

**PERAN OPTIMAL TIM HUMAN RESOURCES MEMPERSIAPKAN
GENERASI Z SEBAGAI SUKSESOR KEPEMIMPINAN
PADA FIRMA X DI ERA TRANSFORMASI TEKNOLOGI**

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Bakrie



Disusun Oleh:

MAEZARA

NIM: 1231921004

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA**

2025

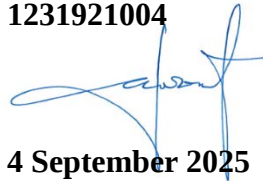
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan
semua sumber baik yang di kutip maupun di rujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Maezara

NIM : 1231921004

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 September 2025

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Maezara
NIM : 1231921004
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Tugas Akhir : Peran Optimal Tim Human Resources Mempersiapkan Generasi Z Sebagai Suksesor Kepemimpinan Pada Firma X Di Era Transformasi Teknologi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Aurino Rilman Adam Djamaris, M.M (tanda tangan)

Digitally signed by
Aurino Djamaris
DN: cn=Aurino
Djamaris, o, ou,
email=aurinodjamaris
@gmail.com, c=ID
Date: 2025.09.04

Penguji : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM, IPM (tanda tangan)

Penguji : Dr. Ananda Fortunisa, SE., Msi (tanda tangan)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 4 September 2025

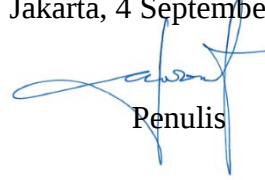
KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penulisan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tugas Akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yang terhormat Bapak Ir. Aurino Rilman Adam Djamaris, M.M, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penelitian dan penyusunan Tugas Akhir ini;
2. Yang terhormat Bapak Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM, IPM, selaku dosen penguji Tugas Akhir dan juga membimbing saya, menyediakan waktu, tenaga dan arahan dan juga mengizinkan saya untuk menjadikan buku beliau dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital, Green Ecosystem, SDGs” sebagai referensi penerapan kerangka kerja pada penelitian ini;
3. Yang terhormat Ibu Dr. Ananda Fortunisa, SE., Msi, selaku dosen penguji Tugas Akhir yang telah memberikan arahan dan bimbingan pada penelitian dan penyusunan Tugas Akhir ini;
4. Yang terhormat seluruh Dosen dan rekan-rekan Mahasiswa Kelas Karyawan Universitas Bakrie yang telah berbagi ilmu selama perkuliahan dan menjadi inspirasi di Tugas Akhir ini;
5. Firma X, Ibu Pendiri Firma, IIEA yang saya hormati, terima kasih atas inspirasi, semangat, doa dan dukungan Ibu yang sangat berarti. Yang terhormat almarhumah Ibu DWS atasan saya selama 20 tahun, yang telah memberikan saya ilmu dan pengalaman luas. Yang terhormat seluruh Jajaran Eksekutif, tenaga Profesional dan rekan kerja Firma yang telah mengizinkan, mendukung, meluangkan waktu dan pikirannya sehingga penelitian saya telah berjalan dengan lancar;
6. Papah dan Mamah tersayang, Mummy Marly Kartini dan Gerarld Wirianata, adik-adik terbaik yang selalu menolong, in loving memory Ayah Veriko Indra, anak-anakku yang terbaik dan terkasih, SIR dan EHR, terima kasih sudah selalu membanggakan Ayah dan Ibu dan selalu memberikan semangat, doa dan dukungan serta pengertian atas tersitanya waktu selama Ibu menjalankan kuliah sampai menyelesaikan Tugas Akhir ini; dan

7. Yang tercinta sahabat-sahabat terdekat saya, *Bubblelicious*, teman-teman PTSPT, DAS yang telah menemani, mendengarkan cerita, mendukung, mendoakan dan menyemangati saya dalam menjalankan perkuliahan dari hari pertama hingga Tugas Akhir ini selesai.

Jakarta, 4 September 2025



Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maezara
NIM : 1231921004
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Jenis Tugas Akhir : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

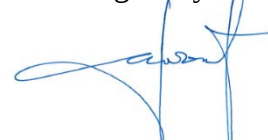
Peran Optimal Tim Human Resources Mempersiapkan Generasi Z Sebagai Suksesor Kepemimpinan Pada Firma X Di Era Transformasi Teknologi

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhal menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 4 September 2025

Yang menyatakan,



(Maezara)

Peran Optimal Tim Human Resources Mempersiapkan Generasi Z Sebagai Suksesor Kepemimpinan Pada Firma X Di Era Transformasi Teknologi

Maezara

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran optimal Tim Human Resources (“Tim HR”) dalam mengelola talenta Generasi Z di era transformasi teknologi dalam mempersiapkan penerus kepemimpinan pada Firma X. Fenomena keberadaan empat generasi, Baby Boomers, Generasi X, Millennial dan Generasi Z dalam Firma X, memiliki potensi kesenjangan dalam melakukan pekerjaan. Kesenjangan tersebut dijumpai oleh Tim HR melalui strategi integratif untuk keberlanjutan visi-misi organisasi.

Dengan metode penelitian studi kasus kualitatif, teridentifikasi tiga kesenjangan utama: (i) operasional *pipeline* yang masih menyebar dan informasi yang belum merata, (ii) hambatan kolaborasi efektif akibat perbedaan persepsi kerja dan gaya komunikasi lintas generasi, dan (iii) pemanfaatan teknologi yang belum optimal untuk efisiensi dan efektifitas. Dengan kesenjangan tersebut, peneliti merekomendasikan model kerangka kerja praktis integratif bagi Firma X, yaitu *hub-and-spoke* dengan menjadikan Tim HR sebagai pusat fasilitator strategis (*Hub*) yang menavigasi tiga inisiatif strategis (*Spokes*), yaitu (i) *Progression* - Pengembangan Kepemimpinan, (ii) *Open Communication* - Kepemimpinan Adaptif dan Integratif melalui *PEOPLE Program* sebagai *career ladder* yaitu umpan balik yang *real-time, two ways mentoring system*, dan percepatan *milestone* karir berikutnya dan (iii) *Integration* Berbasis Teknologi: Menuju Efisiensi dan Kolaborasi Efektif, melalui *T-BASIS Program* dengan rancangan platform HR yang berisikan KPI, *standard requirement* pekerjaan, transparansi, progres perkembangan karir, dan data HR lainnya.

The Optimal Role of the Human Resources Team in Preparing Generation Z as Leadership Successors at Firm X in the Era of Technological Transformation

Maezara

ABSTRACT

This study examines the optimal role of the Human Resources Team (“HR Team”) in managing Generation Z talent in the era of technological transformation in preparing leadership successors at Firm X. The phenomenon of four generations, Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z, existing within Firm X has the potential to create gaps in performing work. The HR Team bridges these gaps through integrative strategies for the sustainability of the organization's vision and mission.

Through a qualitative case study research method, three main gaps were identified: (i) operational pipelines that are still scattered and unevenly distributed information, (ii) barriers to effective collaboration due to differences in work perceptions and communication styles across generations, and (iii) suboptimal use of technology for efficiency and effectiveness. Given these gaps, the researchers recommend a practical integrative framework model for Firm X, namely a hub-and-spoke model with the HR Team as the strategic facilitator (Hub) navigating three strategic initiatives (Spokes), namely (i) Progression - Leadership Development, (ii) Open Communication - Adaptive and Integrative Leadership through the PEOPLE Program as a career ladder, which includes real-time feedback, a two-way mentoring system, and acceleration of the next career milestone, and (iii) Technology-Based Integration: Towards Efficiency and Effective Collaboration, through the T-BASIS Program with an HR platform design that includes KPIs, standard job requirements, transparency, career development progress, and other HR data.

Kata Kunci/Keywords: manajemen talenta Gen Z, Teknologi Digital, Keberlanjutan Organisasi, Dinamika Lintas Generasi, hub-and-spoke model

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah pada Firma X	6
1.3. Rumusan Masalah pada Firma X	7
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	9
1.5.1. Manfaat bagi Firma X	9
1.5.2. Manfaat Kontribusi	9
1.5.3. Manfaat bagi Peneliti	10
1.6. Ruang Lingkup Penelitian	10
1.7. Definisi Istilah	10
BAB II TINJAUAN LITERATUR	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Teori Generasi	14
2.1.2. Teori Pengelolaan Talenta dan Perencanaan Suksesi	14
2.1.3. Teori Transformasi Digital Organisasi	15
2.1.4. Teori Transfer Pengetahuan Lintas Generasi	15
2.1.5. Nilai Kerja Gen Z	15
2.1.6. Teori Kepemimpinan Integratif	15
2.2. Karakteristik Kerja Lintas Generasi	16
2.3. Transformasi Digital dalam Praktik HR	16
2.4. HR Berkelanjutan dan Keberlanjutan Firma X	17
2.5. Kerangka Berpikir	17
2.6. Posisi Penelitian dibanding Penelitian Sebelumnya	18
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1. Metode Penelitian	24
3.2. Fokus Penelitian dan Kerangka Konseptual	25

3.3. Diagram Tematik.....	28
3.4. Instrumen Penelitian.....	30
3.5. Kerangka Analisis Data.....	30
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Objek dan Narasumber Penelitian.....	33
4.1.1. Gambaran Umum Firma X sebagai Objek Penelitian.....	33
4.1.2. Narasumber Penelitian	34
4.2. Rangkuman Hasil Wawancara.....	35
4.2.1. Rangkuman Wawancara dengan Eksekutif Manajemen (EXE-1).....	36
4.2.2. Rangkuman Wawancara dengan Eksekutif (Mentor) (EXE-2).....	39
4.2.3. Rangkuman Wawancara dengan HR Eksekutif (EXE-3).....	41
4.2.4. Rangkuman Wawancara dengan Gen Z (GZ-1, GZ-2, GZ-3).....	44
4.3. Model Pengembangan Kepemimpinan	59
4.4. Rekomendasi <i>Hub-and-Spoke</i> sebagai Kerangka Kerja Praktis dan Integratif.....	64
4.5. Hasil Analisa Tematik Berdasarkan Kerangka <i>Hub-and-Spoke</i>	66
4.5.1. Peran Tim HR sebagai Pusat Fasilitator Transformasi – Hub: Konteks, Ruang Aspirasi, Sumber Informasi	66
4.5.2. <i>Spoke 1</i> – Progression: Pengembangan Pemimpin Holistik selaras Nilai Budaya: Navigasi Kesenjangan Lintas Generasi.....	68
4.5.3. <i>Spoke 2</i> – Open Communication: Program Kepemimpinan Adaptif dan Integratif: Penyesuaian <i>Pipeline</i> dan Warisan Nilai Inti	70
4.5.4. <i>Spoke 3</i> – Integration Berbasis Teknologi: Menuju Efisiensi dan Kolaborasi Efektif	71
4.6. Analisa Terhadap Identifikasi Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Optimalisasi Tim HR.....	73
4.7. Triangulasi Data terhadap Dokumen Internal, <i>Standard of Performance</i> , <i>Progression and Career Planning</i> – <i>Platform Digital</i>	74
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI	76
5.1. Kesimpulan	76
5.2. Rekomendasi.....	78
5.2.1 Tiga Rekomendasi pada Tim HR sebagai Hub	78
5.2.1.1 Implementasi <i>Pipeline</i>	78
5.2.1.2 Kerangka <i>Mentoring</i>	78
5.2.1.3 Pendekatan Proaktif	78
5.2.2 Dua Rekomendasi Program Solusi dan Intervensi Strategis untuk 3 <i>Spokes</i>	79
5.2.2.1 <i>Spoke 1</i> dan <i>Spoke 2</i> – Program <i>PEOPLE</i>	79
5.2.2.2 <i>Spoke 3</i> – Program <i>T-BASIS</i>	79
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya	80
DAFTAR PUSTAKA.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Definisi Istilah.....	13
Tabel 2.1	Gap Penelitian.....	23
Tabel 3.1	Kerangka Konseptual Penelitian.....	28
Tabel 4.1	Deskripsi Narasumber.....	34
Tabel 4.2	Wawancara EXE-1.....	39
Tabel 4.3	Wawancara EXE-2.....	41
Tabel 4.4	Wawancara EXE-3.....	44
Tabel 4.5	Wawancara GEN Z 1-2-3.....	59
Tabel 4.6	Kelompok Kode <i>PEOPLE</i>	60
Tabel 4.7	Kelompok Kode <i>T-BASIS</i>	62
Tabel 4.8	Jumlah Pengelompokkan Kode.....	62
Tabel 4.9	Nilai Input <i>Spokes</i> 1 dan 2.....	63
Tabel 4.10	Nilai Input <i>Spoke</i> 3.....	63
Tabel 4.11	Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat.....	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Defenisi Generasi oleh PEW Research Center.....	1
Gambar 1.2	Survei Angkatan Kerja Nasional, Badan Pusat Statistik	3
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	18
Gambar 3.1	Diagram Analisa Tematik.....	29
Gambar 3.2	Bentuk Tabel Transkrip Verbatim Wawancara	31
Gambar 4.1	Kerangka Konseptual <i>Hub-and-Spoke</i>	65

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I SURAT PERMOHONAN STUDI KASUS TUGAS AKHIR	84
LAMPIRAN II PEDOMAN WAWANCARA.....	87
LAMPIRAN III HASIL WAWANCARA VERBATIM	91
Narasumber 1 – Wawancara dengan EXE-1.....	91
Narasumber 2 – Wawancara dengan EXE-2.....	95
Narasumber 3 – Wawancara dengan EXE-3.....	102
Narasumber 4 – Wawancara dengan GZ-1	110
Narasumber 5 – Wawancara dengan GZ-2	123
Narasumber 6 – Wawancara dengan GZ-3	136
LAMPIRAN IV FOTO KEGIATAN WAWANCARA NARASUMBER	146
Bukti Screenshot Rekaman Narasumber 1 – EXE-1	146
Bukti Screenshot Rekaman Narasumber 2 – EXE-2	146
Bukti Screenshot Rekaman Narasumber 3 – EXE-3	147
Bukti Screenshot Rekaman Narasumber 4 – GZ-1.....	147
Bukti Screenshot Rekaman Narasumber 5 – GZ-2.....	148
Bukti Screenshot Rekaman Narasumber 6 – GZ-3.....	148
LAMPIRAN V DOKUMENTASI OBSERVASI LAPANGAN	149
A. Dokumentasi <i>Screenshot Standard of Performance, Progression and Career Planning</i>	149
B. Dokumen Ketidaksiplinan Karyawan	149
C. Dokumen Evaluasi dan Kinerja.....	150