



ANALISIS KINERJA PEGAWAI DAN GAP GENERASI DALAM TATA KELOLA PEMERINTAHAN DIGITAL DI BBPVP KOTA SERANG: STUDI PADA GENERASI Z VS MILENIAL

**Angeli Ramadhani¹, Laeli Nur Khanifah², Amealiea Prihatiningsih Malandy³, Ria Amelia⁴,
Siti Alya Aryanti⁵**

[¹, ¹angeliramadhani01@gmail.com](mailto:angeliramadhani01@gmail.com), [², ²khanifah92@untirta.ac.id](mailto:khanifah92@untirta.ac.id), [³, ³aprihatiningsih565@gmail.com](mailto:aprihatiningsih565@gmail.com),
[⁴, ⁴ria.ameliaaaa08@gmail.com](mailto:ria.ameliaaaa08@gmail.com), [⁵, ⁵s.alya.aryanti@gmail.com](mailto:s.alya.aryanti@gmail.com)

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Abstrak

Penelitian ini membahas perbedaan kompetensi digital antara generasi milenial dan generasi Z di BBPVP Serang. Latar belakang penelitian berangkat dari perubahan cepat dalam transformasi digital pemerintahan yang menuntut kemampuan teknologi serta kesiapan adaptasi aparatur. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan variasi kompetensi digital berdasarkan lima dimensi dalam model kompetensi Spencer and Spencer yang mencakup keterampilan, pengetahuan, motivasi, sifat, dan konsep diri. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara dengan pegawai dari dua kelompok generasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi Z memiliki penguasaan teknologi yang lebih cepat dan responsif, sementara generasi milenial lebih unggul dalam pemahaman prosedur birokrasi dan etika organisasi. Terdapat perbedaan mencolok dalam pola komunikasi yang memengaruhi persepsi profesionalitas serta munculnya resistansi sebagian pegawai milenial terhadap inovasi digital. Implikasi penelitian ini memberi dorongan bagi organisasi untuk merancang strategi pengembangan kompetensi lintas generasi, memperkuat pelatihan teknologi, dan menciptakan ruang interaksi agar kolaborasi berjalan lebih efektif.

Kata Kunci: BBPVP Serang, Generasi Milenial, Generasi Z, Kompetensi Digital, Manajemen Aparatur.

Abstract

This study examines differences in digital competence between millennial employees and Generation Z employees at BBPVP Serang. The research is grounded in the rapid expansion of digital transformation within the public sector that requires strong technological ability and adaptive readiness from civil servants. The purpose of this study is to describe variations in digital competence through the five dimensions of the Spencer and Spencer competence model that include skills, knowledge, motives, traits, and self concept. The study employs a qualitative approach through interviews with employees from both generational groups. The findings show that Generation Z demonstrates faster and more responsive digital mastery, while millennial employees possess stronger understanding of bureaucratic procedures and organizational ethics. Distinct communication patterns influence perceptions of professionalism, and some millennial employees show resistance toward digital innovation. The study offers implications for developing cross generational competence strategies, strengthening digital training, and expanding informal interaction spaces to enhance collaboration.

Keywords: BBPVP Serang, Civil Service Management, Digital Competence, Generation Z, Millennial Generation.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah memasuki fase kritis dalam tata kelola pemerintahan di Indonesia. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam layanan publik bukan sekadar tambahan namun telah menjadi elemen sentral dalam mewujudkan efisiensi, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Dalam hal ini kapasitas sumber daya manusia aparatur memiliki peranan yang sangat besar karena teknologi tanpa kompetensi yang memadai dapat menjadi beban alih-alih menjadi pendorong perubahan. Studi menunjukkan bahwa implementasi digitalisasi publik menuntut tidak hanya infrastruktur teknologi tetapi juga kesiapan organisasi dan kompetensi aparat pemerintahan (Fitriani et al, 2025).

Sebagai gambaran, penetrasi internet di Indonesia pada tahun 2024 tercatat sebesar 79,5% dari total penduduk sebanyak 221,56 juta jiwa. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat telah terhubung secara digital namun akses yang luas belum otomatis diikuti oleh kesiapan kompetensi digital yang merata, khususnya di sektor pemerintahan. Hasil penelitian oleh Mala Sondang Silitonga (2023) terhadap 125 aparatur lokal di Jakarta, Jawa Barat, dan Yogyakarta menunjukkan bahwa faktor “kemauan belajar” dan “kemauan berbagi” tidak berpengaruh signifikan terhadap transformasi digital jika struktur organisasi dan regulasi tidak mendukung. Tantangan lain berupa kesenjangan kompetensi digital di sektor publik Indonesia telah diidentifikasi sebagai hambatan dalam penerapan kebijakan e-government (Edy Sutrisno, 2024).

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini berfokus pada fenomena perbedaan kompetensi digital antar generasi dalam institusi pemerintahan pelatihan vokasi, yakni Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Serang (BBPVP Serang). Meskipun institusi ini berada di wilayah yang penetrasi internetnya tergolong tinggi (Provinsi Banten berada dalam kelompok provinsi dengan penetrasi di atas rata-rata nasional) namun belum banyak kajian empiris yang mengeksplorasi bagaimana generasi Z dan generasi Milenial berbeda dalam kemampuan digital yang relevan untuk tata kelola pemerintahan. Data dari APJII mencatat bahwa dari pengguna internet di Indonesia generasi Z (lahir 1997-2012) berkontribusi 34,40 % dan generasi Milenial (lahir 1981-1996) 30,62 %. Pada tataran praktis, jika perbedaan kompetensi ini tidak dikenali secara sistematis maka pelatihan dan program digitalisasi institusi dapat menjadi kurang tepat sasaran, menimbulkan inefisiensi dan meninggalkan celah dalam layanan publik digital.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk memahami tingkat dan karakteristik kompetensi digital antar generasi dalam lembaga pelatihan pemerintahan agar intervensi pelatihan bisa lebih tepat sasaran, menghasilkan rekomendasi kebijakan bagi lembaga seperti BBPVP Serang yang berperan strategis dalam pengembangan kapasitas aparatur di tingkat regional, dan mendukung implementasi tata kelola pemerintahan berbasis digital yang inklusif dan efektif, dengan memperhitungkan dimensi generasional dalam kompetensi digital. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perbedaan kompetensi digital antara generasi Z dan generasi Milenial dalam konteks tata kelola pemerintahan di BBPVP Serang serta merekomendasikan desain pelatihan berbasis bukti yang mempertimbangkan kebutuhan generasi.

Kajian Teoritis

Untuk menjelaskan perbedaan kompetensi digital tersebut, penelitian ini berlandaskan pada teori kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer dan Spencer (1993). Teori kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer dan Spencer (1993) menegaskan bahwa kompetensi individu dalam bekerja tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis (skill) dan pengetahuan (knowledge), tetapi juga mencakup dimensi-dimensi yang berada “di bawah permukaan” seperti motivasi (motives), sifat atau karakter (traits), dan konsep diri (self-concept). Model ini sering digambarkan sebagai model gunung es (iceberg model) di mana

bagian yang tampak, seperti keterampilan dan pengetahuan mudah dilihat dan diukur; sementara bagian tersembunyi, seperti motivasi, sifat, dan konsep diri sulit diamati namun memiliki pengaruh besar terhadap kinerja individu. Dalam konteks tata kelola pemerintahan di era digital, penerapan model ini menjadi relevan karena kompetensi digital aparatur tidak hanya soal menguasai aplikasi atau perangkat, tetapi juga tentang sikap adaptif, keyakinan diri menghadapi teknologi baru, dan motivasi untuk terus belajar. Kelima dimensi ini saling berkaitan dan bersama-sama membentuk kompetensi seseorang dalam menghadapi tantangan di era digital (Hakim & Sigh, 2020). Lima dimensi dalam teori kompetensi Spencer dan Spencer dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterampilan (Skill): menggambarkan kemampuan seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Misalnya, kemampuan mengoperasikan sistem digital atau menggunakan perangkat teknologi dalam pekerjaan sehari-hari.
2. Pengetahuan (Knowledge): berkaitan dengan wawasan, informasi, dan pemahaman seseorang terhadap bidang kerjanya. Dalam konteks digital, pengetahuan mencakup pemahaman tentang cara kerja sistem pemerintahan berbasis teknologi, keamanan data, atau regulasi digital.
3. Motivasi (Motives): merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk bertindak atau mencapai tujuan. Misalnya, keinginan untuk terus belajar teknologi baru atau semangat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
4. Sifat (Traits): berkaitan dengan karakter dan kepribadian yang memengaruhi cara seseorang menghadapi situasi kerja. Contohnya seperti ketelitian, tanggung jawab, keterbukaan terhadap perubahan, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan digital.
5. Konsep Diri (Self-Concept): menggambarkan bagaimana seseorang memandang dirinya sendiri, termasuk nilai, sikap, dan kepercayaan diri terhadap kemampuannya. Misalnya, keyakinan bahwa ia mampu menguasai sistem digital baru atau berperan aktif dalam inovasi di lingkungan kerjanya.

Kajian mengenai kinerja aparatur dalam konteks digital menunjukkan bahwa kesiapan kompetensi dan dukungan organisasi menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi digital di sektor publik. Fitriani et al (2025) melalui riset yang dipublikasikan dalam Jurnal Transformasi Administrasi menemukan bahwa kinerja pegawai dalam ekosistem digital dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi teknologi dan keberadaan struktur kerja yang mendukung digitalisasi. Studi ini menegaskan bahwa faktor organisasi dan pola kerja menjadi bagian dari ekosistem yang memengaruhi kinerja aparatur dalam layanan berbasis digital.

Penelitian oleh Silitonga (2023) pada jurnal terbitan STIA LAN memberikan sudut pandang penting mengenai hambatan kinerja digital aparatur. Ia menunjukkan bahwa meskipun aparatur memiliki kemauan belajar dan kemauan berbagi pengetahuan, kinerja digital tidak menunjukkan peningkatan signifikan apabila regulasi dan struktur organisasi tidak mendukung. Temuan ini relevan karena memperlihatkan bahwa kinerja digital bukan hanya soal kompetensi individual tetapi juga dipengaruhi oleh ekosistem kelembagaan.

Studi yang dilakukan Wijaya et al (2024) melalui Journal of Political Communication Universitas Hasanuddin juga berkontribusi pada pemahaman mengenai dinamika generasi dalam konteks digital. Penelitian tersebut menemukan bahwa generasi Z yang memiliki literasi digital tinggi tetap belum mampu memaksimalkan penggunaan teknologi untuk partisipasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan digital generasi muda tidak selalu berbanding lurus dengan performa digital dalam konteks pemerintahan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa variasi hasil digital antara generasi dapat muncul meskipun kompetensi dasarnya tinggi.

Di sisi lain, penelitian oleh Cambridge University Press and Assessment (2023) mengidentifikasi bahwa generasi milenial dengan tingkat pendidikan tinggi menunjukkan performa digital yang lebih baik dibanding kelompok usia yang lebih tua, terutama dalam manajemen informasi, kolaborasi daring, dan keterampilan teknis. Studi ini memperkuat asumsi bahwa faktor generasi berkontribusi pada variasi kinerja dan kompetensi digital dalam konteks profesional.

Namun, sebagian besar penelitian tersebut belum secara langsung menelaah gap generasi dalam kinerja aparatur pemerintahan, terutama dalam lingkungan lembaga pelatihan pemerintah seperti BBPVP Kota Serang. Tidak banyak studi yang menggabungkan analisis kompetensi digital, perbedaan generasi, dan kinerja pegawai menggunakan kerangka model kompetensi Spencer dan Spencer yang mencakup dimensi dalam permukaan seperti sifat, motivasi, serta konsep diri. Selain itu, belum ditemukan penelitian empiris yang menyoroti bagaimana perbedaan generasi Z dan milenial memengaruhi performa digital dalam tata kelola administrasi dan pelatihan pemerintahan di tingkat regional.

Kekosongan tersebut membentuk dasar research gap bagi penelitian ini. Dengan mengkaji kinerja aparatur serta perbedaan generasi dalam konteks digitalisasi pemerintahan di BBPVP Kota Serang, penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang lebih komprehensif terhadap literatur transformasi digital sektor publik dan dinamika generasional dalam kinerja organisasi pemerintah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui interpretasi terhadap makna yang muncul dari pengalaman partisipan. Pendekatan ini dipilih guna menggali perbedaan kompetensi digital antar generasi dalam konteks lembaga pemerintahan, khususnya di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Serang. Menurut Creswell dan Poth (2018), metode kualitatif memungkinkan peneliti memahami makna kompleks suatu fenomena berdasarkan perspektif partisipan dalam konteks alaminya.

Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yang berfokus menggambarkan realitas secara sistematis tanpa manipulasi variabel. Sandelowski (2000) menjelaskan bahwa pendekatan ini bertujuan merepresentasikan pengalaman partisipan sebagaimana adanya, bukan mencari hubungan sebab-akibat. Fokus penelitian mencakup tiga dimensi utama kompetensi digital berdasarkan model Spencer dan Spencer (1993), yaitu pengetahuan dan keterampilan teknis (*knowledge and skill*), dimensi konseptual (*self-concept and values*), serta dimensi mendalam (*traits and motives*). Analisis difokuskan pada perbandingan antara generasi Z dan milenial dalam penerapan ketiga dimensi tersebut di lingkungan kerja BBPVP Serang.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan aparatur dari dua kelompok generasi, observasi partisipatif terhadap kegiatan digital, serta studi dokumentasi berupa laporan kegiatan dan kebijakan lembaga. Moleong (2019) menegaskan bahwa wawancara dan observasi merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh pemahaman kontekstual. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Langkah ini memungkinkan peneliti menafsirkan temuan secara logis tanpa menggunakan pengkodean tematik yang kompleks. Penelitian dilakukan di BBPVP Serang, Kota Serang, Provinsi Banten, selama November 2025. Lokasi ini dipilih karena memiliki aparatur dan peserta pelatihan dari berbagai generasi, sehingga relevan untuk menggambarkan dinamika kompetensi digital antar generasi dalam tata kelola pemerintahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum BBPVP Serang dan Profil Generasi dalam Pemerintahan

Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Serang merupakan lembaga pelatihan pemerintah yang berdiri sejak tahun 1986 dengan nama awal Kursus Latihan Kerja (KLK). Seiring perkembangan waktu, pada tahun 1997 lembaga ini berganti nama menjadi Balai Latihan Kerja Industri (BLKI) Serang. Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2022, BBPVP Serang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan berbagai program pelatihan vokasi, peningkatan produktivitas, sertifikasi kompetensi, serta memberikan layanan konsultasi dan memperluas jejaring kerja di bidang pelatihan.

Dalam menjalankan tugasnya, BBPVP Serang memiliki beberapa fungsi utama, antara lain: menyusun rencana, program, dan anggaran; menyelenggarakan pelatihan vokasi dan peningkatan produktivitas; memfasilitasi kegiatan pemagangan; melaksanakan sertifikasi kompetensi; memberikan layanan konsultasi di bidang pelatihan dan produktivitas; memperluas jejaring kerja sama; serta melakukan promosi dan pengukuran terhadap peningkatan produktivitas. Selain itu, BBPVP juga bertanggung jawab dalam pengelolaan organisasi, kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan aset negara. Tidak hanya itu, lembaga ini juga melakukan evaluasi serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas program yang dijalankan.

Di lingkungan Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Serang, terdapat dua metode utama yang digunakan dalam proses pembelajaran, yaitu Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) dan Project Based Learning (PBL). Pertama, Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) merupakan metode pelatihan yang menitikberatkan pada pencapaian kemampuan kerja sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Program ini disusun berdasarkan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang dibutuhkan di dunia usaha dan industri (DUDI). Beberapa bidang kejuruan yang termasuk dalam PBK di BBPVP Serang antara lain kejuruan LAS, Listrik, Manufaktur, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), serta Garmen.

Kedua, Project Based Learning (PBL) adalah metode pembelajaran yang berfokus pada pengalaman langsung melalui pelaksanaan proyek nyata yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Tujuan dari metode ini adalah untuk mengembangkan keterampilan teknis (hard skills) dan keterampilan non-teknis (soft skills) peserta, seperti kemampuan memecahkan masalah, manajemen waktu, kerja sama tim, dan inovasi. Jenis kejuruan dalam metode PBL di BBPVP Serang meliputi smart farming, smart manufacturing, smart supply chain, smart building, dan smart creative skill.

Sebagai lembaga pelatihan yang berfokus pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia di bidang vokasi dan produktivitas, BBPVP Serang menjadi salah satu representasi penting dalam tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada transformasi digital dan peningkatan kualitas aparatur negara. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BBPVP tidak hanya dituntut mampu melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi dan proyek, tetapi juga harus beradaptasi dengan dinamika generasi yang bekerja di dalamnya. Komposisi generasi di lingkungan pemerintahan, khususnya antara generasi milenial dan generasi Z, turut memengaruhi pola kerja, gaya kepemimpinan, dan efektivitas kinerja di BBPVP Serang. Kedua generasi ini membawa karakteristik, nilai, serta kemampuan digital yang berbeda, sehingga menjadi faktor penting dalam memahami bagaimana kinerja pegawai dan tata kelola pemerintahan digital terbentuk di lingkungan BBPVP Serang.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2024 yang tercantum dalam Buku Statistik Aparatur Sipil Negara (ASN) Semester I, saat ini komposisi ASN di

Indonesia didominasi oleh generasi milenial dan generasi Z. Kedua generasi ini mencakup sekitar 62% dari total jumlah ASN, sementara generasi X hanya sekitar 36%, dan baby boomers tinggal 2% saja. Data tersebut menunjukkan bahwa generasi muda kini memegang peranan penting dalam birokrasi pemerintahan dan membawa perubahan dalam pola kerja serta dinamika organisasi, karena karakteristik mereka yang cenderung adaptif dan inovatif terhadap perkembangan zaman.

Secara umum, Generasi Y atau generasi milenial adalah kelompok yang lahir antara tahun 1977 hingga 1994, sehingga saat ini berada pada rentang usia sekitar 31 hingga 48 tahun (BKN dalam Balqis et al., 2025). Generasi ini tumbuh pada masa perkembangan pesat teknologi informasi, sehingga mereka cenderung terbuka terhadap perubahan dan memiliki semangat kerja kolaboratif. Sementara itu, Generasi Z adalah mereka yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, dengan rentang usia sekitar 15 hingga 30 tahun (BKN dalam Balqis et al., 2025). Generasi ini dikenal sebagai iGeneration atau generasi internet, karena mereka tumbuh di era digital yang serba terhubung. Mereka umumnya cepat beradaptasi dengan teknologi baru dan mahir dalam penggunaan perangkat digital serta komunikasi online (Nurhalim, 2022).

Analisis Kompetensi Digital Berdasarkan Model Spencer & Spencer

A. Dimensi Keterampilan (Skills)

Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara pegawai generasi Z dan generasi milenial dalam hal keterampilan penggunaan teknologi digital di lingkungan BBPVP Kota Serang. Berdasarkan teori kompetensi Spencer (1993), keterampilan merupakan salah satu elemen utama dalam model kompetensi yang mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas-tugas teknis dan operasional (Abd Hakim, 2020). Dalam konteks tata kelola pemerintahan digital, keterampilan digital menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas kerja serta adaptabilitas terhadap sistem berbasis teknologi.

Pegawai generasi Z, yang umumnya lahir antara tahun 1997–2012, menunjukkan tingkat responsivitas dan kecepatan adaptasi yang lebih tinggi terhadap penggunaan aplikasi dan sistem digital. Hal ini selaras dengan karakteristik generasi digital native yang sejak awal telah akrab dengan teknologi informasi dan komunikasi (Aisyah & Habibie, 2025). Mereka cenderung memiliki learning agility yang tinggi, mampu memanfaatkan berbagai platform digital untuk meningkatkan efisiensi kerja, dan cepat memahami inovasi teknologi baru yang diterapkan di lingkungan kerja.

Sebaliknya, pegawai generasi milenial (lahir antara tahun 1981–1996) menunjukkan variasi yang lebih luas dalam keterampilan digital. Meskipun sebagian besar sudah mulai menyesuaikan diri dengan sistem digitalisasi pemerintahan, terdapat pula kelompok yang masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan teknologi. Hal ini sejalan dengan temuan dari Twenge (2017) yang menjelaskan bahwa generasi milenial, meskipun adaptif terhadap teknologi, masih cenderung membutuhkan waktu untuk membangun kenyamanan dalam penerapan sistem digital yang kompleks, terutama di sektor publik yang memiliki struktur birokrasi rigid (Balqis et al., 2025).

Pihak kepegawaian BBPVP menjelaskan bahwa secara proporsional, jumlah pegawai milenial masih mendominasi dibandingkan generasi Z, karena pegawai Gen Z umumnya masih berada pada tahap awal karier sebagai CPNS. Kondisi ini menciptakan adanya kecenderungan bahwa gen Z masih belum memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menciptakan inovasi ataupun kritik terhadap organisasi karena masih pada awal tahapan karier. Dalam kerangka teori Spencer, hal ini menunjukkan bahwa organizational competence masih ditentukan oleh kelompok dominan yang memiliki pengalaman lebih panjang, meskipun secara individual Gen Z memiliki technical competence yang lebih unggul.

B. Dimensi Pengetahuan (Knowledge)

Dari sisi pengetahuan, generasi Z menunjukkan tingkat literasi digital dan pengetahuan teknologi yang relatif lebih tinggi dibandingkan generasi milenial. Menurut Spencer, pengetahuan merupakan underlying characteristic yang mendukung terbentuknya kompetensi seseorang dalam menjalankan pekerjaan (Abd Hakim, 2020). Generasi Z, yang tumbuh di era digital dan terpapar berbagai sumber pembelajaran berbasis teknologi, memiliki pemahaman yang lebih luas mengenai perangkat lunak, sistem cloud, keamanan data, serta analitik digital (Zahira & Nasution, 2025). Pengetahuan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga konseptual, yang membantu mereka melihat peluang inovasi dalam tata kelola pemerintahan digital.

Namun demikian, pengetahuan yang tinggi tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses kerja di BBPVP. Faktor utama yang menjadi penghambat adalah posisi struktural dan budaya organisasi yang masih didominasi oleh generasi milenial. Generasi milenial memiliki pengetahuan institusional dan pengalaman kerja yang lebih matang dalam memahami prosedur birokrasi, peraturan pemerintah, serta mekanisme koordinasi antarbidang. Artinya, meskipun Gen Z lebih unggul secara digital, generasi milenial tetap memiliki keunggulan dalam contextual knowledge yang berhubungan dengan sistem kerja pemerintahan.

C. Dimensi Motivasi (Motives)

Motivasi adalah suatu dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan. Dari hasil penelitian ini, motivasi yang muncul bagi pekerja generasi millennial dan generasi Z di instansi BBPVP Serang agar terus berkesinambungan dan berkolaborasi yakni dengan diadakannya acara-acara seperti Expo dan kegiatan sebagainya. Setiap dilaksanakannya expo maupun acara lain tersebut, seluruh pegawai dari berbagai generasi selalu diajak untuk mengikuti atau melihat acara tersebut. Hal ini terlihat sederhana namun sebenarnya dapat menjadi suatu dorongan bagi setiap pekerja untuk selalu berkolaborasi baik itu dari generasi milenial maupun generasi Z. Terutama bagi gen Z, dalam kegiatan tersebut lebih dibutuhkan karena gen z terpancang lebih familiar dan cekatan dalam teknologi.

Motivasi yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk Tindakan (Spencer, 1993). Dalam mewujudkan motivasi dalam diri sebagai suatu tindakan, hal ini juga pasti memerlukan dorongan dari lingkungan dan orang sekitar. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi milenial dan generasi Z harus terus berkolaborasi dengan cara diadakan acara di luar pekerjaan seperti outbond. Selain sebagai acara nonformal, acara di luar kantor ini dapat menjadi wadah antara generasi milenial dan generasi Z untuk berbicara santai. Hal ini bisa menjadi awal bagi mereka untuk saling mengenal sifat satu sama lain sehingga motivasi dalam hal ini dapat terwujud. Oleh karena itu, motivasi dalam bekerja atau motivasi para generasi untuk bisa lebih cekatan dalam menghadapi teknologi bisa datang dari hal yang sebenarnya tidak formal. Hal ini merupakan kesempatan yang berguna bagi berbagai pihak agar terus bisa berkolaborasi.

D. Dimensi Sifat (Traits)

Sifat merupakan suatu karakter yang dimiliki oleh setiap manusia. Dari hasil penelitian di BBPVP Serang, terdapat perbedaan sifat maupun sikap antara generasi milenial dengan generasi Z. Penelitian di BBPVP Serang menunjukkan bahwa pegawai generasi milenial di BBPVP Serang umumnya memiliki karakter yang lebih sensitif, mudah berkomunikasi, serta menjaga etika dalam berinteraksi. Mereka kerap memulai percakapan dengan basa-basi yang sopan, bersikap ramah, dan berusaha menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, generasi ini dikenal memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, terutama terkait ketepatan waktu. Sebagian besar dari mereka datang lebih awal atau

setidaknya tepat waktu ketika memulai pekerjaan.

Di sisi lain, pegawai generasi Z di BBPVP Serang cenderung berkomunikasi secara langsung dan terbuka tanpa banyak basa-basi. Mereka lebih menekankan kejelasan dalam penyampaian informasi daripada aspek emosional atau upaya menjaga kehangatan interaksi. Penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian anggota generasi Z memiliki kebiasaan datang mendekati waktu mulai kerja, meskipun tetap berusaha untuk tidak terlambat. Pola ini bukan disebabkan oleh rendahnya komitmen, melainkan menggambarkan pandangan mereka yang lebih luas terhadap ketentuan waktu dan preferensi pada kenyamanan pribadi.

Perbedaan karakter antara generasi milenial dan generasi Z dipengaruhi oleh kondisi sosial serta perkembangan teknologi yang disertai proses tumbuh kembang mereka. Generasi milenial lahir pada masa peralihan dari teknologi analog menuju digital, sehingga mereka menyerap nilai-nilai sosial seperti kesopanan, menjaga keharmonisan, dan peka terhadap perasaan orang lain namun mereka tetap mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Perbedaan ini bukan berarti keduanya sulit berdampingan, tetapi justru menghadirkan tantangan tersendiri bagi organisasi. Milenial cenderung memberikan stabilitas, keramahan, dan etika kerja yang baik, sedangkan generasi Z menawarkan pembaruan, produktivitas, serta gaya komunikasi yang lebih cepat. Apabila kedua nya terkelola dengan baik, maka kombinasi kedua karakter ini dapat menjadi sumber kekuatan organisasi.

E. Dimensi Konsep Diri (Self-Concept)

Konsep diri dalam model kompetensi Spencer and Spencer merupakan karakteristik mendalam yang mencakup identitas profesional, nilai yang dipegang individu, serta keyakinan mengenai peran dirinya dalam organisasi. Dimensi ini memengaruhi cara seseorang menafsirkan situasi kerja dan menentukan pola perilaku sehari-hari (Spencer & Spencer, 1993). Dalam konteks pemerintahan digital, konsep diri menjadi faktor penting yang memengaruhi keyakinan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan serta cara mereka menempatkan diri dalam dinamika lintas generasi.

Penelitian mengenai self concept dan self efficacy di lingkungan profesional menunjukkan bahwa keyakinan seseorang terkait kemampuan serta persepsi identitas kerja berpengaruh pada seberapa besar ia siap menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan baru (Bandura, 1997). Laporan SMERU mengenai kesiapan digital aparaturnya di Indonesia menegaskan hal serupa. Kesiapan digital tidak hanya bergantung pada keterampilan, tetapi juga pada faktor psikologis seperti kepercayaan diri dan persepsi diri dalam organisasi. Pegawai yang memiliki konsep diri positif terkait teknologi lebih mampu menerima inovasi dan berpartisipasi dalam transformasi digital (The SMERU Research Institute et al., 2024).

Hasil penelitian di BBPVP Kota Serang menunjukkan bahwa pegawai generasi Z cenderung memiliki konsep diri yang berorientasi pada kompetensi digital dan efisiensi kerja. Mereka melihat kemampuan teknologi sebagai identitas profesional utama dan mengekspresikannya melalui komunikasi langsung serta gaya kerja yang fokus pada hasil. Temuan wawancara menunjukkan bahwa pola komunikasi ini sering dianggap terlalu lugas oleh pegawai milenial. Pegawai milenial memaknai etika kerja melalui kesopanan, pembukaan percakapan, dan hubungan interpersonal, sehingga gaya komunikasi generasi Z dipersepsi sebagai kurang memperhatikan norma sosial organisasi. Perbedaan persepsi ini menunjukkan adanya gap dalam self concept antar generasi. Generasi Z menilai dirinya sebagai pekerja yang efektif dan solutif, sedangkan milenial menilai identitas profesional melalui keharmonisan dan sensitivitas sosial dalam organisasi.

Pada sisi lain, generasi milenial menunjukkan konsep diri yang kuat terkait identitas birokrasi, pengalaman kerja, dan penguasaan prosedur organisasi. Namun konsep diri ini tidak selalu disertai keyakinan positif terhadap penggunaan teknologi baru. Penelitian

mengenai transformasi digital sektor publik di Indonesia menemukan adanya resistansi alami pada pegawai yang merasa bahwa inovasi digital mengganggu kenyamanan atau keahlian yang sudah mapan (Silitonga, 2023). Hal tersebut selaras dengan temuan lapangan bahwa sebagian pegawai milenial memilih mengandalkan generasi Z untuk tugas berbasis teknologi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menjelaskan bahwa perbedaan kompetensi digital antara generasi milenial dan generasi Z di BBPVP Serang terbentuk melalui variasi pada keterampilan, pengetahuan, motivasi, sifat, dan konsep diri. Generasi Z menunjukkan keunggulan nyata pada aspek teknis serta literasi digital yang lebih kuat, sedangkan generasi milenial memiliki kedalaman pengalaman birokrasi dan pemahaman konteks organisasi. Dinamika ini menciptakan pola kerja yang saling melengkapi namun juga memunculkan gesekan dalam komunikasi dan etika interaksi. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa gaya komunikasi langsung dari generasi Z sering dipersepsi berbeda oleh generasi milenial sehingga memengaruhi persepsi terhadap profesionalitas. Pada saat yang sama sebagian pegawai milenial masih mengalami hambatan dalam menghadapi inovasi digital sehingga memunculkan ketergantungan pada pegawai generasi Z.

Penelitian ini memberikan dorongan bagi organisasi untuk membangun strategi manajemen lintas generasi yang lebih adaptif. Penguatan literasi teknologi bagi seluruh generasi, pembentukan ruang interaksi nonformal, serta penataan ulang kebijakan komunikasi internal dapat memperkuat kolaborasi dan mencegah kesenjangan persepsi. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan dan konteks yang hanya berfokus pada satu instansi sehingga hasilnya perlu ditafsirkan secara hati-hati tanpa menarik generalisasi yang melebihi lingkup penelitian. Studi berikutnya dapat memperluas wilayah penelitian pada beberapa lembaga pelatihan atau instansi pemerintahan lain agar dapat menggambarkan pola kompetensi digital lintas generasi secara lebih menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Hakim, J. (2020). Teori Kompetensi: Ulasan dari Perspektif Kemahiran Digital: Competency Theory: Review from a Digital Proficiency Perspective. *Malaysian Journal of Information and Communication Technology (MyJICT)*, 1-23.
- Aisyah, N., & Habibie, M. T. (2025). Pengaruh Teknologi Digital terhadap Perilaku Komunikasi Digital Native di Indonesia. *Prosiding Konferensi Berbahasa Indonesia Universitas Indraprasta PGRI*, 75-80.
- Anggini. (2024). Professional digital competency of English teacher: Generation differences. *Research and Development Journal of Education*.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). APJII: Jumlah pengguna internet Indonesia tembus 221 juta orang. Jakarta: APJII.
- Badan Pusat Statistik. (2025). Statistik Telekomunikasi Indonesia 2024. Jakarta: BPS.
- Balqis, A., Ambardi, D., Siburian, S. M., & Mulia, I. C. (2025). Analisis Public Service Motivation Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial dan Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Bisnis*, 7(2), 288-299.
- Bandura, A. (1997). Self efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- Bangga, A. (2022). Peran Balai Latihan Kerja dalam Meningkatkan Kompetensi Calon Tenaga Kerja dan Implikasinya terhadap Ketahanan Pribadi Siswa (Studi di Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Serang, Kota Serang, Provinsi Banten). *Jurnal Ketahanan Nasional*, 28(3).
- Cambridge University Press. (2024). Understanding the role of Indonesian Millennials in shaping the nation's future: Digital competencies of the Millennial generation in micro, small, and medium enterprises in West Bandung District. In Chapter 5.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among*

- five approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- Fitriani, N., Wibawa, T. S., & Adiastuty, N. (2025). Transformasi digital dan kinerja aparatur dalam pelayanan publik. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12(1), 44 sampai 58.
- Isabella, I., Alfriti, A., Saptawan, A., & Nengyanti, N. (2024). Empowering digital citizenship in Indonesia: Navigating urgent digital literacy challenges for effective digital governance. *Journal of Governance and Public Policy*, 11(2)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawari, I., Sudrajat, I., & Darmawan, D. (2025). Peran Balai Besar Pelatihan Vokasi Dan Produktivitas (BBPVP) Serang Dalam Meningkatkan Keberhasilan Peluang Karir Alumni. *Hasina: Jurnal Akuntansi dan Bisnis Syariah*, 2(1), 35-50.
- Nurhalim, A. D. (2022). Faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian pada generasi Z dan generasi Milenial di Indonesia terhadap Zara. *Jurnal Bina Manajemen*, 10(2), 26-41.
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334–340.
- Silitonga, M. S. (2023). The public sector's digital skills gap in Indonesia: The challenges and opportunities. *Jurnal Good Governance*, 19(1), 72-88.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2024). Digital divide: how is Indonesian public service affected? *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pemerintahan Indonesia*.
- The SMERU Research Institute, GIZ, & Blavatnik School of Government, University of Oxford. (2024). *Analysis of digital skills development in the public sector in Indonesia* (Research Report No. 3/2024). Jakarta: The SMERU Research Institute.
- Wijaya, I., Sitompul, F. K. T., Harju, L. M., Payokwa, M. K., & Insoraky, W. A. (2024). The influence of digital competence on Generation Z's political participation in the city of Jayapura. *Tamalanrea: Journal of Government and Development (JGD)*, 1(3), 162-172.
- Zahira, N., & Nasution, M. I. P. (2025). PERBANDINGAN PERILAKU MANAJEMEN INFORMASI GENERASI Z DAN MILLENNIALS DI ERA DIGITAL (COMPARISON OF INFORMATION MANAGEMENT BEHAVIOR OF GENERATION Z AND MILLENNIALS IN THE DIGITAL ERA). *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 51-59.