

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Resource-Based View (RBV)**

*Resource-Based View* (RBV) merupakan salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Barney (1991) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal secara efektif.

Menurut Barney (1991), suatu sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila memenuhi empat karakteristik utama yang dikenal dengan konsep VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-Substitutable*). *Valuable* menunjukkan bahwa sumber daya mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. *Rare* berarti sumber daya tersebut tidak dimiliki oleh banyak organisasi lain sehingga memiliki tingkat kelangkaan tertentu. *Inimitable* menunjukkan bahwa sumber daya sulit ditiru oleh pihak lain karena dibentuk melalui pengalaman, budaya, sistem, maupun karakteristik unik organisasi. Sementara itu, *Non-Substitutable* berarti sumber daya tersebut tidak mudah digantikan oleh sumber daya lain yang memiliki fungsi serupa.

Dalam perspektif RBV, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis karena memiliki karakteristik yang sulit ditiru dan dikembangkan oleh organisasi lain. Pengetahuan,

keterampilan, pengalaman, nilai, serta kemampuan adaptasi yang dimiliki karyawan merupakan sumber daya yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara tepat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi telah menjadi bagian penting dari strategi organisasi.

RBV juga menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya diperoleh melalui kepemilikan sumber daya, melainkan melalui kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya tersebut menjadi kapabilitas yang bernilai. Dalam konteks ini, organisasi perlu membangun sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mengidentifikasi potensi karyawan, mengembangkan kompetensi yang diperlukan, serta memastikan tersedianya tenaga kerja yang siap menghadapi kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang.

Pada penelitian ini, manajemen talenta dipandang sebagai mekanisme organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang memiliki potensi tinggi. Perencanaan suksesi berfungsi memastikan tersedianya kandidat internal yang siap mengisi posisi-posisi strategis ketika terjadi kekosongan jabatan. Sementara itu, pengembangan kompetensi berperan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sehingga individu memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Ketiga praktik tersebut menjadi bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang saling berkaitan. Organisasi yang mampu mengelola talenta secara efektif, melaksanakan

perencanaan suksesi secara terstruktur, serta mengembangkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan akan memiliki tenaga kerja yang lebih siap menghadapi perubahan, tantangan bisnis, maupun kebutuhan organisasi di masa depan.

Dalam penelitian ini, *outcome* yang ingin dicapai melalui praktik pengelolaan sumber daya manusia tersebut adalah *workforce readiness*. *Workforce readiness* mencerminkan tingkat kesiapan individu untuk menjalankan peran dan tanggung jawab yang lebih besar berdasarkan kompetensi yang dimiliki, pengalaman kerja, kesiapan karier, kemampuan adaptasi, serta kesiapan psikologis dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Dengan demikian, teori RBV digunakan sebagai landasan utama untuk menjelaskan bahwa manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan pengembangan kompetensi merupakan mekanisme organisasi dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis. Melalui pengelolaan yang terintegrasi, organisasi dapat menghasilkan *workforce readiness* yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan organisasi dan keunggulan kompetitif jangka Panjang.

### **2.1.2 Manajemen Talenta**

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan tersedianya individu-individu yang memiliki kompetensi, potensi, dan kinerja yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut tidak hanya mampu memperoleh

talenta terbaik, tetapi juga mengembangkan serta mempertahankan talenta tersebut agar dapat memberikan kontribusi secara berkelanjutan.

Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi posisi-posisi kunci yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi, membangun *talent pool* yang berisi individu berpotensi tinggi, serta mengembangkan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memastikan tersedianya kandidat yang tepat untuk posisi tersebut.

Selanjutnya, Collings, Mellahi, dan Cascio (2019) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan sistem yang terintegrasi antara proses identifikasi talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam menghadapi kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

Dalam perkembangan yang lebih mutakhir, Caligiuri et al. (2024) menyatakan bahwa manajemen talenta menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Organisasi yang memiliki sistem manajemen talenta yang baik cenderung lebih mampu membangun tenaga kerja yang adaptif, kompetitif, dan siap menghadapi tantangan organisasi yang terus berkembang.

Dalam penelitian ini, manajemen talenta dipahami sebagai proses strategis organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi

untuk mendukung keberlanjutan organisasi dan memenuhi kebutuhan posisi strategis pada masa yang akan datang.

Berdasarkan sintesis teori Collings dan Mellahi (2009), Collings, Mellahi, dan Cascio (2019), serta Caligiuri et al. (2024), manajemen talenta dalam penelitian ini direfleksikan melalui tiga dimensi utama, yaitu **identifikasi talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta**. Ketiga dimensi tersebut dipilih karena mampu menggambarkan proses manajemen talenta secara menyeluruh, mulai dari proses mengenali individu yang memiliki potensi, mengembangkan kemampuan mereka, hingga mempertahankan talenta agar tetap memberikan kontribusi bagi organisasi. Uraian setiap dimensi beserta indikator penelitian dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Identifikasi Talenta**

Identifikasi talenta merupakan proses organisasi dalam mengenali serta memetakan karyawan yang memiliki kompetensi, potensi, dan kapasitas untuk dikembangkan sebagai sumber daya strategis organisasi (Collings & Mellahi, 2009).

Indikator:

1. Identifikasi Potensi
2. Penilaian Objektif
3. Pengembangan Karier.

## **2. Pengembangan Talenta**

Pengembangan talenta merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi, pengalaman, dan kapasitas individu melalui berbagai program pengembangan yang dirancang secara sistematis (Collings et al., 2019).

Indikator:

1. Program Pengembangan
2. Kesempatan Pelatihan
3. Kesiapan Karier.

## **3. Retensi Talenta**

Retensi talenta merupakan upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan kontribusi tinggi agar tetap menjadi bagian dari organisasi (Caligiuri et al., 2024).

Indikator:

1. Kebijakan Retensi
2. Penghargaan Kontribusi
3. Motivasi Bertahan.

### **2.1.3 Perencanaan Suksesi**

Perencanaan suksesi merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk memastikan tersedianya kandidat yang siap mengisi posisi-posisi strategis ketika terjadi kekosongan jabatan akibat pensiun, promosi, mutasi, maupun kebutuhan organisasi lainnya.

Rothwell (2021) menjelaskan bahwa perencanaan suksesi merupakan upaya organisasi dalam mempersiapkan individu yang memiliki potensi untuk menduduki posisi penting pada masa yang akan datang sehingga keberlangsungan organisasi dapat tetap terjaga. Perencanaan suksesi tidak hanya berfokus pada penggantian jabatan, tetapi juga pada proses pengembangan calon pemimpin yang dilakukan secara berkelanjutan.

Toegel dan Barsoux (2023) menambahkan bahwa efektivitas perencanaan suksesi sangat dipengaruhi oleh keberadaan *leadership pipeline* yang mampu menyiapkan dan mengembangkan calon pemimpin secara berjenjang. Organisasi yang memiliki *leadership pipeline* yang baik akan lebih siap menghadapi perubahan struktur organisasi maupun kebutuhan kepemimpinan di masa depan.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia strategis, perencanaan suksesi menjadi salah satu mekanisme penting untuk memastikan keberlanjutan organisasi melalui ketersediaan kandidat internal yang siap mengisi posisi-posisi kunci.

Dalam penelitian ini, Perencanaan Suksesi dipahami sebagai proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mempersiapkan karyawan agar mampu mengisi posisi-posisi strategis di masa mendatang. Berdasarkan sintesis teori yang dikemukakan oleh Rothwell (2021) serta Toegel dan Barsoux (2023), variabel Perencanaan Suksesi direfleksikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu **Perencanaan Suksesi Formal**, **Ketersediaan Leadership Pipeline**, dan **Kesiapan Kandidat Pengganti**. Ketiga dimensi tersebut dipandang mampu menggambarkan proses perencanaan suksesi secara menyeluruh, mulai dari keberadaan sistem yang

terstruktur, pengembangan calon pemimpin, hingga kesiapan individu untuk menduduki posisi strategis ketika dibutuhkan. Uraian setiap dimensi beserta indikator penelitian dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Perencanaan suksesi Formal**

Perencanaan suksesi formal merupakan keberadaan kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang terdokumentasi dalam mempersiapkan regenerasi kepemimpinan organisasi (Rothwell, 2021).

Indikator

1. Sistem Suksesi
2. Proses Terstruktur
3. Kriteria Penerus.

### **2. Ketersediaan *leadership pipeline***

*Leadership pipeline* merupakan proses pengembangan yang dilakukan organisasi untuk menyiapkan calon pemimpin melalui jalur pengembangan karier yang berkesinambungan (Toegel & Barsoux, 2023).

Indikator

1. Jalur Kepemimpinan
2. Peluang Kepemimpinan
3. Pengembangan Kepemimpinan.

### 3. Kesiapan kandidat pengganti

Kesiapan kandidat pengganti menunjukkan tingkat kesiapan individu yang telah dipersiapkan organisasi untuk mengisi posisi strategis ketika diperlukan (Rothwell, 2021).

Indikator

1. Kandidat Internal
2. Peluang Kepemimpinan
3. Kompetensi Relevan.

#### 2.1.4 Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu agar mampu menjalankan pekerjaannya secara efektif dan menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Garavan, Carbery, dan Rock (2021) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kapabilitas individu melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Melalui pengembangan kompetensi, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan saat ini maupun kebutuhan masa depan.

Selain itu, De Vos dan Akkermans (2024) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi berperan dalam meningkatkan *employability*, kemampuan beradaptasi, serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan peran maupun tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis. Organisasi yang secara konsisten mengembangkan kompetensi karyawannya akan

memiliki tenaga kerja yang lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan organisasi.

Dalam penelitian ini, pengembangan kompetensi dipahami sebagai proses peningkatan kapabilitas individu yang dilakukan melalui pengembangan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitude*) sehingga karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif serta memiliki kesiapan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

Berdasarkan sintesis teori yang dikemukakan oleh Garavan et al. (2021) serta De Vos dan Akkermans (2024), variabel Pengembangan Kompetensi dalam penelitian ini direfleksikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), dan *attitude* (sikap kerja). Ketiga dimensi tersebut dipandang mampu merepresentasikan proses pengembangan kompetensi secara komprehensif karena mencakup penguasaan pengetahuan, kemampuan mengaplikasikan keterampilan, serta pembentukan sikap profesional yang diperlukan dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Uraian setiap dimensi beserta indikator penelitian dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. *Knowledge* (Pengetahuan)**

*Knowledge* merupakan tingkat penguasaan individu terhadap informasi, konsep, prosedur, maupun pemahaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pengetahuan yang memadai menjadi dasar bagi individu dalam mengambil keputusan, menyelesaikan permasalahan, dan menjalankan tugas sesuai dengan tuntutan organisasi (Garavan et al., 2021).

Indikator

1. Pengetahuan Pekerjaan
2. Pemahaman Pekerjaan
3. Penerapan Pengetahuan.

## **2. Skills (Keterampilan)**

*Skills* (Keterampilan) merupakan kemampuan individu dalam mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki ke dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga tugas dan tanggung jawab dapat diselesaikan secara efektif. Keterampilan berkembang melalui proses pembelajaran, pelatihan, pengalaman kerja, serta praktik yang dilakukan secara berkelanjutan dalam lingkungan organisasi (Garavan et al., 2021; De Vos & Akkermans, 2024).

Indikator

1. Peningkatan Keterampilan
2. Kesesuaian Keterampilan
3. Penerapan Keterampilan.

## **3. Attitude (Sikap Kerja)**

*Attitude* merupakan kecenderungan individu dalam menunjukkan perilaku kerja yang positif, profesional, bertanggung jawab, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Sikap kerja yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung peningkatan kompetensi individu (De Vos & Akkermans, 2024).

Indikator

1. Sikap Profesional.
2. Tanggung Jawab.
3. Adaptasi Perubahan.

### **2.1.5 *Workforce Readiness***

*Workforce Readiness* merupakan tingkat kesiapan individu dalam organisasi untuk menjalankan peran yang lebih strategis secara efektif berdasarkan kompetensi, pengalaman kerja, kesiapan karier dan peran, serta kesiapan psikologis dalam menghadapi tuntutan pekerjaan di masa depan.

Rothwell (2021) menjelaskan bahwa *workforce readiness* mencerminkan kesiapan individu untuk mengisi posisi-posisi kunci dalam organisasi yang didukung oleh kompetensi yang memadai, pengalaman kerja yang relevan, kesiapan menjalankan tanggung jawab yang lebih besar, serta kesiapan menghadapi tantangan kepemimpinan dan perubahan organisasi

Sementara itu, De Vos dan Akkermans (2024) menjelaskan bahwa pengembangan *employability* melalui proses pembelajaran berkelanjutan, pengalaman kerja, dan pengembangan kompetensi akan meningkatkan kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja serta mempersiapkan diri menghadapi transisi karier. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan individu tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemampuan untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

Dalam literatur, istilah *workforce readiness* dan *work readiness* sering digunakan secara bergantian untuk menggambarkan tingkat kesiapan individu dalam menjalankan pekerjaan maupun peran yang lebih kompleks. Namun demikian, pada penelitian ini digunakan istilah *workforce readiness* karena konteks penelitian berfokus pada kesiapan tenaga kerja internal organisasi dalam mengisi posisi strategis, mendukung keberlanjutan kepemimpinan, serta menjamin keberlangsungan operasional organisasi di masa depan. Dengan demikian, *workforce readiness* dipandang lebih sesuai untuk menggambarkan fenomena yang terjadi pada PT SUCOFINDO Cabang Batam.

Berdasarkan sintesis teori Rothwell (2021), De Vos dan Akkermans (2024), serta Peersia, Rappa, dan Perry (2024), variabel *workforce readiness* dalam penelitian ini direfleksikan ke dalam empat dimensi utama, yaitu **Kesiapan Kompetensi**, **Kesiapan Pengalaman Kerja**, **Kesiapan Karier dan Peran Strategis**, serta **Kesiapan Psikologis dan Adaptif**. Keempat dimensi tersebut dipandang mampu menggambarkan kesiapan individu secara komprehensif dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, perubahan organisasi, serta peluang pengembangan karier di masa depan. Uraian masing-masing dimensi dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Kesiapan Kompetensi**

Kesiapan kompetensi merupakan tingkat kesiapan individu yang ditunjukkan melalui penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas maupun tanggung jawab pada posisi yang lebih tinggi (Rothwell, 2021).

Indikator:

1. Kompetensi Jabatan.
2. Kesesuaian Kompetensi.
3. Standar Kompetensi.

## **2. Kesiapan Pengalaman Kerja**

Kesiapan pengalaman kerja merupakan kesiapan individu yang dibentuk melalui pengalaman kerja, penugasan, serta keterlibatan dalam berbagai aktivitas yang mendukung peningkatan kemampuan profesional (De Vos & Akkermans, 2024).

Indikator:

1. Pengalaman Strategis.
2. Pengalaman Tanggungjawab.
3. Pengalaman Penugasan.

## **3. Kesiapan Karier dan Peran Strategis**

Kesiapan karier dan peran strategis menunjukkan kesiapan individu untuk mengembangkan karier serta menjalankan tanggung jawab pada posisi yang lebih tinggi sesuai dengan kebutuhan organisasi (Rothwell, 2021).

Indikator:

1. Kesiapan Tanggungjawab.
2. Kesiapan Strategis.
3. Motivasi Karier.

#### 4. Kesiapan Psikologis dan Adaptif

Kesiapan psikologis dan adaptif merupakan kemampuan individu untuk menunjukkan rasa percaya diri, beradaptasi terhadap perubahan, serta mampu menghadapi tantangan pekerjaan maupun perubahan organisasi (De Vos & Akkermans, 2024).

Indikator:

1. Adaptasi Organisasi.
2. Kepercayaan Diri.
3. Ketahanan Kerja.

Keempat dimensi tersebut dipandang mampu menggambarkan kesiapan individu secara lebih komprehensif, tidak hanya dari sisi kemampuan teknis tetapi juga dari sisi pengalaman, motivasi karier, dan kesiapan menghadapi perubahan. Oleh karena itu, *workforce readiness* dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel dependen yang mencerminkan *outcome* dari praktik manajemen sumber daya manusia strategis yang diterapkan organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk memahami hubungan antarvariabel penelitian sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.1 berikut.

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti             | Variabel Penelitian      | Metode      | Hasil Penelitian            | Research Gap                   |
|----|----------------------|--------------------------|-------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1  | Collings, Mellahi, & | Global Talent Management | Kuantitatif | Manajemen talenta strategis | Belum menguji <i>workforce</i> |

|   |                         |                                                    |                   |                                                                                                              |                                                                                         |
|---|-------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Cascio<br>(2019)        |                                                    |                   | berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan talenta secara terintegrasi.       | <i>readiness</i> sebagai outcome.                                                       |
| 2 | Caligiuri et al. (2024) | Strategic Talent Management                        | Literature Review | Strategic talent management menjadi strategi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis global. | Belum membahas <i>workforce readiness</i> maupun peran mediasi pengembangan kompetensi. |
| 3 | Rothwell (2021)         | <i>Succession Planning → Leadership Continuity</i> | Konseptual        | Perencanaan suksesi mendukung keberlanjutan kepemimpinan melalui kesiapan calon pemimpin internal.           | Belum menguji <i>workforce readiness</i> secara empiris.                                |

|   |                                 |                                                       |                                            |                                                                                                                              |                                                                              |
|---|---------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Toegel & Barsoux (2023)         | <i>Leadership Pipeline → Succession Effectiveness</i> | Artikel Praktisi (Harvard Business Review) | <i>Leadership pipeline</i> memperkuat efektivitas perencanaan suksesi melalui pengembangan calon pemimpin secara berjenjang. | Belum menguji pengaruhnya terhadap <i>workforce readiness</i> .              |
| 5 | Garavan, Carbery, & Rock (2021) | Talent Development                                    | Literature Review                          | Pengembangan talenta meningkatkan kapabilitas individu dan organisasi melalui proses pembelajaran yang terstruktur.          | Belum menghubungkan pengembangan talenta dengan <i>workforce readiness</i> . |
| 6 | De Vos & Akkermans (2024)       | <i>Employability Development</i>                      | Conceptual Paper                           | Pengembangan employability dipengaruhi oleh konteks individu dan organisasi                                                  | Belum mengintegrasikan manajemen talenta dan perencanaan                     |

|   |                                                |                                         |                   |                                                                                                                                          |                                                                                         |
|---|------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                |                                         |                   | sehingga meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan karier.                                                                              | suksesi dalam satu model penelitian.                                                    |
| 7 | Peersia, Rappa, & Perry (2024)                 | <i>Work Readiness Conceptualisation</i> | Conceptual Review | Work readiness merupakan konstruk multidimensi yang mencakup aspek kompetensi, psikologis, dan kesiapan individu menghadapi dunia kerja. | Masih berupa kajian konseptual dan belum menguji faktor organisasi yang memengaruhinya. |
| 8 | Caballero, Walker, & Fuller-Tyszkiewicz (2011) | <i>Work Readiness Scale (WRS)</i>       | Mixed Methods     | Mengembangkan instrumen <i>Work Readiness Scale</i> (WRS) sebagai alat ukur kesiapan kerja.                                              | Berfokus pada lulusan perguruan tinggi, bukan pada karyawan organisasi.                 |
| 9 | Penelitian Ini (2026)                          | Talent Management,                      | SEM-PLS           | Menguji pengaruh langsung dan tidak                                                                                                      | Mengisi kesenjangan                                                                     |

|  |  |                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                   |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Succession<br>Planning →<br><i>Workforce</i><br><i>Readiness</i> melalui<br><i>Competency</i><br><i>Development</i> |  | langsung<br>manajemen talenta<br>dan perencanaan<br>suksesi terhadap<br><i>workforce</i><br><i>readiness</i> melalui<br>pengembangan<br>kompetensi pada<br>industri Testing,<br>Inspection, and<br>Certification<br>(TIC). | teoritis, empiris,<br>kontekstual, dan<br>praktis yang<br>belum banyak<br>dikaji. |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|

### 2.2.1 Research Gap

#### 2.2.1.1 Kesenjangan Teoritis (*Theoretical Gap*)

Berdasarkan hasil telaah literatur, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak membahas 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. Padahal *workforce readiness* merupakan indikator penting yang menggambarkan kesiapan individu dalam mengisi posisi strategis, beradaptasi terhadap perubahan organisasi, serta mendukung keberlanjutan organisasi di masa depan. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *workforce readiness* sebagai *outcome* utama dari praktik manajemen sumber daya manusia strategis.

#### **2.2.1.2 Kesenjangan Empiris (*Empirical Gap*)**

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap peningkatan kapabilitas individu maupun kinerja organisasi, sedangkan perencanaan suksesi berkontribusi terhadap keberlangsungan kepemimpinan organisasi. Namun demikian, penelitian yang menguji pengembangan kompetensi sebagai variabel mediasi antara manajemen talenta dan perencanaan suksesi terhadap *workforce readiness* masih sangat terbatas. Dengan demikian, mekanisme bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia tersebut mampu membentuk kesiapan tenaga kerja belum banyak dijelaskan secara empiris.

#### **2.2.1.3 Kesenjangan Kontekstual (*Contextual Gap*)**

Penelitian mengenai manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan *workforce readiness* umumnya dilakukan pada sektor manufaktur, pendidikan, kesehatan, maupun perusahaan multinasional. Penelitian pada industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) masih relatif terbatas. Padahal industri TIC memiliki karakteristik yang sangat bergantung pada kompetensi teknis, sertifikasi profesi, pengalaman kerja, serta ketersediaan tenaga ahli yang siap mendukung keberlanjutan operasional dan kepemimpinan organisasi.

#### **2.2.1.4 Kesenjangan Praktis (*Practical Gap*)**

Kesenjangan praktis dalam penelitian ini didasarkan pada fenomena yang terjadi di PT SUCOFINDO Cabang Batam. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2025, terdapat 10 karyawan yang berusia di atas 50 tahun dan mendekati masa pensiun. Di sisi lain,

perusahaan memiliki 8 posisi manajerial, namun 2 posisi di antaranya masih dijabat oleh pejabat sementara selama hampir satu tahun karena belum tersedianya kandidat definitif yang siap mengisi jabatan tersebut.

Selain itu, perusahaan hanya memiliki sekitar 12 karyawan yang diproyeksikan sebagai *talent pool* manajerial. Dari jumlah tersebut, 6 orang telah menduduki jabatan manajerial dan 5 orang lainnya berada pada rentang usia yang mendekati masa pensiun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan kandidat potensial untuk mengisi jabatan strategis masih sangat terbatas sehingga berpotensi menimbulkan kesenjangan kepemimpinan pada masa mendatang.

Fenomena ini menunjukkan bahwa tantangan perusahaan tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan kandidat, tetapi juga berkaitan dengan tingkat *workforce readiness* dalam mengisi posisi-posisi strategis di masa mendatang. Oleh karena itu, diperlukan penguatan manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan pengembangan kompetensi secara terintegrasi guna mendukung keberlanjutan organisasi.

### **2.2.2 Kebaruan Penelitian (*Research Novelty*)**

Penelitian ini memiliki beberapa unsur kebaruan dibandingkan dengan penelitian terdahulu.

**Pertama**, penelitian ini menempatkan *workforce readiness* sebagai variabel dependen utama. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan *organizational performance*, *organizational capability*, maupun *leadership continuity* sebagai variabel

*outcome*, sedangkan penelitian yang secara khusus mengkaji *workforce readiness* masih relatif terbatas.

**Kedua**, penelitian ini mengintegrasikan manajemen talenta dan perencanaan suksesi dalam satu model penelitian yang komprehensif. Penelitian terdahulu umumnya menguji kedua variabel tersebut secara terpisah, sedangkan penelitian ini menguji pengaruh keduanya secara simultan terhadap *workforce readiness*.

**Ketiga**, penelitian ini menempatkan pengembangan kompetensi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara manajemen talenta dan perencanaan suksesi terhadap *workforce readiness*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung antarvariabel, tetapi juga menjelaskan proses pembentukan *workforce readiness* dalam organisasi.

**Keempat**, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan *teori Resource-Based View* (RBV) dengan menunjukkan bahwa *workforce readiness* merupakan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia strategis melalui manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan pengembangan kompetensi yang terintegrasi.

**Kelima**, penelitian ini dilakukan pada industri *Testing, Inspection, and Certification* (TIC), khususnya di PT SUCOFINDO Cabang Batam. Penelitian mengenai *workforce readiness* pada industri ini masih sangat terbatas sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan

kontribusi empiris sekaligus memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia pada sektor TIC.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

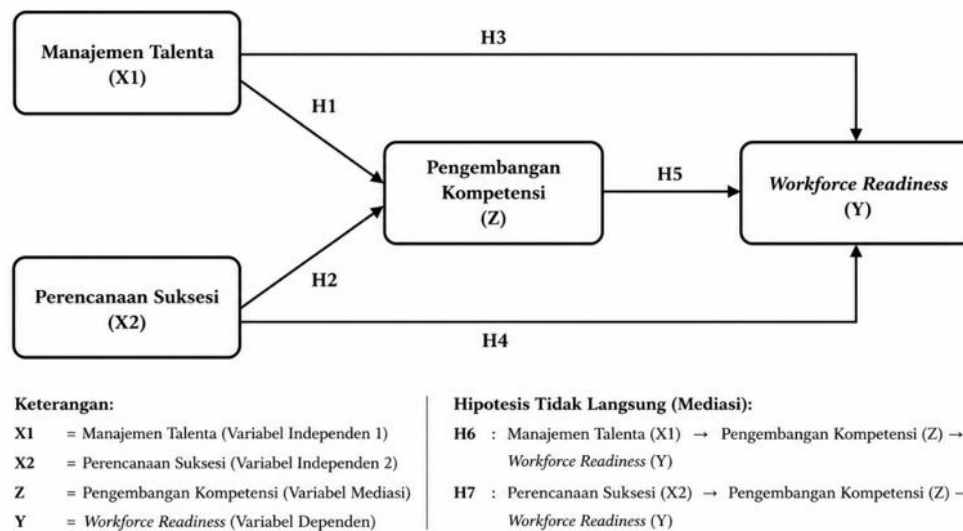
Penelitian ini mengkaji pengaruh manajemen talenta (X1) dan perencanaan suksesi (X2) terhadap *workforce readiness* (Y), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengembangan kompetensi (Z) sebagai variabel mediasi. Model penelitian dibangun berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi yang perlu dikelola secara sistematis untuk menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan.

Manajemen talenta berperan dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang memiliki potensi tinggi sehingga mampu mendukung kebutuhan organisasi saat ini maupun masa depan. Sementara itu, perencanaan suksesi berfungsi memastikan tersedianya kandidat internal yang siap mengisi posisi-posisi strategis ketika terjadi kekosongan jabatan.

Kedua praktik tersebut diyakini mampu meningkatkan pengembangan kompetensi karyawan melalui proses pembelajaran, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan karier yang terarah. Pengembangan kompetensi selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan *workforce readiness*, yaitu kesiapan individu untuk menjalankan peran yang lebih strategis berdasarkan kompetensi, pengalaman kerja, kesiapan karier, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Dalam penelitian ini, *workforce readiness* diposisikan sebagai variabel dependen yang mencerminkan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia strategis. Oleh karena itu, penelitian ini menguji pengaruh langsung manajemen talenta dan perencanaan suksesi terhadap *workforce readiness*, serta pengaruh tidak langsung melalui pengembangan kompetensi sebagai variabel mediasi.

Figure 2.1 Kerangka Prmikiran



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, *research gap*, dan kerangka pemikiran, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada perspektif *Resource-Based View* (RBV). Perspektif ini memandang sumber daya manusia sebagai sumber daya strategis yang perlu dikelola dan dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, Manajemen Talenta dan Perencanaan Suksesi dipandang sebagai mekanisme pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan Pengembangan Kompetensi menjadi proses yang mendukung peningkatan *workforce readiness*.

#### **2.4.1 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Kompetensi**

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki nilai strategis perlu dilakukan melalui pengembangan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Manajemen Talenta melalui proses identifikasi dan pengembangan talenta dapat menjadi dasar bagi peningkatan kemampuan karyawan.

Collings, Mellahi, dan Cascio (2019) menjelaskan bahwa Manajemen Talenta strategis berperan dalam pengelolaan talenta secara terintegrasi, sedangkan Garavan, Carbery, dan Rock (2021) menunjukkan bahwa pengembangan talenta dapat meningkatkan kapabilitas individu dan organisasi melalui proses pembelajaran yang terstruktur. Dengan demikian, penerapan Manajemen Talenta yang baik diharapkan dapat mendorong peningkatan kompetensi karyawan.

**H1: Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Pengembangan Kompetensi.**

#### **2.4.2 Pengaruh Perencanaan Suksesi terhadap Pengembangan Kompetensi**

Perencanaan Suksesi merupakan proses mempersiapkan calon penerus untuk mengisi posisi penting di masa mendatang. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), kesiapan calon penerus perlu didukung oleh kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan.

Rothwell (2021) menjelaskan bahwa Perencanaan Suksesi mencakup kesiapan dan pengembangan calon pemimpin internal. Sejalan dengan itu, Toegel dan Barsoux (2023) menjelaskan bahwa *leadership pipeline* dapat memperkuat efektivitas suksesi melalui

pengembangan calon pemimpin secara berjenjang. Oleh karena itu, Perencanaan Suksesi yang dilakukan secara sistematis diharapkan dapat mendorong pengembangan kompetensi karyawan.

## **H2: Perencanaan Suksesi berpengaruh terhadap Pengembangan Kompetensi.**

### **2.4.3 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap *Workforce Readiness***

Manajemen Talenta tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan karyawan saat ini, tetapi juga dengan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi kebutuhan organisasi di masa mendatang. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), pengelolaan talenta dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan strategis.

Collings, Mellahi, dan Cascio (2019) menempatkan Manajemen Talenta sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi. Caligiuri et al. (2024) juga menjelaskan bahwa Manajemen Talenta strategis diperlukan organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Namun, penelitian terdahulu tersebut belum secara khusus menguji *workforce readiness* sebagai hasil dari Manajemen Talenta. Kesenjangan tersebut menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menguji hubungan keduanya.

## **H3: Manajemen Talenta berpengaruh terhadap *Workforce Readiness*.**

### **2.4.4 Pengaruh Perencanaan Suksesi terhadap *Workforce Readiness***

Perencanaan Suksesi bertujuan memastikan tersedianya karyawan yang mampu menjalankan posisi penting ketika dibutuhkan organisasi. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV),

proses tersebut membutuhkan persiapan sumber daya manusia agar memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan peran di masa mendatang.

Rothwell (2021) menjelaskan bahwa Perencanaan Suksesi mendukung keberlanjutan kepemimpinan melalui kesiapan calon penerus internal. Toegel dan Barsoux (2023) juga menjelaskan bahwa pengembangan calon pemimpin secara berjenjang dapat memperkuat efektivitas suksesi. Meskipun demikian, penelitian terdahulu tersebut belum menguji hubungan Perencanaan Suksesi dengan *workforce readiness* secara empiris. Oleh karena itu, hubungan tersebut perlu diuji dalam penelitian ini

#### **H4: Perencanaan Suksesi berpengaruh terhadap *Workforce Readiness*.**

#### **2.4.5 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap *Workforce Readiness***

Pengembangan Kompetensi merupakan proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), kompetensi merupakan sumber daya internal yang dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan menghadapi perubahan organisasi.

Garavan, Carbery, dan Rock (2021) menjelaskan bahwa pengembangan talenta dapat meningkatkan kapabilitas individu melalui proses pembelajaran yang terstruktur. De Vos dan Akkermans (2024) juga menjelaskan bahwa pengembangan *employability* dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan karier. Sementara itu, Peersia, Rappa, dan Perry (2024) memandang *workforce readiness* sebagai konstruk

multidimensi yang mencakup kompetensi dan kesiapan individu menghadapi dunia kerja. Berdasarkan uraian tersebut, Pengembangan Kompetensi diperkirakan dapat meningkatkan *workforce readiness*.

**H5: Pengembangan Kompetensi berpengaruh terhadap *Workforce Readiness*.**

#### **2.4.6 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap *Workforce Readiness* melalui Pengembangan Kompetensi**

Manajemen Talenta memberikan dasar bagi organisasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi strategis. Namun, potensi tersebut perlu diwujudkan melalui peningkatan kompetensi agar dapat mendukung kesiapan karyawan. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), pengembangan kemampuan merupakan proses yang mengubah potensi sumber daya manusia menjadi kapabilitas yang bernilai bagi organisasi.

Collings, Mellahi, dan Cascio (2019) menekankan pentingnya pengelolaan talenta secara strategis, sedangkan Garavan, Carbery, dan Rock (2021) menunjukkan pentingnya pengembangan talenta dalam meningkatkan kapabilitas individu. De Vos dan Akkermans (2024) menjelaskan bahwa pengembangan *employability* mendukung kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, Pengembangan Kompetensi diduga menjadi mekanisme yang menghubungkan Manajemen Talenta dengan *workforce readiness*.

**H6: Manajemen Talenta berpengaruh terhadap *Workforce Readiness* melalui Pengembangan Kompetensi.**

#### **2.4.7 Pengaruh Perencanaan Suksesi terhadap *Workforce Readiness* melalui Pengembangan Kompetensi**

Perencanaan Suksesi tidak hanya bertujuan menentukan calon penerus, tetapi juga mempersiapkan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan peran pada masa mendatang. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), Pengembangan Kompetensi menjadi bagian penting dalam mengubah kesiapan calon penerus menjadi kemampuan yang dapat mendukung kebutuhan organisasi.

Rothwell (2021) menjelaskan bahwa Perencanaan Suksesi berkaitan dengan kesiapan dan pengembangan calon penerus internal. Toegel dan Barsoux (2023) menekankan pengembangan calon pemimpin secara berjenjang melalui *leadership pipeline*. Selanjutnya, De Vos dan Akkermans (2024) menjelaskan bahwa pengembangan *employability* dapat meningkatkan kesiapan individu menghadapi perubahan dan transisi peran. Berdasarkan uraian tersebut, Pengembangan Kompetensi diduga dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan Perencanaan Suksesi dengan *workforce readiness*.

**H7: Perencanaan Suksesi berpengaruh terhadap *Workforce Readiness* melalui Pengembangan Kompetensi.**