

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, organisasi tidak hanya dituntut memiliki karyawan yang kompeten, tetapi juga mampu memastikan ketersediaan tenaga kerja yang siap menghadapi tuntutan organisasi di masa depan. Caligiuri et al. (2024) menegaskan bahwa manajemen talenta berperan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi global, sementara Collings, Mellahi, dan Cascio (2019) menunjukkan bahwa pengelolaan talenta secara strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Perubahan tersebut mendorong fungsi manajemen sumber daya manusia bergeser dari peran administratif menjadi peran yang lebih strategis. Caligiuri et al. (2024) menjelaskan bahwa manajemen talenta menjadi salah satu pendekatan penting yang digunakan organisasi untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, potensi, dan kesiapan dalam menghadapi perubahan bisnis yang semakin kompleks. Organisasi yang mampu mengelola talenta secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keberlanjutan kinerja dan keunggulan kompetitifnya.

Bagi PT SUCOFINDO Cabang Batam, isu kesiapan tenaga kerja menjadi semakin penting seiring dengan perubahan komposisi usia dan tingkat jabatan karyawan yang diproyeksikan sebagai kandidat untuk posisi strategis. Perubahan tersebut dapat dilihat berdasarkan data internal perusahaan selama periode 2022–2025 sebagai berikut.

Table 1.1 Perkembangan Kandidat Berdasarkan Tingkat Jabatan dan Kelompok Usia Tahun 2022–2025

| Tahun | Tingkat Jabatan | ≤30 Tahun | 31–40 Tahun | 41–49 Tahun | ≥50 Tahun | Jumlah    |
|-------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| 2022  | 4A–4D           | 1         | 0           | 3           | 6         | 10        |
|       | 5A–5D           | 0         | 0           | 0           | 7         | 7         |
|       | 6B              | 0         | 0           | 1           | 0         | 1         |
|       | <b>Jumlah</b>   | <b>1</b>  | <b>0</b>    | <b>4</b>    | <b>13</b> | <b>18</b> |
| 2023  | 4A–4D           | 1         | 0           | 3           | 5         | 9         |
|       | 5A–5D           | 0         | 1           | 1           | 6         | 8         |
|       | 6B              | 0         | 0           | 1           | 0         | 1         |
|       | <b>Jumlah</b>   | <b>1</b>  | <b>1</b>    | <b>5</b>    | <b>11</b> | <b>18</b> |
| 2024  | 4A–4D           | 1         | 0           | 2           | 4         | 7         |
|       | 5A–5D           | 1         | 1           | 1           | 4         | 7         |
|       | 6C              | 0         | 0           | 1           | 0         | 1         |
|       | <b>Jumlah</b>   | <b>2</b>  | <b>1</b>    | <b>4</b>    | <b>8</b>  | <b>15</b> |
| 2025  | 4A–4D           | 0         | 0           | 1           | 2         | 3         |
|       | 5A–5D           | 0         | 1           | 2           | 2         | 5         |
|       | 6B              | 0         | 0           | 1           | 0         | 1         |
|       | <b>Jumlah</b>   | <b>0</b>  | <b>1</b>    | <b>4</b>    | <b>4</b>  | <b>9</b>  |

*Sumber: Data internal PT SUCOFINDO Cabang Batam, diolah peneliti (2022-2025).*

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah kandidat pada kelompok jabatan tersebut mengalami penurunan dari 18 orang pada tahun 2022 dan 2023 menjadi 15 orang pada tahun 2024, kemudian menjadi 9 orang pada tahun 2025. Pada saat yang sama, jumlah kandidat berusia 50 tahun ke atas juga mengalami perubahan dari 13 orang pada tahun 2022 menjadi 4 orang pada tahun 2025. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan komposisi kandidat yang perlu diantisipasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang terencana agar *workforce readiness* untuk kebutuhan organisasi di masa mendatang tetap terjaga.

Urgensi tersebut semakin terlihat dari kondisi struktur manajerial perusahaan. PT SUCOFINDO Cabang Batam memiliki 8 posisi manajerial yang berperan penting dalam mendukung pencapaian target bisnis dan operasional perusahaan. Namun demikian, terdapat 2 posisi manajerial yang hingga saat ini masih dijabat oleh pejabat sementara selama hampir satu tahun karena belum tersedianya kandidat definitif yang siap mengisi jabatan tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam memastikan ketersediaan kandidat internal yang siap menduduki posisi strategis ketika terjadi kekosongan jabatan.

Data perusahaan juga menunjukkan bahwa terdapat sekitar 12 orang karyawan yang diproyeksikan sebagai kelompok talenta untuk mengisi posisi manajerial di masa mendatang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 6 orang telah menduduki posisi manajerial sehingga tidak lagi menjadi kandidat pengganti. Dari 6 kandidat yang tersisa, sebanyak 5 orang berada pada rentang usia yang mendekati masa pensiun dan diproyeksikan akan

memasuki masa pensiun dalam kurun waktu 1–3 tahun ke depan. Dengan kondisi tersebut, perusahaan pada saat ini hanya memiliki 1 orang kandidat yang berada pada tingkat jabatan yang memungkinkan untuk segera dipromosikan ke posisi manajerial.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi perusahaan tidak hanya berkaitan dengan jumlah kandidat yang tersedia, tetapi juga berkaitan dengan tingkat kesiapan kandidat internal untuk mengisi posisi-posisi strategis ketika dibutuhkan. Apabila kondisi ini tidak diantisipasi secara tepat, perusahaan berpotensi menghadapi kesulitan dalam menyediakan pemimpin maupun tenaga kerja yang siap mengemban tanggung jawab yang lebih besar.

Dampaknya dapat berupa terhambatnya proses pengambilan keputusan, meningkatnya beban kerja pejabat sementara, menurunnya efektivitas koordinasi organisasi, serta meningkatnya risiko kehilangan pengetahuan organisasi (*knowledge loss*) akibat pensiunnya karyawan yang memiliki pengalaman dan kompetensi tinggi.

Di sisi lain, PT SUCOFINDO Cabang Batam memiliki tingkat *turnover* yang relatif rendah. Sebagian besar karyawan memilih bertahan hingga memasuki masa pensiun karena merasa nyaman bekerja dalam organisasi. Kondisi ini memberikan manfaat berupa stabilitas tenaga kerja dan terjaganya pengalaman organisasi. Namun demikian, rendahnya *turnover* juga menyebabkan kesempatan rotasi, promosi, dan pengayaan pengalaman kerja menjadi lebih terbatas. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut

dapat memengaruhi kesiapan tenaga kerja untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dan lebih strategis.

Apabila ditinjau dari aspek kompetensi teknis, PT SUCOFINDO Cabang Batam memiliki kondisi yang relatif baik. Sebagian besar karyawan pada fungsi *inspector*, *analyst*, *surveyor*, dan fungsi operasional lainnya telah memiliki sertifikasi kompetensi atau brevet sesuai bidang pekerjaannya. Data perusahaan menunjukkan bahwa sekitar 90% karyawan telah memiliki kompetensi teknis yang dipersyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari, sedangkan sekitar 10% lainnya berasal dari fungsi administrasi yang tidak diwajibkan memiliki sertifikasi teknis tertentu.

Namun demikian, kompetensi teknis tersebut belum secara otomatis menunjukkan kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan peran dan tanggung jawab yang lebih besar. Kesiapan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi juga membutuhkan pengalaman, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan, kemampuan beradaptasi, serta kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih kompleks. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi teknis yang telah dimiliki dengan kesiapan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

Dalam penelitian ini, kondisi tersebut dipahami sebagai *workforce readiness*. *Workforce readiness* merupakan tingkat kesiapan individu untuk menjalankan peran dan tanggung jawab yang lebih besar berdasarkan kompetensi, pengalaman kerja,

kesiapan karier, kemampuan beradaptasi, serta kesiapan psikologis dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan di masa depan.

Bagi PT SUCOFINDO Cabang Batam, *workforce readiness* menjadi isu strategis karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi dalam menjaga keberlanjutan operasional, memastikan ketersediaan kandidat internal untuk posisi-posisi kunci, serta mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan.

Peningkatan *workforce readiness* tidak dapat dilepaskan dari praktik pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan organisasi. Dua pendekatan yang dinilai memiliki peran penting adalah manajemen talenta dan perencanaan suksesi. Manajemen talenta berfokus pada proses identifikasi, pengembangan, dan retensi individu yang memiliki potensi tinggi untuk mendukung keberhasilan organisasi. Sementara itu, perencanaan suksesi bertujuan memastikan tersedianya kandidat yang siap mengisi posisi-posisi strategis ketika dibutuhkan organisasi.

Selain itu, pengembangan kompetensi juga memiliki peran penting dalam membentuk *workforce readiness*. De Vos dan Akkermans (2024) menjelaskan bahwa kesiapan individu dalam menghadapi perubahan peran dan tuntutan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh proses pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Melalui pengembangan kompetensi, organisasi dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk mendukung kesiapan individu dalam menjalankan tanggung jawab yang lebih besar.

Penelitian ini menggunakan perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991). Teori RBV menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi berasal dari kemampuan dalam mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Dalam konteks penelitian ini, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang perlu dikelola secara sistematis melalui praktik manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan pengembangan kompetensi untuk menghasilkan tenaga kerja yang siap mendukung keberlanjutan organisasi.

Meskipun penelitian mengenai manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan pengembangan kompetensi telah banyak dilakukan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu mendapat perhatian. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji pengaruh manajemen talenta dan perencanaan suksesi terhadap kinerja organisasi, *organizational capability*, maupun *leadership continuity*. Penelitian yang secara khusus menempatkan *workforce readiness* sebagai variabel dependen masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang menguji pengembangan kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan *workforce readiness* juga masih jarang ditemukan. Dari sisi konteks, penelitian mengenai *workforce readiness* pada industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC), khususnya di lingkungan PT SUCOFINDO, juga masih sangat terbatas.

Berdasarkan fenomena organisasi, urgensi strategis perusahaan, serta kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta dan perencanaan suksesi terhadap *workforce readiness* melalui pengembangan kompetensi sebagai variabel mediasi pada PT SUCOFINDO Cabang Batam.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi?
2. Apakah perencanaan suksesi berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi?
3. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap *workforce readiness*?
4. Apakah perencanaan suksesi berpengaruh terhadap *workforce readiness*?
5. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap *workforce readiness*?
6. Apakah pengembangan kompetensi memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap *workforce readiness*?
7. Apakah pengembangan kompetensi memediasi pengaruh perencanaan suksesi terhadap *workforce readiness*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan kompetensi.
2. Menganalisis pengaruh perencanaan suksesi terhadap pengembangan kompetensi.
3. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap *workforce readiness*.
4. Menganalisis pengaruh perencanaan suksesi terhadap *workforce readiness*.
5. Menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap *workforce readiness*.
6. Menganalisis peran pengembangan kompetensi dalam memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap *workforce readiness*.
7. Menganalisis peran pengembangan kompetensi dalam memediasi pengaruh perencanaan suksesi terhadap *workforce readiness*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan pengembangan kompetensi dalam perspektif *Resource-Based View*, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *Workforce Readiness* melalui mekanisme mediasi.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

**a. Bagi Perusahaan (PT. SUCOFINDO Cabang Batam)**

Penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan talenta dan perencanaan suksesi yang lebih efektif, khususnya dalam mempersiapkan kandidat internal untuk mengisi posisi strategis secara berkelanjutan.

**b. Bagi Peneliti**

Sebagai sarana untuk memperdalam pemahaman dan mengaplikasikan teori dalam praktik.

**c. Bagi Akademisi**

Sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji pengelolaan SDM strategis, khususnya terkait *workforce readiness*.