



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BAKAT  
TERHADAP GENERASI MILENIAL  
DALAM MEWUJUDKAN  
KEBERLANJUTAN KINERJA ORGANISASI  
PADA PERUSAHAAN START-UP PAYZETT**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**SILVIA KATHARINA  
55120110181**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BAKAT  
PADA GENERASI MILENIAL  
DALAM MEWUJUDKAN  
KEBERLANJUTAN KINERJA ORGANISASI  
PADA PERUSAHAAN START-UP PAYZETT**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Management

**MERCU BUANA**

**SILVIA KATHARINA  
55120110181**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**

## ABSTRACT

*Nowadays, in the era of the industrial revolution 4.0, Millennials are increasingly dominating the workforce and starting to hold strategic positions in organizations. In contrary, the dominance of the Baby Boomer Generation and Generation X is decreasing due to the age of retirement. In other words, global is facing a generational transition from Baby Boomer Generations and X to Millennials at the moment. The existence of an industrial revolution from era to era that contributes to the phenomenon of globalization has an impact on significant differences in social character/behavior between the older and young generation. This difference is an indication for the organization to immediately adjust the implementation of talent management that is relevant to the needs of the young generation. This is considering the importance of human resources as the key to create competitive advantage which leads to the success and sustainability of an organization. This research is a qualitative research where the results found a decrease in organizational performance over the last 3 years and the implementation of talent management has not contributed positively in increasing organizational performance. Therefore, it is necessary to construct talent management including talent attraction, talent retention, training and development, as well as career management that can meet the needs of the current dominant generation in order to build the company's competitiveness that lead to sustainable organizational performance in the long term.*

**Keywords:** *Baby Boomer Generation, Generation X, Millennials ,Industry 4.0, Organizational Sustainability, Competitive Advantage, Talent Management, Generational Transition*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Saat ini, di era revolusi industri 4.0, Generasi Milenial (Generasi Milenial) semakin mendominasi lapangan kerja dan mulai memegang posisi strategis dalam organisasi. Sebaliknya, dominasi Generasi *Baby Boomer* dan Generasi X semakin menurun sehubungan dengan usia yang memasuki masa pensiun. Dengan kata lain, saat ini global sedang menghadapi masa transisi generasional dari Generasi Baby Boomer dan X ke Generasi Milenial. Adanya revolusi industri dari era ke era yang berkontribusi pada fenomena globalisasi berdampak pada perbedaan yang signifikan terhadap karakter/perilaku sosial antara generasi terdahulu dan generasi muda. Perbedaan tersebut merupakan indikasi bagi organisasi untuk segera memperbaharui implementasi manajemen bakat agar relevan dengan kebutuhan generasi saat ini. Hal ini mengingatkan pentingnya sumber daya manusia sebagai pendorong terwujudnya keunggulan kompetitif yang bermuara pada kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dimana pada hasilnya ditemukan adanya penurunan kinerja organisasi selama 3 tahun terakhir dan implementasi manajemen bakat yang belum berkontribusi secara positif dalam mendorong kinerja organisasi. Oleh sebab itu, perlu tindak lanjut untuk mengkonstruksi manajemen bakat meliputi atraksi bakat, retensi bakat, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen karir yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan generasi dominan saat ini dalam rangka membangun daya kompetitif perusahaan untuk menuju pada keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang

**Kata Kunci:** Generasi *Baby Boomer*, Generasi X, Generasi Milenial, Industri 4.0, Keberlanjutan Organisasi, Keunggulan Kompetitif, Manajemen Bakat, Transisi Generasional

MERCU BUANA

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett  
Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Silvia Katharina  
NIM : 55120110181  
Program : Magister Management  
Tanggal : 1 September 2022

Mengesahkan  
Pembimbing



(Dr. Mafizatun Nurhayati, SE, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Prodi Magister Manajemen



Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E., M.Si.



Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Silvia Katharina

NIM : 55120110181

Program : Magister Management

Tanggal : 1 September 2022

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 1 September 2022



Silvia Katharina



## PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Silvia Katharina  
NIM : 55120110181  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul "Implementasi Manajemen Bakat terhadap Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett", telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 29/07/2023, didapatkan nilai persentase sebesar 18 %.

Jakarta, 31 Juli 2023  
Administrator Turnitin



Anis-Panguli, A.Md

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya penyusunan Tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Bakat pada Generasi Milenial dalam Mewujudkan Keberlanjutan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Start-Up Payzett” ini dapat diselesaikan. Demi menjaga kerahasiaan, nama perusahaan dalam penelitian ini disamarkan. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Pertama-tama, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Mafizatun Nurhayati, SE, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini.

Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M. Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E.,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari., ST, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana sekaligus sebagai penguji pada seminar proposal dan seminar hasil yang sudah memberikan semangat dan masukan yang sangat berguna dalam penulisan Tesis ini
4. Karyawan PT Payzett yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
5. Teristimewa kepada dr. Andreas Sudarmadi, suami tercinta, dan Shanette Anka Scholastica, putri kecil yang selalu mendoakan, mendukung, menjadi inspirasi dan motivasi untuk menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini



6. Teristimewa untuk Bapak Hierony Bulang, BA dan Mama Helena Sumiati, beserta kakak adik tercinta; Imelda, Yovita, Maria Fransiska, Novita Herlina, Yuliana Elvira yang telah memberikan semangat, doa, dan dukungan moral yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Sahabat-sahabat yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penulisan tesis ini; Anita, Eno, Jefry, dan Vincent

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 1 September 2022

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Silvia Katharina

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN SIMILARITY</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Kontribusi Penelitian.....	11
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1. Definisi Generasi.....	13
2.2. Keberlanjutan Kinerja Organisasi (Organisation Performance Sustainability) .....	17
2.3 Manajemen Bakat (Talent Management).....	26
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Paradigma Penelitian .....	40
3.2 Desain Penelitian.....	40
3.3 Definisi Konsep.....	41
3.4 Situasi Sosial .....	43
3.5 Informan Kunci .....	44
3.6 Metode Sampling .....	44
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	45

3.8 Instrumen Penelitian.....	47
3.9 Uji Instrumen .....	49
3.10 Triangulasi Sumber data .....	49
3.11 Keabsahan Data .....	50
3.12 Metode Analisa Data.....	51
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Lokasi atau Obyek Penelitian .....	54
4.2. Hasil.....	57
4.3. Pembahasan .....	83
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	106
5.2 Saran .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>114</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel.1.1 : Profil Karyawan Payzett.....	7
Tabel 1.2 : Data Penambahan MID & TID.....	9
Tabel.1.3 : Data Transaksi dan Sales Volume.....	10
Tabel.1.4 : Laba Bersih.....	10
Tabel 2.1 : Perbedaan Sikap dan Nilai Generasi di lingkungan Kerja.....	16
Tabel 2.2:Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 4.1 Hasil Wawancara Atraksi Bakat.....	58
Tabel 4.2 Hasil Wawancara Retensi Bakat.....	61
Tabel 4.3 Hasil Wawancara Pelatihan dan Pengembangan Bakat.....	69
Tabel 4.4 Hasil Wawancara Manajemen Karir.....	74
Tabel 4.5 Hasil Wawancara Pengukuran Keberlanjutan Kinerja Organisasi.....	76



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Tugas Pembimbing Tesis,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	114
Lampiran 2: Berita Acara Penelitian.....	115
Lampiran 3: Proses Bimbingan.....	116
Lampiran 4: Izin Penggandaan dan Hardcover.....	118
Lampiran 5: Daftar Pertanyaan Wawancara dan Simpulan Jawaban.....	119
Lampiran 6 :Pernyataan Similarity Check.....	120
Lampiran 7: Jurnal Internasional.....	121
Lampiran 8: Riwayat Hidup.....	137



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA