupakan bagian penting dari budaya organisasi yang secara aktif didorong melalui berbagai program pembelajaran digital seperti LMS, webinar, virtual class, dan self learning. Selain itu, pelaksanaan pembelajaran digital juga dipantau pada tingkat satuan kerja sehingga mendorong perhatian pimpinan terhadap keterlibatan pegawai dalam proses pembelajaran. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai merasa bahwa pembelajaran digital merupakan bagian penting dari pengembangan profesional dan kinerja organisasi.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang kuat dapat mendorong tumbuhnya motivasi internal pegawai untuk berpartisipasi secara lebih aktif dalam kegiatan pembelajaran digital. Dorongan yang lebih kuat dalam mengikuti proses pembelajaran daring cenderung dimiliki oleh para pegawai apabila menangkap adanya komitmen organisasi terhadap pengayaan kapabilitas kerja pegawai.

Temuan penelitian memberikan dukungan empiris terhadap Self-Determination Theory yang menekankan pentingnya lingkungan yang mendukung dalam membangun motivasi intrinsik individu untuk belajar. Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dan keterlibatan manajemen berperan penting dalam meningkatkan partisipasi serta motivasi individu dalam pembelajaran digital.

Secara keseluruhan, dukungan dan kebijakan manajemen menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi belajar pegawai dalam pelaksanaan e-learning di lingkungan OJK.

4.9.5. Pembahasan H5: Pengaruh Motivasi Belajar terhadap Efektivitas e-learning

Motivasi belajar terbukti memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas e-learning di lingkungan OJK. Pegawai dengan motivasi belajar lebih tinggi umumnya menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih baik selama proses pembelajaran, mampu menyerap materi secara lebih optimal, serta memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh ke dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Temuan tersebut menandakan

bahwa motivasi belajar menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan e-learning.

4.9.6. Pembahasan H6: Pengaruh Metode e-learning terhadap Efektivitas e-learning

Berdasarkan hasil penelitian, metode e-learning tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas e-learning. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan metode pembelajaran digital belum sepenuhnya menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai OJK.

Dalam praktiknya, berbagai metode pembelajaran digital seperti LMS, webinar, virtual class, dan video conference telah memberikan fleksibilitas bagi pegawai untuk mengikuti proses pembelajaran secara lebih mudah dan efisien. Namun demikian, fleksibilitas tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan efektivitas pembelajaran apabila peserta masih menghadapi gangguan pekerjaan dan keterbatasan fokus selama mengikuti pelatihan.

Sebagian pegawai masih lebih nyaman mengikuti pembelajaran secara tatap muka atau hybrid karena dinilai mampu menciptakan interaksi dan konsentrasi belajar yang lebih baik dibandingkan pembelajaran daring yang sering dilakukan bersamaan dengan aktivitas pekerjaan lainnya. Kondisi tersebut menyebabkan metode pembelajaran digital saja belum cukup untuk menentukan efektivitas e-learning secara optimal.

Selain metode pembelajaran, efektivitas e-learning juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kualitas materi pembelajaran, motivasi belajar, dukungan

organisasi, serta kondisi implementasi pembelajaran digital di lingkungan kerja. Dengan demikian, peningkatan efektivitas e-learning perlu didukung oleh berbagai faktor yang saling melengkapi dan tidak semata-mata ditentukan oleh metode pembelajaran digital yang digunakan.

Data yang diperoleh dalam studi ini memperlihatkan bahwa efektivitas e-learning dalam organisasi lebih dipengaruhi oleh kualitas pengalaman belajar dan dukungan organisasi dibandingkan hanya oleh metode pembelajaran yang digunakan.

Secara keseluruhan, metode e-learning belum menjadi faktor yang secara signifikan menentukan efektivitas e-learning dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai OJK.

4.9.7. Pembahasan H7: Pengaruh Hambatan Implementasi terhadap Efektivitas e-learning

Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara hambatan implementasi dan efektivitas e-learning. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan berbagai kendala yang dihadapi selama proses pembelajaran digital cenderung diikuti oleh menurunnya efektivitas e-learning yang dirasakan pegawai.

Dalam penelitian ini, hambatan implementasi mencakup tidak hanya kendala teknis yang berkaitan dengan penggunaan sistem pembelajaran digital, tetapi juga berbagai faktor yang berhubungan dengan kondisi pekerjaan dan pelaksanaan pembelajaran di lingkungan organisasi. Dalam praktiknya, sebagian pegawai masih menghadapi kondisi multitasking dan beban pekerjaan yang tetap berjalan selama pelaksanaan e-learning sehingga mengurangi fokus pembelajaran.

Kondisi tersebut menyebabkan pegawai tidak dapat mengikuti proses pembelajaran secara optimal karena perhatian peserta terbagi antara pelatihan dan penyelesaian pekerjaan. Selain itu, sebagian pegawai juga masih lebih nyaman mengikuti pelatihan secara tatap muka atau hybrid karena dinilai lebih mampu mendukung konsentrasi dan interaksi pembelajaran dibandingkan pelatihan daring yang dilakukan bersamaan dengan aktivitas pekerjaan lainnya.

Hambatan implementasi yang tinggi menyebabkan proses pembelajaran digital menjadi kurang efektif karena peserta tidak dapat memahami materi secara optimal, keterlibatan peserta selama pelatihan menjadi berkurang, serta fokus pembelajaran cenderung terganggu. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan e-learning dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor, termasuk kondisi organisasi dan mekanisme pelaksanaan pembelajaran, selain kualitas sistem pembelajaran digital itu sendiri.

Potensi penurunan efisiensi pelaksanaan edukasi digital akibat gangguan teknis dan nonteknis dalam organisasi berhasil dibuktikan kembali melalui riset ini, sekaligus menyelaraskan kesimpulan yang telah ditemukan pada literatur terdahulu.

Dengan demikian, semakin tinggi hambatan implementasi yang dihadapi pegawai, maka efektivitas e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan OJK cenderung mengalami penurunan.

4.9.8. Pembahasan H8: Pengaruh Kualitas Materi e-learning terhadap

Efektivitas e-learning

Kualitas materi e-learning terbukti memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai OJK. Materi

pembelajaran yang relevan, interaktif, dan sesuai kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan pemahaman peserta serta mendukung penerapan hasil pembelajaran dalam pekerjaan. Keberhasilan peningkatan kapabilitas pegawai lewat media pembelajaran daring terbukti sangat bersandar pada faktor kualitas materi edukasi yang disajikan, sebagaimana diindikasikan oleh temuan tersebut.

4.9.9. Pembahasan H9: Pengaruh Dukungan dan Kebijakan Manajemen terhadap Efektivitas e-learning

Dukungan dan kebijakan manajemen terbukti memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas e-learning. Kapasitas lembaga dalam memfasilitasi ekosistem edukasi yang suportif terbukti menjadi faktor krusial yang menentukan tingkat keberhasilan pembelajaran daring. Temuan empiris tersebut menegaskan bahwa efektivitas program ini tidak sekadar bertumpu pada keandalan sistem maupun kualitas materi yang disajikan.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa peningkatan dukungan dan kebijakan manajemen cenderung diikuti oleh meningkatnya efektivitas pelaksanaan e-learning dalam organisasi. Dukungan tersebut dapat berupa penyediaan fasilitas pembelajaran digital, perhatian organisasi terhadap pengembangan kompetensi pegawai, serta dorongan pimpinan terhadap partisipasi pegawai dalam program pembelajaran digital.

Dalam praktiknya, dukungan dan kebijakan manajemen di lingkungan OJK tidak hanya tercermin melalui penyediaan sarana pembelajaran digital, tetapi juga melalui budaya organisasi yang mendorong peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Pelaksanaan e-learning juga dipantau pada tingkat satuan

kerja sehingga mendorong pegawai untuk lebih aktif mengikuti proses pembelajaran digital.

Kondisi tersebut menyebabkan pegawai memandang e-learning sebagai bagian penting dari pengembangan profesional sehingga proses pembelajaran dapat berjalan lebih efektif. Selain itu, dukungan organisasi yang kuat turut mendukung terciptanya lingkungan pembelajaran yang lebih kondusif bagi pegawai dalam menjalani proses pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Kelancaran proses adopsi pembelajaran berbasis elektronik terbukti sangat ditentukan oleh besarnya komitmen pimpinan serta dukungan dari lembaga. Kesimpulan empiris tersebut diperoleh dari riset ini, sekaligus memperkuat argumentasi yang telah berkembang pada sejumlah penelitian terdahulu. Semakin tinggi dukungan organisasi terhadap proses pembelajaran, maka efektivitas implementasi e-learning juga cenderung meningkat.

Secara keseluruhan, dukungan dan kebijakan manajemen merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas implementasi e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai OJK.

FEB UNDIP

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas e-learning sebagai sarana pengembangan kompetensi pegawai di Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada era digital. Desain kuantitatif diaplikasikan dalam studi ini melalui penerapan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) terhadap 162 pegawai OJK yang memiliki pengalaman mengikuti berbagai program pembelajaran digital, seperti *Learning Management System* (LMS), webinar, *virtual class*, *workshop online*, dan media pembelajaran digital lainnya.

Beberapa intisari kesimpulan dari studi ini dirumuskan di bawah ini setelah melalui tahapan evaluasi dan analisis data secara mendalam:

1. Metode e-learning tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi belajar pegawai OJK. Temuan tersebut menunjukkan bahwa metode pembelajaran digital yang digunakan belum menjadi faktor utama yang memengaruhi motivasi belajar pegawai.
2. Hambatan implementasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi belajar. Hasil analisis dalam penelitian ini membuktikan bahwa OJK telah cukup terbiasa menggunakan sistem pembelajaran digital sehingga hambatan implementasi belum menjadi faktor dominan dalam memengaruhi motivasi belajar.

3. Kualitas materi e-learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi belajar. Temuan tersebut menunjukkan bahwa materi yang relevan, menarik, serta mudah dipahami dapat mendorong peningkatan motivasi pegawai dalam mengikuti pembelajaran digital.
4. Dukungan dan kebijakan manajemen terkonfirmasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap motivasi belajar. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa dukungan organisasi dan perhatian manajemen berkontribusi dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk terlibat dalam pembelajaran digital.
5. Metode e-learning tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas e-learning. Bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pembelajaran digital tidak hanya dipengaruhi oleh metode pembelajaran yang digunakan.
6. Hambatan implementasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap efektivitas e-learning. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi hambatan implementasi yang dihadapi, maka efektivitas pembelajaran digital cenderung mengalami penurunan.
7. Kualitas materi e-learning terkonfirmasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap efektivitas e-learning. Di antara seluruh variabel yang diuji, kualitas materi e-learning merupakan faktor dengan kontribusi terbesar dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran digital di lingkungan OJK.

8. Dukungan dan kebijakan manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas e-learning secara langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi lebih berperan dalam meningkatkan motivasi belajar dibandingkan mempengaruhi efektivitas pembelajaran secara langsung.
9. Motivasi belajar terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas e-learning. Peningkatan motivasi belajar cenderung diikuti oleh meningkatnya efektivitas pembelajaran digital yang dirasakan pegawai.
10. Motivasi belajar terbukti mampu memediasi hubungan antara dukungan dan kebijakan manajemen terhadap efektivitas e-learning. Namun demikian, motivasi belajar belum mampu memediasi hubungan variabel independen lainnya terhadap efektivitas e-learning secara signifikan.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas e-learning di lingkungan OJK lebih dipengaruhi oleh kualitas materi pembelajaran, motivasi belajar, serta dukungan organisasi dibandingkan faktor teknis implementasi semata.

Temuan penelitian turut memperlihatkan bahwa dimensi institusi serta mutu pembelajaran memegang andil yang jauh lebih dominan ketimbang aspek metode pembelajaran dalam menyokong kesuksesan e-learning di internal OJK. Bukti empiris ini mengonfirmasi bahwa optimalisasi program pembelajaran digital tidak semata-mata bersandar pada adopsi teknologi. Keberhasilan tersebut juga ditentukan oleh kualitas bahan ajar, kebijakan komitmen lembaga, serta kapabilitas instansi dalam memitigasi beraneka macam kendala sepanjang kegiatan pelatihan berjalan.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teori

Temuan dari studi ini diproyeksikan mampu menyumbang nilai tambah bagi perluasan khazanah keilmuan terkait keberhasilan e-learning serta pengayaan kapabilitas tenaga kerja di tengah pusaran era digital, terutama pada sektor jasa keuangan dan organisasi berbasis pengawasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas materi e-learning maupun motivasi belajar merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran digital. Temuan tersebut memperkuat teori pembelajaran digital dan pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pentingnya kualitas pengalaman belajar dan keterlibatan peserta pembelajaran dalam mendukung efektivitas proses pembelajaran.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa dukungan dan kebijakan manajemen memberikan dampak signifikan terhadap motivasi belajar. Temuan tersebut meningkatkan keyakinan pandangan bahwa faktor organisasi dan dukungan dan kebijakan manajemen memiliki kontribusi penting dalam membangun budaya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor teknis implementasi tidak selalu menjadi faktor dominan dalam menentukan keberhasilan e-learning pada organisasi dengan tingkat adaptasi digital yang sudah cukup baik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif bahwa keberhasilan pembelajaran digital dipengaruhi tidak hanya oleh teknologi pembelajaran, tetapi juga oleh kualitas materi serta motivasi belajar peserta.

5.2.2. Implikasi Praktis

Atmosfer pelaksanaan pelatihan di kantor, semangat belajar karyawan, dan kebijakan suportif organisasi terbukti menjadi pilar krusial dalam menyokong keberhasilan program e-learning. Temuan praktis ini menegaskan bahwa pengayaan keahlian pegawai tidak sekadar bertumpu pada kemajuan perangkat teknologi digital yang digunakan.

Data yang diperoleh dalam studi ini memperlihatkan bahwa dukungan dan kebijakan manajemen memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi belajar sekaligus efektivitas e-learning. Karena itu, OJK perlu terus memperkuat budaya pengembangan kompetensi melalui dukungan organisasi yang berkelanjutan, baik dalam bentuk kebijakan, monitoring pembelajaran, maupun penyediaan fasilitas pembelajaran digital yang memadai.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hambatan implementasi, seperti multitasking dan beban pekerjaan, berpotensi menurunkan motivasi belajar sekaligus efektivitas e-learning. Oleh karena itu, pelaksanaan e-learning perlu didukung dengan pengaturan waktu pembelajaran yang lebih kondusif agar pegawai dapat mengikuti pelatihan secara lebih fokus tanpa terganggu oleh aktivitas pekerjaan lainnya.

OJK juga dapat mempertimbangkan pengembangan metode pembelajaran hybrid dengan mengombinasikan pembelajaran digital dan tatap muka, khususnya pada materi yang membutuhkan diskusi, studi kasus, dan interaksi yang lebih intensif. Pendekatan tersebut dinilai mampu meningkatkan fokus serta keterlibatan peserta selama proses pembelajaran.

Dari sisi pengembangan materi pembelajaran, OJK perlu terus meningkatkan kualitas dan relevansi materi e-learning dengan kebutuhan pekerjaan pegawai, khususnya melalui penyusunan studi kasus yang sesuai dengan praktik pengawasan sektor jasa keuangan. Selain itu, metode microlearning dengan durasi pembelajaran yang lebih singkat dan terstruktur juga dapat dipertimbangkan untuk membantu pegawai mengikuti pembelajaran secara lebih fleksibel di tengah beban pekerjaan yang tinggi.

Pengembangan fitur pendukung pembelajaran digital seperti LMS helpdesk, forum diskusi interaktif, gamifikasi pembelajaran, dan sertifikasi digital progresif juga dapat menjadi alternatif untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai dalam mengikuti proses e-learning secara berkelanjutan.

Dengan demikian, implementasi e-learning di lingkungan OJK perlu dikembangkan dengan memperhatikan tidak hanya aspek teknologi pembelajaran, tetapi juga pengelolaan organisasi, budaya belajar, serta pola pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, pengembangan implementasi e-learning di lingkungan OJK perlu dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan tidak hanya aspek teknologi pembelajaran, tetapi juga pengelolaan organisasi, budaya belajar, serta pola pelaksanaan pembelajaran sehingga pengembangan kompetensi pegawai dapat berlangsung secara lebih efektif dan berkelanjutan.

5.3. Keterbatasan penelitian

Beberapa ruang lingkup keterbatasan di bawah ini merupakan aspek mendasar yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini:

1. Karena penelitian ini hanya dilakukan di OJK, temuan yang diperoleh dalam studi ini belum tentu relevan untuk diimplementasikan pada instansi lain yang memiliki keunikan atau sifat organisasi berbeda.
2. Pendekatan kuantitatif yang digunakan melalui penyebaran kuesioner menyebabkan sudut pandang yang bersifat subjektif dari para pegawai saat memberikan umpan balik berpotensi memengaruhi bias hasil akhir dari pengolahan data dalam studi ini.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada metode e-learning, hambatan implementasi, kualitas materi, dukungan dan kebijakan manajemen, motivasi belajar, serta efektivitas e-learning.
4. Penelitian belum mengkaji faktor lain yang kemungkinan mempengaruhi efektivitas e-learning seperti budaya organisasi, kesiapan teknologi, kompetensi digital, maupun faktor kepemimpinan.
5. Karena penelitian dilakukan pada periode tertentu, hasil penelitian belum sepenuhnya mampu menggambarkan dinamika implementasi pembelajaran digital dalam jangka panjang.
6. Penelitian ini juga masih memiliki keterbatasan pada aspek validitas diskriminan, di mana terdapat beberapa nilai HTMT yang melebihi ambang batas 0,90. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kedekatan konseptual antar beberapa konstruk, khususnya antara metode e-learning dan dukungan dan kebijakan manajemen, serta antara kualitas materi e-learning dan efektivitas e-learning. Oleh karena itu, interpretasi hasil penelitian perlu

mempertimbangkan kemungkinan adanya overlap konseptual antar konstruk tersebut.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan metodologis. Pertama, beberapa nilai *Discriminant Validity* yang diukur menggunakan HTMT masih berada di atas ambang batas ideal, sehingga mengindikasikan adanya kedekatan konseptual antar konstruk penelitian. Kedua, terdapat beberapa indikator penelitian yang harus dihapus melalui proses dropping indicator untuk meningkatkan kualitas model pengukuran SEM-PLS. Ketiga, jumlah responden dalam penelitian ini sudah memenuhi kebutuhan minimum analisis. Kendati demikian, perluasan penerapan temuan riset ini wajib dipertimbangkan secara cermat mengingat pengumpulan data eksklusif hanya berjalan di internal Otoritas Jasa Keuangan.

Selain itu, karena penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis persepsi responden, hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh objektivitas jawaban yang diberikan responden pada saat pengisian kuesioner. Oleh karena itu, penelitian berikutnya disarankan mengombinasikan pendekatan kuantitatif dengan wawancara mendalam guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas e-learning dalam pengembangan kompetensi pegawai.

Selain keterbatasan metodologis pada aspek validitas diskriminan, penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam menggambarkan pengalaman subjektif pegawai secara lebih mendalam terkait implementasi e-learning di lingkungan kerja. Karena penelitian ini mengaplikasikan rancangan kuantitatif dengan mengandalkan teknik pengumpulan data lewat distribusi kuesioner,

interpretasi terhadap pengalaman, persepsi, dan dinamika pelaksanaan pembelajaran digital masih terbatas pada hasil pengukuran statistik.

Dalam praktiknya, efektivitas implementasi e-learning juga dipengaruhi oleh kondisi organisasi, pola kerja, budaya belajar, serta pengalaman individu pegawai dalam mengikuti pembelajaran digital. Penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan penggunaan pendekatan kualitatif maupun diskusi kelompok terfokus (*Focus Group Discussion/FGD*) demi menghimpun perspektif yang jauh lebih komprehensif terkait rekam jejak serta impresi para pegawai dalam pelaksanaan e-learning di lingkungan organisasi.

5.4. Saran

Berpatokan pada kesimpulan yang diperoleh serta ruang lingkup batasan dalam penelitian ini, sejumlah rekomendasi strategis yang diusulkan dijabarkan sebagai berikut:

5.4.1. Saran Praktis

- 1) OJK perlu meningkatkan kualitas materi pembelajaran digital dengan memastikan materi yang disampaikan relevan terhadap kebutuhan pekerjaan, mudah dipahami, dan sesuai dengan perkembangan regulasi sektor jasa keuangan.
- 2) Organisasi perlu memperkuat dukungan dan kebijakan manajemen terhadap pengembangan kompetensi melalui pembelajaran digital agar motivasi belajar pegawai dapat terus meningkat.

- 3) Pengembangan LMS dan media pembelajaran digital lainnya perlu terus dilakukan agar proses pembelajaran menjadi lebih interaktif, fleksibel, dan efektif.
- 4) Pelaksanaan webinar, virtual class, workshop online, dan media pembelajaran digital lainnya perlu dilakukan secara lebih terintegrasi untuk mendukung proses pembelajaran berkelanjutan di lingkungan OJK.
- 5) OJK perlu terus meningkatkan kesiapan dalam menghadapi transformasi digital di sektor jasa keuangan, terutama setelah implementasi Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Penguatan dan Pengembangan Sektor Keuangan (UU P2SK).

5.4.2. Saran Akademis

- 1) Bagi riset masa depan, peneliti berikutnya disarankan untuk mengintegrasikan variabel eksternal lain yang disinyalir berkontribusi pada keberhasilan e-learning, seperti nilai-nilai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kapabilitas digital, serta kesiapan infrastruktur teknologi.
- 2) Penelitian berikutnya disarankan menggunakan metode penelitian campuran (mixed method) guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi e-learning.
- 3) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada organisasi lain sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dengan karakteristik organisasi yang berbeda.
- 4) Penyusunan model struktural dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dapat diwujudkan pada penelitian mendatang. Langkah tersebut ditempuh

melalui opsi penyisipan variabel mediasi baru maupun faktor moderasi di dalam kerangka analisisnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2015). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Aswaja Pressindo.
- Al-Fraihat, D., Joy, M., Masa'deh, R., & Sinclair, J. (2020). Evaluating e-learning systems success: An empirical study. *Computers in Human Behavior*, 102, 67–86. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.08.004>
- Arbaugh, J. B. (2000). Virtual classroom characteristics and student satisfaction with internet-based MBA courses. *Journal of Management Education*, 24(1), 32–54. <https://doi.org/10.1177/105256290002400104>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Cavus, N., Mohammed, Y., & Yakubu, M. N. (2024). Technology barriers and e-learning implementation effectiveness. *International Journal of Educational Technology*, 21(1), 44–58.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2011). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning* (3rd ed.). Pfeiffer.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Djaali. (2020). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Bumi Aksara.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gagne, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4th ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Keller, J. M. (1987). Development and use of the ARCS model of instructional design. *Journal of Instructional Development*, 10(3), 2–10.
- Khasanah, N. (2022). Organizational support and participation in digital learning. *Journal of Human Resource Development*, 8(2), 55–68.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner* (8th ed.). Routledge.
- Lestari, S., & Fauzan, M. (2023). Peran atasan dalam mendukung pembelajaran digital. *Jurnal Organisasi dan SDM*, 9(1), 40–52.
- Mayer, R. E. (2005). *The Cambridge handbook of multimedia learning*. Cambridge University Press.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2011). *Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan*. OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). *Laporan tahunan Otoritas Jasa Keuangan 2022*. <https://www.ojk.go.id>

- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Laporan tahunan Otoritas Jasa Keuangan 2023. <https://www.ojk.go.id>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Penguatan dan Pengembangan Sektor Keuangan. Pemerintah Republik Indonesia.
- Prasetyo, B., & Jannah, L. M. (2019). Metode penelitian kuantitatif: Teori dan aplikasi. Rajawali Pers.
- Puja, A. (2024). Organizational support and motivation in digital learning. *Journal of Digital Learning*, 6(2), 71–84.
- Raharja, D., & Diah, P. (2023). Struktur materi dan daya tarik modul e-learning. *Jurnal Teknologi Pembelajaran*, 7(1), 33–44.
- Rahma, N., & Safarati, R. (2021). Hambatan implementasi pembelajaran daring pada organisasi publik. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 15(2), 88–99.
- Rathnasekara, K. (2023). Self-efficacy and contextual perception in online learning. *International Journal of Learning Technology*, 18(2), 122–136.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. McGraw-Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Setiawan, A., & Wijaya, R. (2023). Kualitas konten dan persepsi efektivitas pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Digital*, 12(1), 21–34.
- Sharma, P. (2022). Comparative study of online and offline training models. *International Journal of Training Research*, 20(1), 65–78.

- Simorangkir, T., Nugroho, A., & Santoso, B. (2023). Peningkatan kompetensi melalui e-learning di KPP. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(2), 90–102.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhendra, R., & Yuliani, N. (2023). Efektivitas pelatihan berbasis e-learning di BUMN. *Jurnal Manajemen SDM*, 13(2), 110–124.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2019). *Metodologi penelitian manajemen sumber daya manusia*. UIN Maliki Press.
- Suryani, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Graha Ilmu.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja (6th ed.)*. Rajawali Pers.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2019). *Structural equation modeling: Belajar lebih mudah teknik analisis data kuesioner dengan LISREL-PLS*. Salemba Infotek.

LAMPIRAN

Responden	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X4_1	X4_2	X4_3	X4_4	X4_5	Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	
R1	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	
R2	5	5	5	5	5	1	1	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R3	4	5	4	4	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
R4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R6	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
R7	5	5	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R8	4	4	4	5	5	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
R9	5	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R10	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R11	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R12	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R13	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3
R14	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
R15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
R16	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4
R17	3	4	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
R18	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
R19	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
R20	5	5	5	5	5	2	5	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
R21	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
R22	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
R23	5	5	4	5	4	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R24	3	5	4	4	3	3	3	2	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4
R25	4	5	5	4	4	1	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R26	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
R27	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
R28	5	5	4	5	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
R29	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

FEB UNDIP

R30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
R31	4	5	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R32	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R33	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
R34	4	5	4	3	4	1	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	
R35	4	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	2	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4	3	4	
R36	5	5	4	5	3	2	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
R38	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R39	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R40	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R41	4	5	4	4	4	2	5	3	2	2	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	
R42	5	4	3	4	4	5	2	4	5	5	3	3	3	2	2	5	5	5	5	1	4	4	2	2	3	3	3	1	1	1	
R43	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
R44	2	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	4	3	3	2	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
R45	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	
R46	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
R47	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
R48	5	5	4	4	5	3	5	1	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	
R49	4	5	4	4	4	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	
R50	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R51	4	4	4	5	5	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R52	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R53	4	5	4	5	5	1	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
R54	4	4	4	4	5	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
R55	4	3	4	2	3	2	2	2	4	5	4	4	2	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	4	
R56	5	5	5	4	5	2	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
R57	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R58	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
R59	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	

FEB UNDIP

R150	4	5	5	4	5	1	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
R151	4	5	4	5	5	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
R152	3	5	5	4	4	1	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
R153	4	4	4	5	4	1	5	2	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
R154	4	5	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	5
R155	4	5	3	4	4	1	4	4	4	1	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
R156	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4
R157	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
R158	4	5	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
R159	4	5	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
R160	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
R161	4	5	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5
R162	4	5	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4

FEB UNDIP

Respon den	Jenis Kelamin	Jabatan	Satuan Kerja	Usia	Pendidikan terakhir	Lama bekerja	Frekuensi mengikuti e- learning (LMS-OJK, Webinar, workshop, Sertifikasi, dll melalui media secara online) dalam 1 tahun terakhir	1. Metode e-learning yang digunakan mudah dipahami	2. Sistem e-learning memungkinkan saya belajar secara fleksibel
R1	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	5
R2	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	5-10 tahun	>5 kali	5	5
R3	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R4	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	1-2 kali	5	5
R5	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	>5 kali	5	5
R6	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	4	4
R7	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S3	>20 tahun	1-2 kali	5	5
R8	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	5-10 tahun	>5 kali	4	4
R9	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	>55 tahun	S1	>20 tahun	>5 kali	5	5
R10	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S2	>20 tahun	3-5 kali	5	5
R11	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S1	>20 tahun	3-5 kali	5	5
R12	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	>5 kali	5	5
R13	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	3	4
R14	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	4	4
R15	Laki - Laki	Setingkat Direktur	Kantor Pusat	>55 tahun	S2	>20 tahun	>5 kali	4	4
R16	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	5
R17	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	3	4
R18	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	5	5
R19	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	>5 kali	4	4
R20	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	5	5
R21	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	3-5 kali	4	4
R22	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	4
R23	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	5	5
R24	Laki - Laki	Setingkat Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	3	5

R25	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R26	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	>20 tahun	3-5 kali	4	4
R27	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	>55 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	4	4
R28	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	5	5
R29	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	3-5 kali	3	4
R30	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	4	4
R31	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	5
R32	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	4	4
R33	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	5	5
R34	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	4	5
R35	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	3
R36	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	5	5
R37	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	3	3
R38	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	4
R39	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	4
R40	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	>20 tahun	3-5 kali	5	5
R41	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	>20 tahun	3-5 kali	4	5
R42	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S2	>20 tahun	>5 kali	5	4
R43	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	>20 tahun	>5 kali	4	5
R44	Laki - Laki	Setingkat Staf	Kantor OJK Daerah	< 25 tahun	Diploma	< 5 tahun	1-2 kali	2	4
R45	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	4
R46	Laki - Laki	Setingkat Staf	Kantor OJK Daerah	< 25 tahun	Diploma	< 5 tahun	1-2 kali	4	3
R47	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	4	3
R48	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	5	5
R49	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	5
R50	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	>55 tahun	S1	>20 tahun	>5 kali	4	4
R51	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	5-10 tahun	>5 kali	4	4
R52	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	4

FEB UNDIP

R53	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	>5 kali	4	5
R54	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	1-2 kali	4	4
R55	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	< 5 tahun	>5 kali	4	3
R56	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	5	5
R57	Perempuan	Setingkat Staf	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R58	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	1-2 kali	3	4
R59	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	1-2 kali	4	4
R60	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	4
R61	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	>5 kali	4	5
R62	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	5	5
R63	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	>55 tahun	S2	>20 tahun	>5 kali	4	5
R64	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	4
R65	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	5
R66	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	>55 tahun	S1	>20 tahun	3-5 kali	4	5
R67	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	5
R68	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	4
R69	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	>5 kali	4	4
R70	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	5	5
R71	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	11-20 tahun	1-2 kali	3	4
R72	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R73	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S1	>20 tahun	1-2 kali	5	5
R74	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R75	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	5	5
R76	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	5	5
R77	Laki - Laki	Setingkat Direktur	Kantor OJK Daerah	>55 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	5	4
R78	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R79	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	4	5
R80	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	1-2 kali	4	5

FEB UNDIP

R81	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	5	4
R82	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	25-35 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	5
R83	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	5
R84	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R85	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	5
R86	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	4	4
R87	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	4	4
R88	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	1-2 kali	4	4
R89	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	1-2 kali	4	4
R90	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	3	5
R91	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	4
R92	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R93	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	11-20 tahun	1-2 kali	4	4
R94	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R95	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	3	4
R96	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	1-2 kali	3	4
R97	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R98	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	< 5 tahun	1-2 kali	5	5
R99	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R100	Perempuan	Setingkat Staf	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	Diploma	11-20 tahun	1-2 kali	4	4
R101	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R102	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R103	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	1-2 kali	4	5
R104	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R105	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	4	4
R106	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	4	5
R107	Perempuan	Setingkat Staf	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	1-2 kali	4	5
R108	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S1	5-10 tahun	1-2 kali	4	4

FEB UNDIP

R109	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S2	5-10 tahun	1-2 kali	4	4
R110	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	5-10 tahun	1-2 kali	4	5
R111	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S2	5-10 tahun	>5 kali	4	5
R112	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	4	4
R113	Perempuan	Setingkat Deputy Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	5
R114	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	5-10 tahun	3-5 kali	3	4
R115	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	4	4
R116	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	< 5 tahun	1-2 kali	4	5
R117	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	< 5 tahun	3-5 kali	5	5
R118	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	< 5 tahun	1-2 kali	5	5
R119	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	>5 kali	3	4
R120	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25-35 tahun	S2	5-10 tahun	3-5 kali	5	5
R121	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46-55 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R122	Laki - Laki	Setingkat Deputy Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	1-2 kali	4	5
R123	Laki - Laki	Setingkat Deputy Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	5	5
R124	Laki - Laki	Setingkat Deputy Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	3-5 kali	4	5
R125	Laki - Laki	Setingkat Deputy Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	4	4
R126	Laki - Laki	Setingkat Deputy Direktur	Kantor Pusat	>55 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	4	5
R127	Laki - Laki	Setingkat Deputy Direktur	Kantor Pusat	>55 tahun	S2	>20 tahun	1-2 kali	4	5
R128	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	5	5
R129	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S1	>20 tahun	3-5 kali	4	5
R130	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	46-55 tahun	S2	>20 tahun	3-5 kali	4	5
R131	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	5	5
R132	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R133	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	4	5
R134	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	5	5
R135	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	36-45 tahun	S2	11-20 tahun	3-5 kali	5	5
R136	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor Pusat	25-35 tahun	S1	11-20 tahun	3-5 kali	4	5

FEB UNDIP

R137	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor Pusat	25–35 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R138	Laki - Laki	Setingkat Direktur	Kantor OJK Daerah	46–55 tahun	S2	>20 tahun	3–5 kali	4	4
R139	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	46–55 tahun	S1	>20 tahun	3–5 kali	5	5
R140	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S2	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R141	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	46–55 tahun	S2	>20 tahun	3–5 kali	4	4
R142	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R143	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R144	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	25–35 tahun	S1	11–20 tahun	1–2 kali	4	5
R145	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25–35 tahun	S1	5–10 tahun	3–5 kali	5	4
R146	Perempuan	Setingkat Staf	Kantor OJK Daerah	25–35 tahun	S1	5–10 tahun	3–5 kali	4	5
R147	Laki - Laki	Setingkat Staf	Kantor OJK Daerah	25–35 tahun	Diploma	5–10 tahun	3–5 kali	3	4
R148	Laki - Laki	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25–35 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	5	5
R149	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25–35 tahun	S1	5–10 tahun	3–5 kali	4	5
R150	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	46–55 tahun	S3	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R151	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R152	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S2	5–10 tahun	3–5 kali	3	5
R153	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S2	11–20 tahun	3–5 kali	4	4
R154	Laki - Laki	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S2	5–10 tahun	3–5 kali	4	5
R155	Perempuan	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S1	11–20 tahun	1–2 kali	4	5
R156	Laki - Laki	Setingkat Deputi Direktur	Kantor OJK Daerah	>55 tahun	S1	>20 tahun	3–5 kali	4	5
R157	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	>55 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R158	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	>55 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R159	Laki - Laki	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S2	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R160	Perempuan	Setingkat Asisten Direktur	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S1	11–20 tahun	3–5 kali	4	4
R161	Perempuan	Setingkat Manajer	Kantor OJK Daerah	36–45 tahun	S2	11–20 tahun	3–5 kali	4	5
R162	Perempuan	Setingkat Asisten Manajer	Kantor OJK Daerah	25–35 tahun	S1	< 5 tahun	3–5 kali	4	5

FEB UNDIP

3. Penyampaian materi dalam e-learning menarik untuk diikuti	4. Fitur dalam platform e-learning membantu proses pembelajaran	5. Metode e-learning mempermudah saya memahami materi pelatihan	6. Saya mengalami kendala teknis saat mengikuti e-learning	7. Koneksi internet menjadi hambatan dalam proses e-learning	8. Saya mengalami kesulitan membagi waktu untuk mengikuti e-learning	9. Kurangnya interaksi langsung mengurangi efektivitas pembelajaran
4	5	4	3	3	4	3
5	5	5	1	1	2	1
4	4	4	1	2	1	4
5	5	5	5	5	2	2
5	5	5	4	5	2	3
4	4	4	3	4	3	3
4	4	4	2	2	2	3
4	5	5	2	3	3	3
5	5	5	2	2	2	2
5	5	5	1	1	1	1
4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4
4	5	5	4	5	4	4
3	3	3	2	3	2	4
5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	3	3	3	2
5	5	5	2	5	2	1
4	4	4	3	2	3	4
3	3	3	3	4	3	3
4	5	4	2	3	2	2
4	4	3	3	3	2	5

FEB UNDIP

5	4	4	1	5	3	4
4	4	4	2	3	2	3
4	4	4	2	2	3	2
4	5	4	2	4	3	4
3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	2	2
4	4	4	3	4	3	5
5	5	5	4	5	4	4
4	3	4	1	2	4	4
3	3	2	4	4	4	4
4	5	3	2	4	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	2	5	4	5
5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	2	5	3	2
3	4	4	5	2	4	5
4	4	3	4	4	5	5
3	3	2	3	2	4	5
3	4	4	3	5	3	4
2	3	4	2	4	2	4
4	4	4	3	3	5	5
4	4	5	3	5	1	5
4	4	4	1	2	2	3
4	4	4	2	2	4	2
4	5	5	2	3	3	3
4	4	4	4	4	2	4

FEB UNDIP

4	5	5	1	5	2	4
4	4	5	2	3	2	3
4	2	3	2	2	2	4
5	4	5	2	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	3	4
4	4	4	1	1	3	2
4	2	4	2	4	2	5
5	5	5	3	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	2	2	4	4
5	4	4	2	2	4	4
4	5	5	2	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	4	2
4	4	4	1	1	2	3
4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	1	2	2	3
4	5	4	1	2	1	2
3	4	4	2	2	1	3
4	5	4	2	2	1	1
4	4	4	2	1	1	2
4	4	5	2	1	2	2
3	4	4	2	2	1	2
5	4	5	1	3	1	2
4	4	4	2	3	2	3

FEB UNDIP

4	5	5	1	2	2	2
4	5	4	1	3	2	2
5	4	4	1	2	1	2
4	4	4	1	2	2	2
4	4	4	1	3	2	3
4	5	4	1	2	1	4
4	4	4	1	2	3	3
4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	3	4	2	2
4	5	4	1	2	1	2
4	5	4	1	4	2	2
4	4	5	1	2	2	2
4	4	3	3	4	2	4
4	4	4	3	4	2	2
3	4	4	2	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	2	3
4	4	4	2	4	2	3
3	4	4	3	4	2	4
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2
4	4	4	2	4	2	3
4	4	4	2	3	2	3
4	4	4	2	4	2	4
4	4	4	2	4	2	3
3	4	4	2	4	2	3
3	4	4	3	2	3	3
5	4	5	2	2	2	2

FEB UNDIP

5	4	5	2	4	2	2
4	4	4	2	3	2	3
5	4	4	1	4	4	4
4	4	4	1	1	5	5
3	4	4	1	4	1	1
2	4	2	3	2	5	5
3	4	4	2	3	2	5
4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	2	4	3	2
3	4	5	2	2	3	5
4	4	4	2	1	3	3
4	4	4	4	4	2	2
5	5	4	2	4	2	2
4	5	4	2	4	2	2
4	5	4	2	4	2	2
4	4	5	2	4	2	2
5	4	5	2	4	2	2
4	5	4	1	4	1	2
5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5
4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	4	5	3	4

FEB UNDIP



The logo of Universitas Diponegoro Semarang is a shield-shaped emblem. It features a central stylized flame or flower-like symbol. The text "UNIVERSITAS DIPONEGORO" is written in an arc across the top, and "SEMARANG" is written in an arc across the bottom. The shield is surrounded by a decorative border.

4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	2	5	4	5
4	5	4	2	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	2	4	2	4
4	5	4	5	5	4	4
4	5	4	1	4	1	3
4	4	4	2	4	2	4
3	4	4	5	5	4	4
4	4	4	2	2	2	4
5	4	4	1	2	4	4
5	4	5	1	4	2	4
4	5	5	1	4	4	4
5	4	4	1	4	2	4
4	5	4	1	5	2	3
4	4	4	1	4	4	4
3	4	4	1	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	2	5	4	4
4	4	4	2	4	2	4
4	4	4	2	4	2	4
4	4	4	2	4	2	4
4	4	4	2	4	2	4

FEB UNDIP

10. Saya merasa pelaksanaan e-learning masih memiliki beberapa keterbatasan	11. Materi e-learning sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya	12. Materi e-learning disusun secara sistematis dan mudah dipahami	13. Contoh dan studi kasus dalam materi membantu pemahaman saya	14. Materi e-learning memiliki kualitas visual dan penyajian yang baik	15. Materi e-learning membantu meningkatkan kompetensi kerja saya	16. Manajemen mendukung pelaksanaan e-learning di lingkungan kerja
5	4	3	4	3	3	4
2	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4
2	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5
3	3	3	4	3	4	3
4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5	5
2	3	4	4	3	4	3
2	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	5

FEB UNDIP



FEB UNDIP

3	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	5	4	5	5
4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	3	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4
4	2	4	3	4	4	4
2	2	3	3	4	4	2
4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4
2	4	4	5	5	5	5
5	3	3	3	2	2	5
5	5	3	5	4	4	3
5	4	3	4	3	3	2
3	3	3	3	3	3	4
4	4	2	4	2	4	2
5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	4	4
5	5	4	4	2	5	5
3	4	5	5	4	4	5
3	3	3	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5
5	3	4	3	5	3	4
3	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5
2	4	5	5	4	5	5
3	5	4	5	4	5	5
3	4	4	5	5	4	5
3	4	5	5	4	4	4
3	4	5	4	4	5	5
2	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	5	5	5

FEB UNDIP



3	4	5	5	5	4	5
2	4	4	5	4	4	5
3	4	5	5	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5
3	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5
3	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4
2	4	5	5	5	4	5

FEB UNDIP

4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5
4	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4
5	4	3	5	3	3	3
4	3	4	3	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	3
5	4	3	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5
2	4	5	5	4	5	5
2	5	4	5	4	5	5
2	4	5	5	4	4	5
3	4	5	5	4	5	5
2	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5
4	5	5	4	4	4	5
4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	5
3	5	4	5	4	5	5

FEB UNDIP



4	4	5	5	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5
3	4	5	5	4	4	5
4	5	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	4	5	4
2	4	4	5	4	5	4
3	4	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5
5	4	2	4	4	4	5
2	4	5	5	4	4	5
2	4	5	5	4	4	5
4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	5	5	4	5
3	4	4	5	4	4	4
3	4	4	5	4	4	3
1	4	5	4	4	5	4
2	4	4	5	4	5	5
4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	5	4	4
3	4	4	5	4	4	4
2	4	4	5	4	4	4
3	4	4	5	5	4	4

FEB UNDIP

17. Organisasi menyediakan fasilitas yang memadai untuk e-learning	18. Atasan mendorong pegawai untuk mengikuti e-learning	19. Kebijakan organisasi mendukung pengembangan kompetensi melalui e-learning	20. E-learning menjadi bagian penting dalam pengembangan SDM organisasi	21. Saya memiliki motivasi untuk mengikuti e-learning dengan baik	22. Saya berusaha menyelesaikan seluruh materi e-learning yang diberikan	23. Saya terdorong untuk meningkatkan kemampuan melalui e-learning
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	5	3
4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3
5	4	5	5	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	3	4	5

FEB UNDIP



FEB UNDIP

5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	3	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3
4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5
2	2	4	4	4	2	3	2
5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4
5	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	1	4	4	4	2
4	5	5	4	4	4	4	3
3	3	3	5	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4
2	3	3	2	2	2	4	3
4	3	4	4	4	3	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4



5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4
3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	5	4
5	4	5	4	2	5
4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	5
3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	5
4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	4
5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	3	4

FEB UNDIP



FEB UNDIP

4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	4	4
4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	3	3	4
4	4	4	4	3	5	4
3	5	4	3	3	3	2
3	4	5	4	2	4	4
3	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	3
2	3	4	4	2	3	3
4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	2	4	3
2	3	3	3	2	3	4
3	5	5	4	3	4	4
4	4	4	5	4	5	4
3	4	4	3	2	4	2
4	4	3	4	3	3	2
4	5	5	4	3	4	3
4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4



4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	5	4
4	3	4	3	4	3	3
5	4	4	5	4	4	4
4	3	3	3	2	5	3
4	4	4	2	2	2	2
4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4
4	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4
4	5	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	4
4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4

FEB UNDIP



4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	5	3	4	2
4	4	4	4	5	4	5
4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	5	4	3	3
4	4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	5	4
4	5	3	4	5	3	4
4	5	4	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4
5	4	3	3	2	4	2
4	5	5	4	4	5	4
3	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5
3	4	5	4	5	4	4
4	3	4	4	4	5	4
3	4	5	4	4	5	4
4	3	5	4	2	3	4
5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4	3
5	4	4	5	4	4	5

FEB UNDIP

24. Saya antusias mengikuti program e-learning yang diselenggarakan organisasi	25. E-learning meningkatkan semangat saya untuk belajar secara mandiri	26. E-learning membantu meningkatkan pengetahuan saya	27. E-learning membantu meningkatkan keterampilan kerja saya	28. Kompetensi saya meningkat setelah mengikuti e-learning	29. E-learning membantu meningkatkan efektivitas pekerjaan saya	30. Secara keseluruhan, e-learning efektif sebagai metode pengembangan kompetensi
3	3	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3
3	4	5	4	3	4	4
3	3	4	4	3	3	3
4	4	5	4	4	4	5
3	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	4	4	3	4
3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	3	4

FEB UNDIP

4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3
4	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4
2	2	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5
2	3	3	3	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

FEB UNDIP



4	4	4	5	5	5	4
3	4	4	5	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	3
2	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	5	4
2	2	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	5
3	3	4	4	4	4	4
2	2	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	3	3
3	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4
3	3	4	4	5	5	4
3	4	4	5	5	5	4
4	2	5	5	5	5	4

FEB UNDIP



4	3	5	5	4	4	5
4	4	4	5	5	5	4
4	3	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	5
2	2	4	2	3	3	2
2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	4	5	5
4	5	4	5	4	5	5

FEB UNDIP



4	5	4	5	4	5	5
2	4	4	5	4	3	4
4	5	4	4	4	5	4
4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	5	5	4	4
5	4	4	4	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5
3	4	5	4	5	4	4
2	3	4	4	4	2	2
4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	4	3	4	4
5	4	5	4	4	4	5
4	5	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	4	3	5	4
5	4	4	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5
4	3	4	5	4	5	4

FEB UNDIP

CURRICULUM VITAE

Mikael Kato Parantean

Deputi Direktur / Pengawas Lembaga Jasa Keuangan - OJK

PROFIL SINGKAT

Lulusan Program Magister yang memiliki pengalaman profesional di sektor jasa keuangan dengan fokus pada pengawasan perbankan, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, dan penguatan tata kelola organisasi. Memiliki kemampuan dalam analisis data kuantitatif, penelitian ilmiah, penyusunan kajian, serta penyelesaian masalah secara sistematis dengan pendekatan berbasis bukti. Terbiasa bekerja secara kolaboratif dalam lingkungan yang dinamis, mengelola berbagai program strategis, serta menyampaikan hasil analisis secara jelas kepada para pemangku kepentingan. Memiliki integritas, kemampuan belajar yang tinggi, serta komitmen untuk terus mengembangkan kompetensi profesional guna memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi dan sektor jasa keuangan.

INFORMASI PRIBADI

Tempat/Tanggal Lahir	Wamena, 4 Mei 1980
Alamat	Jl Purnawarman, Kel Pisangan, Kec Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan - Banten
Nomor HP	08114805291
Email	mkatop@students.undip.ac.id
LinkedIn	Mikael Kato P
Status	Menikah

PENDIDIKAN

- Program Magister (S2) – Universitas Diopnegoro - Lulus (2026)
Tesis: Analisis Efektivitas E-Learning sebagai Metode Pengembangan Kompetensi Pegawai di Era Digital (pendekatan SEM-PLS pada OJK).
- Program Sarjana (S1) - Universitas Cenderawasih - Lulus (2003)
Skripsi: Biaya Berdasarkan Aktivitas – Studi kasus pada PLN Wilayah Papua
- Sekolah Menengah Atas (SLTA) – SLTA Negeri 1 Jayapura - Lulus (1998)
- Sekolah Menengah Pertama (SLTP) – SLTP Negeri 2 Wamena - Lulus (1995)
- Sekolah Dasar (SD) – SD Inpres Mulele Wamena - Lulus (1992)

KEAHLIAN

- Banking Supervision
- Data Analysis
- Quantitative Research (SEM-PLS)
- Project Coordination
- Strategic Analysis
- Stakeholder Communication

PUBLIKASI / PENELITIAN

Analisis Efektivitas E-Learning sebagai Metode Pengembangan Kompetensi Pegawai di Era Digital.