

MINAT ASN PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU DALAM PEMENUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Riska Destiana^{a,*}, Donie Tuah Fitriano Putra^b

^{a,b} Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau

*e-mail destiana.riska1812@gmail.com

ABSTRACT

The ASN competency development paradigm underwent massive changes, most of which shifted towards learning methods that relied on technology. Meanwhile, most of the ASN in the Riau Islands Provincial Government are generation X, which in fact some of them are still experiencing difficulties adapting to working with technology. This article will discuss the interest of ASN Riau Islands Provincial Government in fulfilling competency development. This study uses a quantitative and qualitative approach. ASN interest data was taken from webinar membership data held by BPSDM Riau Islands Province, and analyzed using generation theory. The ASN generation at a younger age tends to have an interest in competency development models that are not bound by traditional class methods, can adapt to the use of technology, wants a collaborative way of learning. The way of learning for each generation should be taken into consideration for policy making in the preparation of competency development plans and models.

Keywords: Competency Development; Generation; Learning Method.

ABSTRAK

Paradigma pengembangan kompetensi ASN mengalami perubahan masif yang sebagian besar bergeser ke arah metode pembelajaran yang mengandalkan teknologi. Sedangkan sebagian besar ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau merupakan generasi X yang ternyata sebagian diantaranya masih mengalami kesulitan beradaptasi bekerja dengan teknologi. Artikel ini akan membahas mengenai minat ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam pemenuhan pengembangan kompetensi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data minat ASN diambil dari data kepesertaan webinar yang diselenggarakan BPSDM Provinsi Kepulauan Riau, dan dianalisis menggunakan teori generasi. Generasi ASN dengan usia lebih muda cenderung memiliki ketertarikan dengan model pengembangan kompetensi yang tidak terikat pada metode kelas tradisional, dapat beradaptasi dengan pemanfaatan teknologi, menginginkan cara belajar yang kolaboratif. Cara belajar setiap generasi seharusnya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan penyusunan rencana dan model pengembangan kompetensi.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi; Generasi; Cara Belajar.



PENDAHULUAN

Masifnya perkembangan teknologi informasi dan revolusi industri 4.0 mendorong perubahan paradigma pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi (Suryanto et al, 2021). *Human Capital Management* (HCM) menjadi pendekatan baru yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia organisasi. HCM memandang sumber daya manusia sebagai ujung tombak dari sebuah organisasi. Pendekatan HCM berfokus menciptakan strategi untuk mengoptimalkan talenta individu organisasi agar menghasilkan nilai yang akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, hal ini mendorong HCM mengedepankan proses pengambilan data, yang kemudian dianalisis untuk disajikan agar mendapatkan arahan dan informasi yang jelas sebagai acuan pengambilan keputusan atau tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Perubahan paradigma pengelolaan sumber daya manusia berdampak pada perubahan paradigma pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), yang semula *training* menjadi *learning*, dari keterbatasan waktu, tempat dan biaya menuju sistem pembelajaran yang mengutamakan fleksibilitas bagi siapapun, kapanpun dan dimanapun. Ketika konsep *training* memiliki karakteristik tujuan untuk peningkatan kemampuan dalam keterampilan baru serta dilakukan dalam waktu yang ditentukan, maka konsep *learning* atau pembelajaran memiliki karakteristik berupa peningkatan kompetensi

yang dilakukan secara konstan, tidak terikat waktu, dan menjadi bagian pengalaman sehari-hari. Konsep pembelajaran bertujuan agar individu mendapatkan keterampilan menghadapi situasi yang jauh lebih luas, bahkan situasi yang tidak dapat diprediksi. Terlebih lagi saat ini era disrupsi memaksa hampir seluruh segi kehidupan manusia mengalami perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi sebelumnya, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini lah yang mendorong ASN membutuhkan *learning agility* agar mampu beradaptasi cepat dengan perubahan.

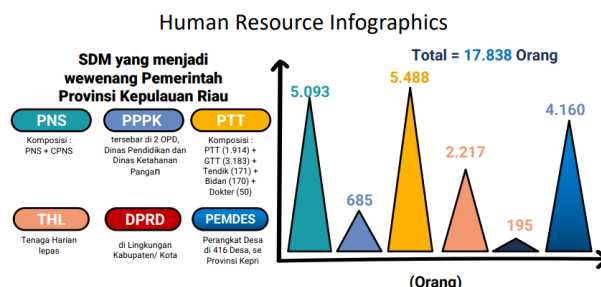
Perubahan paradigma pengembangan kompetensi ASN turut mengubah cara pandang kebijakan pengembangan kompetensi yang saat ini berfokus pada pengembangan kompetensi yang terintegrasi. Gagasan pengembangan *corporate university* (Corpu) di lingkungan instansi pemerintah dipandang sebagai pilihan yang masuk akal sebagai sebuah entitas pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan publik dan lingkungan strategik.

Dalam konsep pengembangan kompetensi yang terintegrasi, pelatihan konvensional secara tatap muka tidak lagi menjadi primadona. Pengembangan kompetensi yang terintegrasi mendorong ASN untuk membiasakan diri terlibat dalam budaya belajar sebuah organisasi. Model pembelajaran ini menginginkan peserta pembelajar untuk dapat mendalami kompetensinya melalui kegiatan sehari-hari. Pengalaman yang didapatkan di organisasi tempat kerja akan menjadi pembentuk kompetensi bagi si peserta pembelajar. Selebihnya proses pembelajaran

Minat ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam Pemenuhan Pengembangan Kompetensi

kolaboratif dalam sebuah komunitas pembimbingan (*coaching dan mentoring*) dan pembelajaran terstruktur/belajar mandiri melengkapi proses pembelajaran yang dilakukan secara terintegrasi di tempat kerja.

Sebagai penyelenggara pemerintahan, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau juga berfokus pada aspek pengembangan kompetensi ASN yang akan berdampak pada kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau memiliki visi untuk mewujudkan Kepulauan Riau yang makmur, berdaya saing dan berbudaya. Untuk mencapai Kepulauan Riau yang berdaya saing, maka dikembangkan misi kedua yaitu “mewujudkan kualitas Sumber Daya Manusia yang berkualitas, sehat dan berdaya saing dengan berbasiskan Iman dan Taqwa”. Dalam proses perwujudan misi tersebut, tentunya mewujudkan kualitas SDM aparatur pemerintahan yang unggul menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau memiliki kewenangan terkait pengembangan SDM aparatur pemerintahan dengan komposisi yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber : RENSTRA BPSDM Provinsi Kepri Tahun 2022-2026

Gambar 1. Komposisi Pegawai Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau
Pengembangan kompetensi SDM yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi

Kepulauan Riau menysasar pada kebutuhan pemenuhan kompetensi 5093 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 685 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), 5488 Pegawai Tidak Tetap (PTT), 2217 Tenaga Harian Lepas (THL), 195 anggota DPRD di lingkungan Provinsi dan Kabupaten/Kota, serta 4160 perangkat desa di 416 desa se-Provinsi Kepulauan Riau.

Pengembangan kompetensi aparatur akan mempengaruhi pengukuran profesionalitas ASN yang merupakan kunci keberhasilan ASN dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau memiliki tanggungjawab yang cukup besar untuk meningkatkan penilaian pengukuran Indeks Profesionalitas ASN yang nantinya akan menjadi dasar pemetaan pengembangan kompetensi ASN yang diharapkan mampu meningkatkan nilai Reformasi Birokrasi. Namun, berdasarkan hasil penilaian Indeks Profesionalitas ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2021 menunjukkan penilaian “sangat rendah” dengan nilai 53,4. Penilaian dimensi kompetensi memperoleh skor 9,01 dari bobot maksimal 40. Hal ini menunjukkan masih sangat rendahnya proses peningkatan kapasitas aparatur melalui pengembangan kompetensi untuk pemenuhan standar kompetensi manajerial, teknis dan sosio kultural setiap jabatan. Beberapa penyebab rendahnya tingkat pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau adalah rendahnya minat dan motivasi untuk mengembangkan diri, kurang optimalnya dukungan dari atasan dan keterbatasan

anggaran. Terlebih lagi saat ini telah dilakukan proses penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan sebagian besar Jabatan Pengawas menjadi Jabatan Fungsional sejak 31 Desember 2021. Dengan jumlah Pejabat Fungsional meningkat signifikan yang merupakan hasil proses penyederhanaan birokrasi, maka semakin besar tanggungjawab Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau untuk meningkatkan kompetensi sejumlah Pejabat Fungsional tersebut untuk dapat memenuhi kompetensi sesuai dengan bidang tugas jabatan fungsionalnya serta memenuhi kompetensi teknis terkait bidang tugas jabatan fungsionalnya.

Mengingat kegiatan pengembangan kompetensi berupa pelatihan, workshop, seminar dan lainnya menjadi salah satu butir kegiatan tugas Jabatan Fungsional, maka saat ini antusias Pejabat Fungsional di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau untuk melakukan pengembangan kompetensi mulai meningkat. Berbagai bentuk pengembangan kompetensi mulai diselenggarakan untuk mengakomodir kebutuhan ini. Namun saat ini sebagian besar model pengembangan kompetensi bertransformasi ke bentuk daring. Hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri untuk sebagian Pejabat Fungsional yang tidak terbiasa bekerja dengan menggunakan teknologi, terutama untuk generasi yang lebih senior.

Berdasarkan data Sistem Informasi Layanan Aparatur Terpadu (SILAT) Provinsi Kepulauan Riau, persentase PNS yang memiliki rentang usia 42 tahun – 64 tahun sebanyak 68% dari jumlah 5009 PNS Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Individu dengan rentang usia

tersebut dapat digolongkan dalam kategori generasi X menurut teori Strauss and Howe yang dikutip dalam Pritchard (2014). Generasi X yang lahir pada rentang tahun 1961 – 1981 ini juga sering disebut sebagai *lost generation*. Generasi X dinilai sangat disiplin dan senang bekerja keras, namun sulit beradaptasi dengan lingkungan baru (Roza, 2020).

Generasi X digambarkan dengan karakteristik yang nyaman dan melek dengan teknologi (Bova, 2001; Dixon et al, 2016). Namun pada kenyataannya generasi X dengan umur yang lebih tua cenderung mengalami kesulitan dalam bekerja dengan teknologi. Seperti yang disampaikan oleh Widagdo (2018) yang menyatakan bahwa individu dari berbagai usia sangat mementingkan kemudahan penggunaan untuk menerapkan teknologi baru. Pengaruh usia memiliki efek langsung pada persepsi kegunaan teknologi infteknologi (penggunaan jangka pendek dan jangka panjang, dimana individu dengan usia yang lebih tua cenderung menolak dalam hal kesediaan/penerimaan untuk mengadopsi teknologi informasi baru.

Proses pengembangan kompetensi ASN yang bergeser ke pola daring tentunya ‘memaksa’ sebagian generasi yang lebih tua untuk beradaptasi dengan kondisi saat ini yang mengalami perubahan sangat cepat terkait lingkungan kerja yang serba digital. Proses pengembangan kompetensi ASN erat hubungannya dengan proses belajar dan membangun budaya belajar di organisasi. Setiap generasi memiliki kekhasannya tersendiri dalam mengalami proses belajar. Beberapa penelitian terdahulu telah

menyimpulkan cara belajar generasi tertentu yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternalnya.

Penelitian Tafonao, et al (2020) menyimpulkan bahwa generasi Z dan Alpha memiliki pola belajar yang selalu didominasi oleh teknologi, sehingga cara belajar harus lebih kreatif dan inovatif karena generasi Z dan Alpha cenderung menyukai pembelajaran yang bersifat praktek dan mereka memiliki kemampuan untuk mengerjakan banyak tugas dalam satu waktu tertentu. Hal ini juga didukung oleh penelitian Mosca et, al (2019) yang menemukan fakta bahwa generasi Z menginginkan keterlibatan yang kuat dalam setiap proses pembelajaran dan selalu ingin aktif mendapatkan manfaat dari fasilitator yang memberikan kesempatan untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Black (2010) menyebutkan dalam tulisannya "*Gen Y: Who They Are and Ha They Learn*", bahwa generasi Y adalah generasi yang selalu membutuhkan banyak aliran informasi. Mereka membutuhkan stimulasi dan tantangan terus menerus dan tidak menyukai lingkungan kelas yang tradisional. Schofield (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa generasi Y adalah generasi yang penuh dengan kepercayaan diri. Generasi Y digambarkan sebagai generasi yang memiliki preferensi belajar antara lain pengetahuan dianggap tidak lebih penting daripada aksi dan hasil, kebutuhan terhadap kecepatan bekerja lebih penting daripada keakuratan hasil kerja, pendekatan '*trial and error*' untuk menyelesaikan masalah, cepat merasa bosan, pembelajaran kolaboratif,

multitasking, menyukai pembelajaran secara visual, virtual dan tidak linier.

Cambiano (2001) menggambarkan generasi X membutuhkan lingkungan belajar yang prima dan sangat terstruktur. Generasi X perlu menyusun rencana tujuan pembelajaran dengan hati-hati, termasuk mengetahui tugas yang akan datang, parameter setiap pelajaran, dan langkah-langkah berurutan dalam semua tugas. Sedangkan generasi Baby Boomer diindikasikan lebih menyukai pembelajaran kinestetik. Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Baby Boomer menyatakan perlunya kegiatan pembelajaran langsung menggunakan bahan tiga dimensi dan manipulatif, yaitu bahan yang dapat disentuh dan dapat dipindahkan.

Penelitian terkait proses belajar masing-masing generasi akan menjadi pertimbangan tersendiri dalam proses pembuatan keputusan rencana pengembangan kompetensi. Hal ini tentunya untuk memahami kebutuhan dan kenyamanan setiap generasi dalam mengalami proses belajar. Salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau melalui Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau pada tahun 2022 adalah penyelenggaraan webinar NGOPI TIME (Ngobrol Pintar Pasti Menyenangkan). Peserta webinar NGOPI TIME terdiri dari rentang usia 20-an hingga 60-an tahun. Artikel ini akan membahas mengenai kepesertaan webinar NGOPI TIME yang berasal dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dianalisis dari sudut pandang cara belajar setiap generasi.

KAJIAN PUSTAKA

Pengembangan Kompetensi ASN

Jordan dalam Sartika (2017) menyatakan pengertian kompetensi yaitu “*behavior that encompass the knowledge, skills, and attributes required for succesfull performance*”. Paradigma baru manajemen SDM berfokus pada pegawai sebagai modal sebuah organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Proses ini tentunya membutuhkan kualifikasi dan kompetensi pegawai. Pengembangan SDM berbasis kompetensi mutlak dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kompetensi setiap individu dapat dilihat dari beberapa karakteristik sebagai berikut (Zainal dalam Sartika, 2017): motif, sifat, konsep diri, *content knowledge*, keterampilan kognitif dan behavioral.

ASN sebagai sebuah profesi yang menjalankan fungsi sebagai pelayan publik, pelaksana kebijakan publik, dan perekat pemersatu bangsa tentunya harus memiliki kesadaran untuk meningkatkan kapabilitasnya melalui pengembangan kompetensi. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan salah satu hak ASN adalah pengembangan kompetensi. Melalui peraturan turunannya, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, menyatakan bahwa pengembangan kompetensi bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN secara khusus PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

Pengembangan kompetensi ASN terdiri dari 2 (dua) bentuk yaitu pendidikan dan pelatihan. Untuk pendidikan dilakukan dengan cara pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan untuk pelatihan dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran yang diselenggarakan secara klasikal atau non klasikal oleh instansi pemerintah.

Proses Belajar

Ormrod dalam Mosca (2019) menyatakan pengertian proses belajar sebagai sarana untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan, menghasilkan perubahan jangka panjang dalam representasi mental atau asosiasi yang merupakan hasil dari pengalaman. Proses belajar dapat dikatakan telah berlangsung jika sebuah perilaku baru telah tercapai, memiliki kemampuan untuk mengingat informasi, fakta dan pengetahuan lebih cepat daripada sebelumnya, dan memiliki kemampuan untuk melihat dan mendiskusikan sebuah topik dengan lebih terperinci.

Terdapat tiga komponen dalam proses belajar antara lain yaitu: perubahan tidak dapat terjadi tanpa proses belajar; proses belajar harus dipelihara; dan pengalaman menyediakan proses belajar. Proses belajar adalah perpaduan pengalaman untuk mengubah perilaku yang akan terjadi melalui kegiatan praktek setelah melaksanakan proses belajar (Schunk dalam Mosca, 2019).

Proses belajar tidak dapat terjadi jika proses transfer informasi tidak kondusif bagi

gaya belajar peserta belajar. Proses belajar terdiri dari banyak bentuk, ketika ide didiskusikan, ketika data dianalisis, ketika ide direstrukturkan, atau ketika sebuah perubahan dikembangkan (Cambiano. 2001).

Teori Generasi

Lubis (2019) mengutip teori Willian Strauss dan Neil Howe yang mendefinisikan generasi-generasi yang ada di Amerika dalam buku “*Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*” (1991). Dari buku ini lahir istilah-istilah generasi seperti generasi Baby Boomer (54 – 73 tahun), generasi X (42 – 53 tahun), generasi Y (24 – 41 tahun) dan generasi Z (9 – 23 tahun).

Generasi Baby Boomer adalah generasi yang adaptif, mudah menerima dan menyesuaikan diri. Generasi Baby Boomer dianggap sebagai orang yang memiliki pengalaman hidup. Generasi ini juga dinilai dapat merasa nyaman dengan perubahan, loyal, berorientasi terhadap keamanan, *workaholic*, dan idealis untuk sesuatu yang berhubungan dengan kehidupan pekerjaan daripada kehidupan keluarga (Dixon, 2015).

Generasi X memiliki karakteristik profesionalisme yang kuat. Generasi ini lahir pada tahun-tahun awal dari penggunaan PC, video games, tv kabel, dan internet. Generasi X merasa nyaman terhadap teknologi dan bersikap toleran terhadap perbedaan. Sebagian dari generasi ini mempunyai perilaku yang negatif seperti tidak hormat pada orang tua dan mulai mengenal musik punk. Gen X rata-rata masuk dunia kerja era 1990-an, saat terjadi berbagai perubahan besar di bidang ekonomi,

kemasyarakatan, kebudayaan dan transformasi dunia industri. Sebagian generasi X lebih memilih untuk merasa aman dan mencari zona aman. Generasi ini memiliki tingkat stres yang cukup tinggi dikarenakan kesibukan kerja. Generasi X cenderung berpikir secara mandiri (Lubis, 2019).

Generasi Y identik dengan konsep ‘*digital native*’. Mereka tumbuh dengan pengalaman teknologi digital seumur hidup mereka. Mereka sangat ahli berbicara mengenai bahasa digital computer, video game dan internet. Generasi Y tumbuh dengan orangtua yang protektif yang secara berkelanjutan memastikan mereka mendapatkan segala hal yang istimewa. Dukungan dari orang lain dalam hidup generasi Y sangat penting bagi mereka. Orangtua dan guru memberikan afirmasi ke generasi Y bahwa generasi Y perlu untuk sukses. Oleh karena itu mereka sering membutuhkan pengakuan untuk setiap pencapaian yang mereka lakukan. Namun mereka juga menginginkan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan/sekolah dengan kehidupan pribadi (Venter, 2017).

Menurut Tapscott dalam Fitriyani (2018), generasi Z adalah golongan teknologi. Generasi Z telah mengenal internet sejak kecil, bahkan telah mengenal sosial media sejak kecil. Mereka lahir saat teknologi sudah sangat berkembang pesat. Generasi ini dikenal sebagai *the silent generation*, generasi senyap, generasi internet, iGeneration. Mereka dikenal hidup dengan lebih mandiri daripada generasi sebelumnya. Mereka tidak menunggu orangtua untuk mengajari hal-hal atau memberi tahu mereka bagaimana membuat keputusan. Apabila

diterjemahkan ke tempat kerja, generasi ini berkembang untuk memilih bekerja dan belajar sendiri. Generasi Z menempatkan uang dan pekerjaan dalam daftar prioritas.. Bagi generasi Z informasi dan teknologi adalah hal yang sudah menjadi bagian dari kehidupan mereka, karena mereka lahir dimana akses terhadap informasi, khususnya internet sudah menjadi budaya global, sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap nilai-nilai, pandangan dan tujuan hidup mereka.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode *mix method* atau metode campuran, yang menggabungkan metode kuantitatif dan metode kualitatif. Fokus penelitian dalam artikel ini adalah melihat minat ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam proses pengembangan kompetensi berdasarkan teori kelompok generasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui kuisioner dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis interaktif dengan tiga komponen analisis yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan (Sugiyono, 2011).

Data yang digunakan adalah data primer yang merupakan hasil pengolahan data peserta webinar yang dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau di tahun 2022. Data peserta webinar yang diolah adalah data peserta webinar seri 6 hingga seri 9 dikarenakan data peserta webinar seri 1 hingga seri 5 belum tersedia data usia peserta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kepulauan Riau bertanggungjawab dalam pengembangan kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Sebagai salah satu upaya untuk mencapai kinerja organisasi dalam meningkatkan kompetensi ASN adalah penyelenggaraan webinar NGOPI TIME (Ngobrol Pintar Pasti Menyenangkan) dalam beberapa seri pada tahun 2022. Webinar NGOPI TIME membahas topik terkini seputar pemerintahan dengan menghadirkan narasumber terpercaya. Peserta webinar terdiri ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Kepulauan Riau, dan peserta yang berasal dari instansi lainnya.

Jumlah peserta webinar NGOPI TIME dapat dilihat dalam tabel 1 di bawah ini. Jumlah peserta webinar setiap seri tidak selalu mengalami kenaikan, di beberapa seri cenderung menurun, hal ini tentunya pengaruh dari pemilihan topik webinar dan masifnya sosialisasi webinar. Pada akhir sesi webinar, peserta harus mengisi kuisioner yang disediakan melalui tautan *google form* untuk melakukan evaluasi penyelenggaraan webinar dan penerbitan sertifikat webinar. Kuisioner yang menggambarkan data usia peserta webinar baru disediakan saat penyelenggaraan webinar NGOPI TIME seri 6 hingga seri 9, sehingga data yang diolah dalam penelitian ini adalah data peserta webinar NGOPI TIME seri 6 hingga seri 9.

Minat ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam Pemenuhan Pengembangan Kompetensi

Tabel 1. Jumlah Peserta Webinar Ngopi Time
BPSDM Provinsi Kepulauan Riau

NO.	WEBINAR SERIES	RENTANG USIA PESERTA	ASAL PESERTA			JUMLAH	TOTAL KESELURUHAN
			PEMROV KEPRI	PEMKAB/ KOTA	LAINNYA		
1	Seri 6	54 - 73	77	29	9	115	1374
		42 - 53	268	121	37	426	
		24 - 41	576	171	45	792	
		09 - 23	18	4	19	41	
2	Seri 7	54 - 73	21	9	21	51	481
		42 - 53	73	51	56	180	
		24 - 41	105	49	75	229	
		09 - 23	9	2	10	21	
3	Seri 8	54 - 73	15	0	15	30	473
		42 - 53	81	29	37	147	
		24 - 41	163	56	39	258	
		09 - 23	6	3	29	38	
4	Seri 9	54 - 73	10	5	13	28	418
		42 - 53	40	79	62	181	
		24 - 41	67	78	48	193	
		09 - 23	5	0	11	16	

Sumber : Data Presensi Webinar BPSDM Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2022

Tabel 1 menggambarkan sebagian besar jumlah peserta webinar yang berasal dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berusia dengan rentang 24 tahun hingga 41 tahun. Hal ini pun terjadi pada peserta yang berasal dari Pemerintah Kabupaten/Kota dan instansi lainnya yang sebagian besar merupakan kelompok umur 24 tahun hingga 41 tahun. Sedangkan peserta dengan umur kurang dari 23 tahun menempati komposisi kelompok peserta dengan jumlah paling sedikit, tentunya hal ini mengingat jumlah ASN dengan umur kurang dari 23 tahun sangat terbatas. Namun total jumlah peserta dengan rentang umur 42 – 53 tahun dan 54 – 73 tahun pun tidak menyamai jumlah kelompok peserta 24 – 41 tahun. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa peserta webinar didominasi oleh kelompok usia lebih muda, yang cenderung familiar dengan penggunaan teknologi informasi termasuk keikutsertaan dalam webinar yang memanfaatkan aplikasi Zoom Meeting. Kelompok usia peserta yang mendekati batas usia pensiun pada webinar tersebut berjumlah sangat minim, hal ini dapat dipengaruhi oleh

banyak faktor salah satunya kemampuan penggunaan teknologi atau justru kurangnya minat peserta kelompok usia yang lebih tua untuk mengikuti pengembangan kompetensi dengan model daring seperti ini.

Dengan karakteristik yang berbeda, setiap kelompok generasi usia tentunya memiliki cara dan gaya belajar yang dipengaruhi oleh lingkungan dan waktu saat masing-masing generasi ini lahir dan tumbuh. Pendekatan pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi cenderung sangat sukses diterapkan pada generasi dengan usia yang lebih muda karena mereka lahir saat teknologi sudah menguasai dunia. Namun pendekatan seperti yang disebutkan sebelumnya belum tentu memberikan hasil yang signifikan untuk diterapkan pada kelompok generasi usia yang lebih tua. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan Nuriana (2019) dalam penelitiannya bahwa permasalahan yang dihadapi generasi usia tua dengan penggunaan teknologi informasi antara lain sulit beradaptasi dengan teknologi, masalah lingkungan keluarga, keterbatasan biologis dan sosial-psikologis.

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa peserta webinar NGOPI TIME kelompok usia 54 tahun – 73 tahun yang berasal dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berjumlah sangat sedikit. Berdasarkan teori generasi, peserta kelompok usia ini masuk dalam klasifikasi generasi Baby Boomer. Pada webinar NGOPI TIME seri 6 terdapat 77 peserta kelompok usia generasi Baby Boomer, sedangkan webinar NGOPI TIME seri 7 dihadiri oleh 21 peserta generasi Baby Boomer,

selanjutnya webinar NGOPI TIME seri 8 hanya dihadiri oleh 15 peserta generasi Baby Boomer, dan 10 orang peserta generasi Baby Boomer menghadiri webinar NGOPI TIME seri 9. Rendahnya minat generasi Baby Boomer untuk melaksanakan pengembangan kompetensi daring seperti ini menunjukkan bahwa generasi Baby Boomer mengalami masa penyesuaian diri yang cukup panjang terhadap perubahan cara kerja yang sebagian besar bertransformasi memanfaatkan teknologi digital. Setelah melewati lebih kurang 2 tahun masa Covid-19 dimana hampir seluruh kegiatan dialihkan ke platform digital, ternyata tidak menjamin ASN dalam seluruh kelompok usia mampu mengikuti perubahan tersebut. Hal ini tentunya menegaskan bahwa semakin tinggi usia seseorang maka semakin rendah persepsi mereka terhadap teknologi informasi dan kurangnya dalam penggunaan teknologi informasi (Widagdo dalam Nuriana, 2019).

Apalagi generasi Baby Boomer dikenal sebagai generasi yang nyaman pada sistem pendidikan tradisional, yang kini dinilai lebih mahal (Harlianto, 2020). Generasi ini tidak mendapatkan motivasi yang berarti saat melakukan pembelajaran atau pengembangan kompetensi secara daring. Mereka sangat senang jika dapat bertemu langsung secara tatap muka dengan narasumber yang menyampaikan materi, terutama lagi mereka memiliki preferensi belajar yang menggunakan material tiga dimensi yang dapat disentuh dan bergerak sehingga penting bagi narasumber/fasilitator memperhatikan hal ini (Cambiano, 2001). Generasi Baby Boomer belajar suatu hal baru dengan metode *step-by-step*. Mereka juga

hanya akan melakukan satu pekerjaan di satu waktu, dan terbiasa mengerjakannya sendiri. Oleh karena itu mereka kurang menyukai kolaborasi karena menganggap belajar dan bekerja secara sendiri lebih menyenangkan (Venter, 2017).

Kelompok generasi X sebagai bagian dari kelompok usia produktif pun tidak mendominasi kepesertaan pengembangan kompetensi melalui webinar NGOPI TIME. Tabel 1 menunjukkan bahwa pada peserta yang berasal dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau pada webinar NGOPI TIME seri 6 terdapat 268 peserta kelompok usia generasi X, sedangkan webinar NGOPI TIME seri 7 dihadiri oleh 73 peserta generasi X, selanjutnya webinar NGOPI TIME seri 8 hanya dihadiri oleh 81 peserta generasi X, dan 40 orang peserta generasi X menghadiri webinar NGOPI TIME seri 9. Walaupun menurut Lubis (2019) generasi X lahir pada tahun-tahun awal penggunaan *personal computer* dan cukup familiar dengan teknologi informasi, namun tidak menjamin generasi ini memiliki minat besar dengan model pengembangan kompetensi berbasis digital.

Beberapa literatur menyampaikan hasil penelitian terkait preferensi belajar bagi generasi X yang sebenarnya juga masih menyukai model pembelajaran formal atau tradisional dimana interaksi terjadi dalam kelas pembelajaran (Bova, 2001). Namun, mereka menginginkan pelaksanaan pembelajaran formal yang lebih baik dengan kualitas fasilitator yang mumpuni dan mampu memotivasi peserta belajar. Cambiano (2001) menambahkan bahwa generasi X dapat belajar

di lingkungan yang sangat terstruktur, dan menjadi tugas dari fasilitator untuk mengusahakannya juga. Mereka membutuhkan gambaran tentang tujuan pembelajaran, hasil yang diharapkan dicapai setelah pembelajaran, sekuen tahapan pembelajaran. Fleksibilitas dalam menentukan jadwal pembelajaran juga harus dipertimbangkan. Hal ini juga sama dengan yang disampaikan Harlianto (2020) bahwa generasi X memiliki orientasi pengembangan kompetensi yang harus fleksibel, belajar dalam waktu lebih singkat, dan menyukai pelatihan.

Tidak harus mengandalkan teknologi, generasi X cukup nyaman dengan model pembelajaran *action learning* seperti yang disimpulkan Bova (2001) dalam penelitiannya yang merefleksikan sebuah kebutuhan untuk menemukan solusi dari masalah yang nyata. *Action learning* diidentifikasi sebagai kegiatan belajar yang akan terjadi dengan dan dari siapa pun yang terlibat dalam menangani masalah nyata, anggota tim belajar juga bertanggungjawab untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri, dan anggota tim belajar juga berfokus pada pelaksanaan penyelesaian masalah melalui tahapan analisa dan rekomendasi. Hal senada dalam situs myamericannurse.com, generasi X ingin keterlibatan yang aktif dan interaksi sosial selama melakukan pembelajaran, dimana model diskusi terbuka sangat disukai oleh mereka. Dalam pelaksanaan webinar NGOPI TIME terdapat sesi diskusi dengan narasumber yang hadir, namun ruang pembelajaran daring tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat banyak sekat dan hambatan selama masa diskusi

berlangsung. Hal ini juga yang membedakan dengan suasana diskusi terbuka langsung secara tatap muka dimana proses *transfer knowledge* dapat berlangsung secara maksimal. McNichols (2009) melengkapi bahwa generasi X menganggap proses *knowledge transfer* yang optimal dalam sebuah organisasi membutuhkan keterlibatan manajemen organisasi yang partisipatif. Dukungan dari manajemen organisasi adalah jantung budaya *knowledge-sharing* yang akan meningkatkan komunikasi yang terbuka, hubungan yang terpercaya dan saling menghormati, dan lingkungan tim yang dinamis.

Sebagai generasi yang lahir saat teknologi sudah mulai menguasai dunia, kehidupan generasi Y sangat bergantung pada teknologi (Black, 2010). Hal ini jugalah yang tergambar pada kepesertaan webinar NGOPI TIME yang berasal dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang didominasi oleh generasi Y. Tabel 1 menunjukkan bahwa pada peserta yang berasal dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau pada webinar NGOPI TIME seri 6 terdapat 576 peserta kelompok usia generasi Y, sedangkan webinar NGOPI TIME seri 7 dihadiri oleh 105 peserta generasi Y, selanjutnya webinar NGOPI TIME seri 8 hanya dihadiri oleh 163 peserta generasi Y, dan 67 orang peserta generasi Y menghadiri webinar NGOPI TIME seri 9. Walaupun pada penelitian Andriani (2022) menyatakan bahwa peran proses pelatihan masih signifikan pada generasi Y, namun hal ini tidak mengurangi minat bagi generasi Y mengikuti pengembangan kompetensi melalui media digital. Karena pada dasarnya seperti yang dicantumkan dalam

laman myamericannurse.com dan Harlianto (2020), generasi Y lebih menyukai gaya belajar yang berbasis teknologi.

Generasi Y juga lebih nyaman dengan metode *knowledge sharing* seperti yang dilaksanakan pada penyelenggaraan webinar NGOPI TIME. Metode *knowledge sharing* menjadi salah satu enabler dalam pengembangan kompetensi generasi Y selain mentoring, kepemimpinan yang strategis, dan penggunaan media sosial (Younas, 2020). Mereka juga menyukai metode pembelajaran yang interaktif, menyenangkan, dan menantang. Webinar NGOPI TIME menyediakan ruang bagi peserta untuk dapat berdiskusi interaktif dengan narasumber, sehingga peserta dapat memberikan *feedback* terhadap materi yang disampaikan narasumber dan sebaliknya narasumber pun dapat menanggapi dan memberikan respon terhadap pertanyaan dan pernyataan dari peserta. Karakteristik generasi Y yang memiliki orientasi pembelajaran vokasi/keahlian ditunjukkan dengan besarnya minat peserta generasi Y untuk bergabung dalam webinar NGOPI TIME yang memiliki topik webinar lebih praktikal.

Besarnya minat generasi Y mengikuti webinar NGOPI TIME dapat juga disebabkan oleh karakteristik generasi ini yang *multi-tasking* (Venter, 2017). Mereka dapat mengerjakan banyak hal dalam satu waktu, sehingga keikutsertaan peserta generasi Y dalam webinar NGOPI TIME tidak mengganggu pekerjaan kantor lainnya yang juga harus segera diselesaikan. Mereka juga menggunakan banyak sekali media untuk bekerja, belajar, dan berkomunikasi. Menjadi

keuntungan tersendiri bagi generasi ini karena mereka dapat melakukan pengembangan kompetensi berupa *knowledge transfer* melalui webinar sekaligus tetap dapat menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya di organisasi.

Generasi Y dinilai memiliki karakteristik proses belajar yang unik dan sudah menjauh dari model tradisional. Bhana (2014) menyebutkan bahwa metode debat, studi kasus, *role-playing*, *storytelling*, *journaling*, simulasi adalah contoh strategi pembelajaran yang dapat diterapkan pada kelompok generasi Y untuk menghasilkan peserta belajar yang kritis dan berpikir analitis. Pembelajaran visual, interaktif, dan berdasarkan pengalaman juga melengkapi gaya belajar unik kelompok usia generasi Y. Generasi ini digambarkan sebagai generasi yang memiliki preferensi belajar antara lain pengetahuan dianggap tidak lebih penting daripada aksi dan hasil, kebutuhan terhadap kecepatan bekerja lebih penting daripada keakuratan hasil kerja, pendekatan '*trial and error*' untuk menyelesaikan masalah, cepat merasa bosan, pembelajaran kolaboratif, *multitasking*, menyukai pembelajaran secara visual, virtual dan tidak linier (Schofield, 2011). Rekomendasi dan solusi pembelajaran untuk generasi Y antara lain melalui dukungan pribadi (coaching dan mentoring), melalui pembelajaran yang berkualitas tinggi (reflektif, dirancang dengan baik, relevan, *experiential learning*), melalui penambahan nilai pada jejaring (jejaring eksternal yang kuat dan hubungan bisnis/pendidikan), detasering/secondment.

Mengingat generasi Z sangat terbatas jumlahnya dalam komposisi ASN di Pemerintah

Provinsi Kepulauan Riau, maka kepesertaan generasi Z dalam webinar NGOPI TIME pun cenderung sangat minim. Tabel 1 menunjukkan bahwa pada peserta yang berasal dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau pada webinar NGOPI TIME seri 6 terdapat 18 peserta kelompok usia generasi Z, sedangkan webinar NGOPI TIME seri 7 dihadiri oleh 9 peserta generasi Z, selanjutnya webinar NGOPI TIME seri 8 hanya dihadiri oleh 6 peserta generasi Z, dan 5 orang peserta generasi Z menghadiri webinar NGOPI TIME seri 9. Walaupun generasi Z sama dengan generasi Y yang berorientasi teknologi terkait proses pembelajaran, namun generasi Z lebih menyukai metode belajar dengan infografis digital atau segala sesuatu alat bantu belajar yang inovatif dan interaktif (myamericannurse.com).

Generasi Z selalu menginginkan perbaikan dan peningkatan dalam teknologi, seperti sistem sosial dan interaksi sosial, serta lebih menyukai metode belajar melalui eksperimen atau praktek langsung daripada model belajar konvensional yang hanya duduk di kelas dan mendengarkan pengajar memberikan materi. Andriani (2022) menyatakan bahwa generasi Z tidak merasa termotivasi saat mengikuti pelatihan secara tatap muka karena materi yang disampaikan terlalu teoritis, sedangkan mereka membutuhkan lebih banyak materi praktek. Jadi sebenarnya pengembangan kompetensi melalui webinar NGOPI TIME harus dilakukan perbaikan dan pengembangan model belajarnya, sehingga tidak terkesan monoton bagi generasi Z yang nyaman dengan media

belajar yang memiliki komunikasi dua arah dan bersifat *informal learning* (Harlianto, 2020). Bagi generasi Z, teknologi sangat berpengaruh dalam proses belajar antara lain: media teknologi dapat menyatukan persepsi peserta belajar dalam proses pembelajaran; media teknologi dapat memfasilitasi interaksi antara peserta belajar dengan pengajar; media teknologi dapat mempersingkat proses belajar dan mengajar dengan efektif dan efisien; media teknologi dapat mendorong perilaku positif dalam proses pembelajaran; media teknologi dapat menjawab tantangan yang ada di era digital (Tafonao, 2020).

Beberapa rekomendasi model pembelajaran bagi generasi Z yang dapat diterapkan dalam proses pengembangan kompetensi ASN antara lain mengembangkan model pembelajaran *Higher Order Thinking Skill* (kemampuan berpikir tingkat tinggi) untuk merangsang berpikir kritis, logis, reflektif, metakognitif, berpikir kreatif dan diberi soal yang memberikan peluang bagi peserta belajar untuk menghubungkan berbagai variabel yang ada di dalam soal dan menganalisa solusinya (Fitriyani, 2018). Lain halnya dengan Mosca (2019) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa untuk mendorong proses belajar generasi Z penting bagi fasilitator untuk memberdayakan peserta belajar untuk ikut serta dalam pembelajaran melalui pendekatan *multiple inclusions of pedagogical approaches*, yang menggabungkan pendekatan pedagogi yang bervariasi untuk menanamkan kolaborasi, pemecahan masalah, latihan berupa pengalaman langsung, kreativitas, nilai kebutuhan belajar dan pengembangan

kepercayaan diri peserta belajar. Pendekatan ini akan memberikan ruang kreatif untuk peserta belajar agar dapat berinteraksi dan terlibat dalam masalah di kehidupan nyata, mengizinkan mereka untuk berkolaborasi dengan sesama peserta belajar dan mempraktekkan konsep baru yang dipelajari. Hal ini senada dengan Shatto (2016) yang menyatakan bahwa cara belajar generasi Z yang unik sangat menonjolkan sisi kemandirian belajar yang sangat erat dengan teknologi dan kolaborasi yang terwujud dalam dominasi proses diskusi dan kerjasama dalam tim.

SIMPULAN

Model pengembangan kompetensi yang kini telah bergeser ke arah pemanfaatan teknologi ‘memaksa’ sebagian ASN untuk beradaptasi. Penyelenggaraan Webinar NGOPI TIME oleh BPSDM Provinsi Kepulauan Riau bertujuan untuk memenuhi kebutuhan ASN dalam melakukan pengembangan kompetensi. Peserta Webinar NGOPI TIME terdiri dari rentang usia 20-an tahun hingga 60 tahun. Dominasi kelompok usia generasi Y mencerminkan bahwa generasi Y menjadi salah satu kelompok usia yang beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan pola pengembangan kompetensi. Generasi Y yang lahir saat teknologi informasi sudah cukup berkembang, membuat generasi ini sangat familiar dengan penggunaan internet sehingga pola belajar generasi ini bergeser ke arah yang lebih fleksibel terkait waktu, tempat dan metodenya. Generasi ASN dengan usia lebih muda cenderung memiliki ketertarikan dengan model pengembangan kompetensi yang

tidak terikat pada metode kelas tradisional, dapat beradaptasi dengan pemanfaatan teknologi, menginginkan cara belajar yang kolaboratif. Cara belajar setiap generasi seharusnya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan penyusunan rencana dan model pengembangan kompetensi. Generasi Baby Boomer adalah generasi yang masih sangat nyaman dengan kelas tradisional sehingga merasa tidak mendapatkan pembelajaran optimal dari pembelajaran secara daring. Generasi X cenderung nyaman pada pola pembelajaran yang menyediakan ruang lebih luas untuk diskusi dan *transfer knowledge*. Generasi Y sangat nyaman dengan model pembelajaran daring seperti Webinar NGOPI TIME, terutama metode pembelajaran yang interaktif, menyenangkan, dan menantang. Sedangkan generasi Z lebih menyukai metode belajar dengan infografis digital atau segala sesuatu alat bantu belajar yang inovatif dan interaktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alison, B. (2010). Gen Y: Who They Are and How They Learn. *Educational Horizons*, 88(2), 92–101. <http://pilambda.org/benefits/publications/educational-horizons/>
- Andriani, M., Christiandy, A., Wiratmadja, I., & Sunaryo, I. (2022). Knowledge management effectiveness model in facilitating generation differences. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(6), 947–959. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2129494>
- Asriandi, & Putri, K. N. (2020). Kompetensi Generasi Z Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Kasus

- Perguruan Tinggi Di Makassar). *Journal of Management & Business*, 3(3), 184–200.
- Bhana, V. M. (2014). Interpersonal skills development in Generation Y student nurses: A literature review. *Nurse Education Today*, 34(12), 1430–1434. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2014.05.002>
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X Breda Bova and. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57–65.
- Cambiano, R. L., De Vore, J. B., & Harvey, R. L. (2001). Learning style preferences of the cohorts: generation X, baby boomers, and the silent generation. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 10(10), xx–xx.
- Dixon, G., Mercado, A., & Knowles, B. (2013). Followers and generations in the workplace. *EMJ - Engineering Management Journal*, 25(4), 62–72. <https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431996>
- Fitriyani, P. (2018). Pendidikan Karakter Bagi Generasi Z. *Knappptma*, 7(Maret), 307–314. <http://www.appptma.org/wp-content/uploads/2019/08/34.-Pendidikan-Karakter-Bagi-Generasi-Z.pdf>
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal*, 63(1), 39–49. <https://doi.org/10.1037/a0023015>
- Harlianto, J., & Cheulie, L. (2020). Relationship Analysis Between Key Performance Indicator with Core Competency for Baby Boomer, X and Y Generation: Case Study: ABC Foundation. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 14(3), 46–52. <https://doi.org/10.22587/anas.2020.14.3.6>
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41–49. <https://doi.org/10.1108/14636680310494753>
- Lubis, B., & Mulianingsih, S. (2019). Keterkaitan Bonus Demografi dengan Teori Generasi. *Jurnal Registratie*, 1(1), 21–36. <https://www.bkkbn.go.id/detailpost/bonus->
- McNichols, D. (2010). Optimal knowledge transfer methods: A generation X perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 24–37. <https://doi.org/10.1108/13673271011015543>
- Mosca, J. B., Curtis, K. P., & Savoth, P. G. (2019). New Approaches to Learning for Generation Z. *Journal of Business Diversity*, 19(3), 66–74. <https://doi.org/10.33423/jbd.v19i3.2214>
- Nuriana, D., Rizkiyah, I., Efendi, L., Wibowo, H., & Raharjo, S. T. (2019). Generasi Baby Boomers (Lanjut Usia) Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Focus : Jurnal Pekerjaan Sosial*, 2(1), 32. <https://doi.org/10.24198/focus.v2i1.23117>
- Pritchard, K., & Whiting, R. (2014). Baby Boomers and the Lost Generation: On the Discursive Construction of Generations at Work. *Organization Studies*, 35(11), 1605–1626. <https://doi.org/10.1177/0170840614550732>
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131–150. <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>
- Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on From Millennials: Preparing for Generation Z. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253–254. <https://doi.org/10.3928/00220124-20160518-05>
- Smith, J., & Garriety, S. (2020). The art of flexibility: bridging five generations in the workforce. *Strategic HR Review*, 19(3), 107–110. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2020-0005>
- Tafonao, T., Saputra, S., & Suryaningwidi, R.

- (2020). Learning Media and Technology: Generation Z and Alpha. *Indonesian Journal of Instructional Media and Model*, 2(2), 89. <https://doi.org/10.32585/ijimm.v2i2.954>
- Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 497–507. <https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022>
- Voller, S., Blass, E., & Culpin, V. (2010). The future of learning: Insights and innovations from executive development. *The Future of Learning: Insights and Innovations from Executive Development*, November 2018, 1–184. <https://doi.org/10.1057/9780230306356>
- Widagdo, P. P. (2018). Pengaruh Task Technology Fit Pada Generasi X (1965-1980) Dalam Menggunakan Teknologi Cloud Storage. *Jurnal Rekayasa Teknologi Informasi (JURTI)*, 2(2), 163. <https://doi.org/10.30872/jurti.v2i2.1871>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>