

PENGARUH KARAKTERISTIK GENERASI DAN *E-LEARNING* TERHADAP KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL MULTIGENERASI DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

MAUDYTA



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Karakteristik Generasi dan *E-Learning* terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Multigenerasi di Lembaga Administrasi Negara” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir tesis ini. Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Maudyta
H2501241014

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

RINGKASAN

MAUDYTA. Pengaruh Karakteristik Generasi dan *E-Learning* terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Multigenerasi di Lembaga Administrasi Negara. Dibimbing oleh FURQON SYARIEF HIDAYATULLOH dan UTAMI DYAH SYAFITRI.

Penerapan sistem merit menempatkan kompetensi sebagai dasar utama, sehingga peran Lembaga Administrasi Negara (LAN) perlu didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten. Tantangan muncul dari struktur pegawai negeri sipil, yang terdiri dari beberapa generasi dengan karakteristik yang beragam, menghasilkan hasil kompetensi yang bervariasi. Meskipun pelatihan e-learning telah dilakukan, hasil pemetaan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) multi-generasi di LAN menunjukkan bahwa belum semua hasilnya optimal. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik generasi dan *e-learning* terhadap kompetensi, menganalisis perbedaan pengaruh *e-learning* terhadap kompetensi di antara PNS Gen X, Gen Y, dan Gen Z serta merumuskan prioritas strategi pendekatan metode *e-learning* sebagai bentuk pengembangan kompetensi gen X, gen Y dan gen Z di LAN.

Penelitian kuantitatif ini melibatkan 135 responden pegawai negeri sipil LAN yang dipilih menggunakan teknik *purposive* dan *quota sampling*. 5 pakar juga terlibat, dengan latar belakang akademisi, praktisi SDM dan pengalaman *e-learning* serta praktisi dari pejabat LAN. Analisis data dilakukan menggunakan statistik inferensia dengan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dan Partial Least Squares-Multi Group Analysis (PLS-MGA) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik generasi memiliki pengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap kompetensi (dugaan $\beta = 0.641$; $p < 0.001$). Pelatihan e-learning juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi (dugaan $\beta = 0.211$; $p = 0.009$), meskipun efeknya relatif rendah. Melalui uji PLS-MGA, perbedaan signifikan dalam dampak e-learning terhadap kompetensi hanya ditemukan dalam uji perbandingan antara kelompok Gen X dan Gen Y (nilai $p = 0,032$), di mana e-learning memiliki dampak paling signifikan dalam meningkatkan kompetensi untuk Gen X.

Studi ini menyimpulkan bahwa karakteristik generasi dan *e-learning* merupakan variabel penjelas dari kompetensi. Semakin tinggi karakteristik khas generasi yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang terpenuhi, semakin tinggi kompetensi yang ditunjukkan. E-learning memiliki dampak paling signifikan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam kompetensi teknis. Gen X dan Gen Y memiliki respons dan preferensi yang berbeda terhadap pendekatan e-learning untuk meningkatkan kompetensi mereka, sementara Gen Y dan Gen Z serupa.

Sinkronus adalah alternatif pendekatan *e-learning* yang paling diprioritaskan, mengingat keuntungan dari interaksi tatap muka virtual secara real-time, sehingga mendukung tujuan pembelajaran. Kebijakan dan kualitas konten menjadi dua kriteria yang diprioritaskan secara bersamaan. Temuan ini menyajikan sebuah



formulasi yang dapat meningkatkan kompetensi PNS multigenerasi dalam rangka mendukung transformasi PNS yang kompeten dan profesional.

Kata kunci: kompetensi, karakteristik generasi, *e-learning*, pegawai negeri sipil

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

SUMMARY

MAUDYTA. The Influence of Generational Characteristics and E-Learning on the Competence of Multigenerational Civil Servants at the National Institute of Public Administration. Supervised by FURQON SYARIEF HIDAYATULLOH and UTAMI DYAH SYAFITRI.

The implementation of a merit system places competence as the main foundation, so the role of the National Institute of Public Administration (LAN) needs to be supported by competent human resources. Challenges arise from the civil service structure, which consists of multiple generations with diverse characteristics, resulting in varied competency outcomes. Although e-learning training has been conducted, the results of the multi-generational civil servant competency mapping at LAN show that not all competency outcomes are optimal. This study aims to analyze the influence of generational characteristics and e-learning on competence, as well as to analyze the differences in the influence of e-learning on competence among Gen X, Gen Y, and Gen Z civil servants.

This quantitative research involves 135 LAN civil servant respondents selected using purposive and quota sampling techniques. 5 experts also involved, with academic and practitioner backgrounds in human resources and e-learning experience. Data analysis was conducted using inferential statistics with Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Partial Least Squares-Multi Group Analysis (PLS-MGA) thru SmartPLS 4 software. The research results show that generational characteristics have a strong positive and significant impact on competence (estimated beta= 0.641; $p < 0.001$). E-learning training also proved to have a positive and significant effect on competence (estimated beta = 0.211; $p = 0.009$), although the effect is relatively low. PLS-MGA testing revealed a significant difference in the impact of e-learning on competence only in the comparison between Gen X and Gen Y groups (p -value = 0.032), with e-learning having the most significant impact on enhancing competence for Gen X.

This study concludes that generational characteristics and e-learning serve as explanatory variables for competence. The extent to which the distinct generational characteristics of civil servants are realized correlates positively with the level of competence demonstrated. the more the distinctive characteristics of the generation possessed by civil servants are met, the higher the competence demonstrated. E-learning has the most significant impact on improving knowledge, skills, and attitudes in technical competence. Gen X and Gen Y have different responses and preferences for e-learning approaches to enhance their competencies, while Gen Y and Gen Z are similar. Synchronous is the most prioritised alternative e-learning approach, considering the advantages of virtual real-time face-to-face interaction, thus supporting the learning objectives. Policies and content quality become two criteria that are simultaneously prioritised. Therefore, these findings offer a formulation to enhance the competencies of a multigenerational civil service workforce, thereby supporting the transformation toward a competent and professional civil service.

Keywords: competence, generational characteristics, e-learning, civil servants



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

PENGARUH KARAKTERISTIK GENERASI DAN *E-LEARNING* TERHADAP KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL MULTIGENERASI DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

MAUDYTA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister
pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Joko Purwono, M.S.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.



Judul Tesis

: Pengaruh Karakteristik Generasi dan *E-Learning* terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Multigenerasi di Lembaga Administrasi Negara

Nama
NIM

: Maudyta
: H2501241014

Hak cipta milik IPB University

Disetujui oleh



Pembimbing 1:

Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.



Pembimbing 2:

Dr. Utami Dyah Syafitri S.Si, M.Si

Diketahui oleh



Ketua Program Studi Ilmu Manajemen:

Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, SP, M.Sc.Ec.
NIP. 197904222006041002



Tanggal Ujian:
10 Agustus 2026

Tanggal Pengesahan: 14 AUG 2026



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga tesis berjudul “Pengaruh Karakteristik Generasi dan Pelatihan *E-learning* terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Multigenerasi di Lembaga Administrasi Negara” ini dapat diselesaikan. Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak.

Terima kasih penulis sampaikan kepada Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I. selaku ketua komisi pembimbing dan Dr. Utami Dyah Syafitri S.Si, M.Si. selaku anggota komisi pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan serta masukan dalam penyusunan tugas akhir. Terima kasih kepada dosen penguji Dr. Ir. Joko Purwono M.S atas masukan penyempurnaan tugas akhir serta seluruh dosen dan tenaga kependidikan program studi Magister Ilmu Manajemen. Ungkapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada orang tua dan keluarga penulis yang telah memberikan dukungan dan doa selama penulis menempuh program studi pascasarjana. Penghargaan dan terima kasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan Kementerian Keuangan yang telah memberikan dukungan finansial, melalui program beasiswa dalam negeri penulis dapat menyelesaikan studi Magister ini. Kepada rekan seperjuangan program studi Ilmu Manajemen Angkatan 2024 dan Awardee LPDP IPB, terima kasih untuk kebersamaannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi nyata dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

Bogor, Agustus 2026

Maudyta



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	7
1.4 Manfaat	7
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen SDM	9
2.2 Kompetensi	11
2.3 Pelatihan	15
2.4 <i>E-Learning</i>	17
2.5 Generasi	22
2.6 Penelitian Terdahulu	26
2.7 Kerangka Penelitian	31
2.8 Hipotesis	34
III METODE	37
3.1 Waktu dan Tempat	37
3.2 Jenis dan Sumber Data	37
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	38
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	39
3.5 Operasionalisasi Variabel	41
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	45
4.2 Gambaran Responden	47
4.3 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	49
4.4 Pengaruh Karakteristik Generasi dan <i>E-learning</i> terhadap Kompetensi	55
4.5 Perbedaan Pengaruh <i>E-learning</i> terhadap Kompetensi diantara PNS Multigenerasi	58
4.6 Prioritas Alternatif Metode <i>E-Learning</i>	64
4.7 Implikasi Manajerial	71
V SIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Simpulan	71
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	83
RIWAYAT HIDUP	103



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

DAFTAR TABEL

1	Komposisi PNS LAN berdasarkan generasi	2
2	Keikutsertaan PNS LAN dalam pelatihan	3
3	Hasil pemetaan kompetensi	4
4	Model keberhasilan sistem informasi	20
5	Pengelompokkan generasi	23
6	Dimensi karakteristik generasi McCrindle dan Wolfinger	24
7	Penelitian terdahulu	26
8	Penelitian terdahulu (lanjutan)	27
9	Penelitian terdahulu (lanjutan)	28
10	Penelitian terdahulu (lanjutan)	29
11	Skala fundamental perbandingan berpasangan	37
12	Populasi dan sampel penelitian	38
13	Operasional variabel kompetensi	41
14	Operasionalisasi variabel karakteristik generasi	42
15	Operasionalisasi variabel <i>e-learning</i>	43
16	Hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian	48
17	<i>Outer loadings first order</i> sebelum <i>dropping</i>	50
18	<i>Outer loadings first order</i> sebelum <i>dropping (lanjutan)</i>	51
19	Hasil kalkulasi validitas konvergen dan reliabilitas <i>second order</i>	53
20	Matriks Koefisien Determinasi	54
21	Matriks Korelasi <i>Second Order</i>	54
22	Matriks nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	54
23	Hasil kalkulasi <i>effect size</i>	55
24	Nilai <i>Outer loadings</i> model struktural	56
25	Hasil bootstrapping karakteristik generasi terhadap kompetensi	56
26	Hasil <i>bootstrapping e-learning</i> terhadap kompetensi	57
27	MICOM tahap 2 – Gen X vs Gen Y/Milenial	59
28	MICOM tahap 2 – Gen X vs Gen Z	59
29	MICOM tahap 2 – Gen Y vs Gen Z	59
30	Pengujian MICOM	59
31	R-square kompetensi berdasarkan kelompok generasi	60
32	Hasil perbandingan koefisien PLS-MGA	60
33	Hasil bootstrapping MGA Gen X vs Gen Y	61
34	Hasil bootstrapping MGA Gen X vs Gen Z	62
35	Hasil <i>bootstrapping</i> MGA Gen Y vs Gen Z	62
36	Struktur dan definisi AHP	64
37	Struktur dan definisi AHP (<i>lanjutan</i>)	65
38	Nilai bobot dan prioritas kriteria berdasarkan tujuan	67
39	Nilai bobot dan prioritas aktor berdasarkan kriteria	68
40	Nilai bobot dan prioritas alternatif pendekatan <i>e-learning</i>	70

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR GAMBAR

1	Grafik jumlah ASN berdasarkan generasi kelahiran (BKN 2024)	2
2	Model Gunung Es Kompetensi (Spencer and Spencer 1993)	13
3	Kerangka oktagon <i>e-learning</i>	20
4	Kerangka penelitian	33
5	Model penelitian	34
6	Struktur AHP	40
7	Struktur organisasi LAN (LAN 2025)	46
8	Logo LAN (LAN 2025)	46
9	Tingkat pendidikan responden	47
10	Jabatan responden	48
11	Model pengukuran <i>first order</i> setelah <i>dropping</i>	51
12	Hasil evaluasi <i>second order</i>	52
13	Hasil model struktural variabel penelitian	55
14	Hasil pengolahan AHP	66

DAFTAR LAMPIRAN

1	Lampiran 1 Kuesioner penelitian	84
2	Lampiran 2 Kuesioner penelitian AHP	90