

STRATEGI PENGEMBANGAN TALENTA MELALUI *SUCCESSION PLANNING* & *CAREER PLANNING* DI INDUSTRI MIGAS

Yunanik^{1*}, Maria Salomi Batlajery¹, Kushariyadi¹

¹Logistik Minyak dan Gas Bumi, Politeknik Energi dan Mineral Akamigas, Jl Gajah Mada No.38, Cepu, Kabupaten Blora, 58312

*E-mail: yunanikyuna63@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian strategi pengembangan talenta melalui *succession planning* dan *career planning* pada divisi warehouse PT. XYZ, sebuah perusahaan logistik yang mendukung operasional sektor migas. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan triangulasi data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penilaian juga dilengkapi dengan penyebaran kuesioner berbasis skala Likert kepada 30 responden. Hasil menunjukkan bahwa *succession planning* berada pada kategori baik (rata-rata skor 4,21), *career planning* cukup baik (3,87), dan aspek implikasi lingkungan kerja sangat baik (4,35). Melalui analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) dan pengembangan strategi *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS), dirumuskan 12 strategi pengembangan talenta yang aplikatif, antara lain penguatan *Human Resource Information System* (HRIS), pelatihan kepemimpinan, dan penyusunan jalur karier formal. Temuan ini mendukung teori *Human Capital Development* dan *Strategic Human Resource Management*, yang menempatkan SDM sebagai aset strategis organisasi. Dengan penerapan strategi yang tepat, PT. XYZ berpotensi meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, mengurangi risiko kehilangan talenta, serta menciptakan kesinambungan kepemimpinan di sektor logistik migas yang kompetitif dan dinamis.

Kata kunci: *Career planning*, Logistik migas, Pengembangan talenta, *Succession planning*, SWOT, TOWS

1. PENDAHULUAN

Divisi warehouse (pergudangan) merupakan komponen penting dalam rantai pasok industri minyak dan gas (migas). Peran strategis pergudangan tidak hanya terbatas pada penyimpanan dan distribusi barang, tetapi juga mencakup pengelolaan material secara efisien guna memastikan ketersediaan dan kelancaran operasional di lapangan. Dalam konteks industri migas yang bersifat dinamis, fluktuatif, dan menuntut ketepatan waktu serta efisiensi tinggi, keberadaan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan siap menduduki posisi-posisi strategis menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Selain tantangan teknis, aspek manajerial dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor logistik migas juga menghadapi tekanan dari perkembangan teknologi, fluktuasi permintaan, serta perubahan struktur organisasi yang terus berkembang.

PT. XYZ Surabaya sebagai penyedia layanan logistik dan *warehouse management* untuk klien industri migas seperti PT AMNT, mengalami peningkatan aktivitas yang signifikan di unit warehouse XYZ sepanjang tahun 2025. Temuan dari studi sebelumnya melalui metode *Full Time Equivalent* (FTE) menunjukkan ketimpangan beban kerja antar divisi dan divisi *Receiving* mengalami kondisi *overload* (FTE = 6,46), sementara divisi *Daily Stock Check* dan *Shipping* tergolong *underload* (FTE = 0,17 dan 0,07) [1]. Ketimpangan ini menandakan perlunya evaluasi terhadap struktur dan distribusi kerja sekaligus menunjukkan pentingnya strategi pengelolaan SDM yang lebih komprehensif. Di sisi lain, urgensi implementasi *succession planning* dan *career planning* juga mengemuka. Berdasarkan laporan *Global Energy Ta-*

lent Index (2021), 56% perekrut di sektor migas global mengidentifikasi penuaan tenaga kerja dan kesenjangan keterampilan sebagai tantangan utama, sementara 24% perusahaan menyebut kurangnya perencanaan suksesi sebagai penyebab tidak tersedianya talenta pengganti.

Fenomena serupa juga terjadi di Indonesia, di mana sektor migas masih menjadi penyerap tenaga kerja nasional, dengan jumlah pekerja lokal mencapai 18.924 orang pada tahun 2022 [2]. Namun demikian, kontribusi industri migas terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) menunjukkan tren penurunan, dari 2,49% pada tahun 2023 menjadi 2,38% pada tahun 2024. Angka ini menjadi sinyal bahwa efektivitas manajemen SDM, terutama dalam aspek pengembangan talenta, menjadi krusial untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing industri.

Meskipun terdapat beberapa studi mengenai *turnover intention* di sektor logistik secara umum, penelitian terkait pengelolaan talenta di divisi logistik migas masih sangat terbatas. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji implementasi strategi *succession planning* dan *career planning* di PT. XYZ sebagai upaya penguatan sistem manajemen SDM di sektor logistik migas yang berorientasi pada kesinambungan dan efisiensi organisasi.

Succession planning adalah proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan menyiapkan kandidat internal yang potensial untuk mengisi posisi-posisi kunci atau strategis di perusahaan [3]. Tujuannya adalah memastikan kesinambungan kepemimpinan dan kelangsungan operasional organisasi tanpa gangguan, terutama saat terjadi pergantian pemimpin atau perubahan posisi kritis [1]. Di sektor industri migas, khususnya pada fungsi logistik dan warehouse, *succession planning* menjadi penting mengingat tingginya risiko kekosongan posisi yang dapat mempengaruhi kelancaran distribusi material dan operasi lapangan [4]. Sementara itu, *career planning* merupakan proses yang membantu individu mengenali tujuan karier jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapainya, yang didukung oleh literatur mengenai pengelolaan karier dan pengembangan karyawan [1],[2], [3].

Dalam konteks warehouse di industri migas, *career planning* membantu karyawan memahami peluang pengembangan diri, baik secara teknis maupun manajerial, sehingga dapat meningkatkan keterikatan dan loyalitas terhadap perusahaan. Pendekatan ini juga memfasilitasi transfer pengetahuan dan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan operasional yang dinamis [4],[5]. Pengembangan talenta dalam industri migas menghadapi berbagai tantangan seperti *work-force aging*, kesenjangan keterampilan, dan kebutuhan adaptasi terhadap teknologi baru [5]. Strategi pengembangan talenta yang efektif mencakup perencanaan suksesi dan karier, pelatihan berkelanjutan, serta sistem manajemen kinerja yang mendukung pertumbuhan karyawan secara holistik [6].

Dalam upaya merumuskan strategi yang tepat sasaran, penelitian ini mengadopsi analisis SWOT untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta menggunakan matriks TOWS sebagai alat strategis dalam merancang rekomendasi pengembangan talenta. Pendekatan ini memungkinkan integrasi antara perencanaan suksesi dan karier dengan konteks operasional warehouse serta dinamika industri migas yang kompleks dan cepat berubah.

Dengan mempertimbangkan kesenjangan penelitian dan kebutuhan strategis di sektor logistik migas, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam pengembangan manajemen SDM. Keterbaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi *succession planning* dan *career planning* dengan analisis strategis berbasis SWOT–TOWS dalam konteks manajemen SDM di divisi warehouse industri migas—sebuah kombinasi yang belum banyak dikaji pada level operasional logistik. Penelitian ini tidak hanya menyoroti ketimpangan beban kerja sebagai isu struktural, tetapi juga mengaitkannya dengan kebutuhan pengembangan talenta berkelanjutan untuk mendukung kesinambungan dan efisiensi organisasi.

2. METODE

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam strategi pengembangan talenta melalui *succession planning* dan *career planning* pada divisi *warehouse* PT. XYZ. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami praktik nyata di lapangan, tantangan implementasi, serta efektivitas strategi yang diterapkan dalam konteks logistik migas yang kompleks, dinamis, dan berisiko tinggi. Penelitian dilaksanakan di lingkungan *warehouse* PT. XYZ, yang berperan sebagai penyedia layanan logistik untuk sektor migas, dengan lokasi studi di unit operasional XYZ. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan selama enam bulan. Subjek penelitian mencakup karyawan *warehouse*, manajemen menengah, pimpinan HR, dengan informan utama Manajer *Warehouse*, Kepala HRD, Supervisor Operasional dan karyawan *warehouse* yang pernah mengikuti program pengembangan SDM serta kolaborasi dengan mahasiswa tugas akhir yang sedang melaksanakan penelitian di perusahaan ini juga menjadi bagian dari pelaksanaan studi lapangan. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 30 orang, terdiri dari berbagai tingkatan jabatan di lingkungan *warehouse*. Menurut Roscoe, pemilihan 30 responden dianggap memadai untuk penelitian eksploratif karena fokusnya adalah memahami fenomena secara awal tanpa bermaksud melakukan generalisasi ke populasi [7].

B. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tiga metode utama dengan cara wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh pandangan kualitatif dari manajemen dan karyawan terkait praktik *succession planning*, *career planning*, dan pengembangan talenta secara umum, Observasi Partisipatif ini peneliti melakukan observasi langsung di area *warehouse* untuk melihat dinamika kerja, pola interaksi, serta penerapan strategi pengembangan SDM dalam operasional harian, dan studi dokumentasi dengan melibatkan penelaahan dokumen internal perusahaan, seperti kebijakan *Human Resources* (HR), data pelatihan, catatan evaluasi kinerja, struktur organisasi, dan dokumen perencanaan suksesi atau jalur karier yang tersedia. Bentuk kuantifikasi persepsi, instrumen kuesioner berbasis Skala Likert 1–5 juga digunakan untuk mengukur tingkat pemahaman karyawan terhadap *career path*, persepsi efektivitas program pelatihan, persepsi keterlibatan dalam perencanaan karier dan kepuasan terhadap komunikasi/dukungan manajemen terkait pengembangan SDM.

Skala Likert pada Tabel 1 yang digunakan dalam penelitian ini berkisar 1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju, dengan interpretasi skor 1,00–5,00 mengacu pada kategori umum dalam penelitian sosial dan manajemen [6] [7] dan diklasifikasikan menjadi lima kategori sangat kurang, kurang, cukup, baik, dan sangat baik.

Tabel 1. Skor Skala Likert [6],[7]

Skor Rata-Rata	Kategori
4.20 – 5.00	Sangat Baik
3.40 – 4.19	Baik
2.60 – 3.39	Cukup
1.80 – 2.59	Kurang
1.00 – 1.79	Sangat Kurang

C. Teknik Analisis Data

1. Analisis Tematik

Digunakan untuk mengkategorikan hasil wawancara dan observasi ke dalam tema-tema utama seperti persepsi karyawan, efektivitas program, tantangan implementasi, dan kebutuhan strategis SDM.

2. Analisis SWOT dan TOWS

a. Analisis SWOT dan TOWS

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk analisis yang memperhatikan aspek-aspek dari dalam organisasi serta pengaruh yang berasal dari lingkungan luar dalam pelaksanaan strategi yang berdampak pada pelaksanaan *succession planning* dan *career planning*.

b. TOWS Matrix dipakai untuk merumuskan strategi alternatif berdasarkan perpaduan elemen SWOT, yaitu:

- a. SO (*Strengths-Opportunities*): Mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
- b. WO (*Weaknesses-Opportunities*): Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.
- c. ST (*Strengths-Threats*): Memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang mungkin terjadi.
- d. WT (*Weaknesses-Threats*): Meminimalisasi kelemahan sekaligus menghindari ancaman.

Dalam upaya mengenali kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi strategi *succession planning* dan *career planning* di divisi warehouse PT. XYZ, dilakukan analisis SWOT sebagai langkah awal. Analisis ini menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengembangan talenta secara terarah.

1. *Strengths* (Kekuatan)

- a. Adanya kebijakan HR yang mendukung pengembangan SDM internal.
- b. Pelatihan teknis dan keselamatan kerja dilakukan secara berkala.
- c. Komunikasi antara manajemen *warehouse* dan HR cukup terbuka.
- d. Komitmen manajemen terhadap pengembangan SDM internal dibandingkan rekrutmen eksternal.
- e. Struktur organisasi *warehouse* yang kokoh dan berorientasi pada pengembangan karier berkelanjutan.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

- a. Belum tersedia *career path* formal di lingkungan *warehouse*.
- b. Proses identifikasi talenta masih subjektif dan belum berbasis sistem.
- c. Dokumentasi kompetensi dan rekam jejak kinerja belum terintegrasi.
- d. Keterbatasan pelatihan manajerial bagi level supervisor.
- e. Divisi *warehouse* belum sepenuhnya dilibatkan dalam perencanaan strategis SDM.

3. *Opportunities* (Peluang)

- a. Transformasi digital dalam SDM melalui HRIS, *e-learning*, evaluasi kinerja online.
- b. Dukungan dari perusahaan induk dalam pengembangan kepemimpinan.
- c. Permintaan industri terhadap tenaga logistik migas bersertifikat dan kompeten.
- d. Peluang kerja sama dengan lembaga pelatihan dan institusi vokasi.
- e. Kebijakan pemerintah yang mendorong peningkatan kompetensi tenaga kerja sektor energi dan logistik.

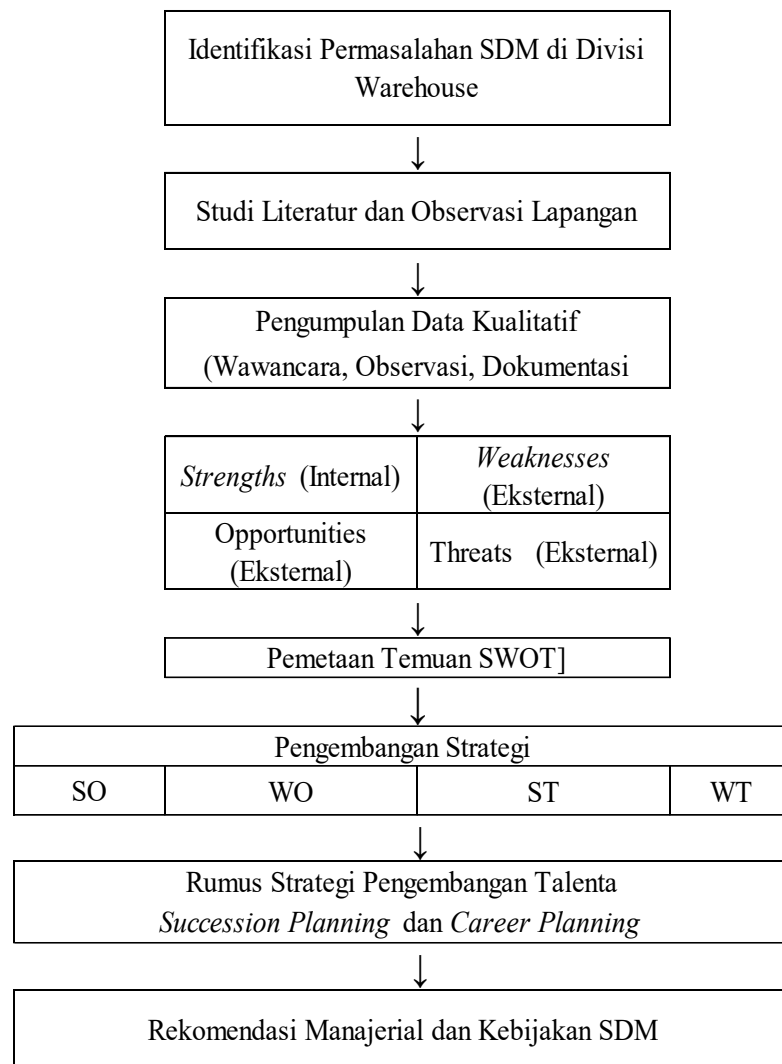
4. *Threats* (Ancaman)

- a. Tingginya turnover tenaga kerja sektor logistik dan migas.

- b. Persaingan dalam mendapatkan talenta unggul antar perusahaan sejenis industri migas.
- c. Ketergantungan terhadap vendor dan tenaga kontrak yang tidak memiliki komitmen jangka panjang.
- d. Perubahan kebijakan ketenagakerjaan dan regulasi keselamatan kerja.
- e. Rendahnya insentif untuk jalur karier non-manajerial di level teknis *warehouse*.

D. Validitas Data

Peneliti memastikan keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan *member checking* untuk memastikan akurasi interpretasi data, dengan mengonfirmasi temuan kepada informan yang bersangkutan. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dirumuskan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir SWOT dan TOWS

3. PEMBAHASAN

A. Identifikasi faktor SWOT.

PT. XYZ merupakan perusahaan logistik yang berfokus pada layanan *warehouse management* untuk sektor industri minyak dan gas bumi (migas). Salah satu unit operasional strategisnya adalah divisi warehouse XYZ bertanggung jawab atas aktivitas utama seperti *receiving*, *daily stock check*, dan *shipping* untuk klien dari sektor pertambangan migas. Dengan struktur tenaga kerja yang relatif ramping dan aktivitas operasional yang fluktuatif, divisi ini menghadapi tantangan signifikan dalam hal pengelolaan beban kerja dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa praktik *succession planning* dan *career planning* di lingkungan warehouse masih bersifat informal, tidak terdokumentasi, dan belum menjadi bagian dari sistem manajemen SDM perusahaan. Ketidadaan jalur karier (*career pathing*) yang jelas dan proses identifikasi kandidat suksesi yang masih bersifat subjektif menunjukkan lemahnya perencanaan jangka panjang untuk pengembangan talenta internal, yang sejalan dengan pandangan Rothwell [8], yang menyatakan bahwa *succession planning* harus merupakan proses sistematis yang terintegrasi dengan kebutuhan strategis organisasi.

Dampaknya terasa nyata pada pertengahan tahun 2025, ketika terjadi lonjakan beban kerja tanpa kesiapan tenaga kerja yang memadai, menyebabkan gangguan produktivitas dan risiko operasional yang meningkat. Dalam rangka mengidentifikasi secara menyeluruh berbagai aspek internal dan eksternal yang berperan dalam pembentukan strategi pengembangan talenta di PT. XYZ, dilakukan analisis SWOT. Tabel 2 berikut adalah hasil identifikasi faktor SWOT berdasarkan temuan lapangan.

Tabel 2 Analisis SWOT Strategi Pengembangan Talenta di PT XYZ

Kategori SWOT	Faktor	Uraian Temuan Lapangan
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	1 Struktur organisasi stabil	Struktur warehouse cukup mapan dan tidak sering mengalami perubahan signifikan, memungkinkan pengembangan talenta jangka panjang.
	2 Komitmen pelatihan teknis	Program pelatihan rutin terkait operasional dan keselamatan kerja telah berjalan, menunjukkan adanya dasar pengembangan kompetensi.
	3 Komunikasi terbuka antar unit	Koordinasi antara manajemen warehouse dan HR relatif terbuka dan mendukung pengembangan SDM.
	4 Orientasi pada pengembangan internal	Terdapat kecenderungan manajemen untuk memprioritaskan promosi dari dalam dibanding rekrutmen eksternal.
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	1 Tidak ada jalur karier formal	Karyawan warehouse belum memiliki <i>career pathing</i> yang jelas untuk jenjang karier ke depan.
	2 Identifikasi talenta belum sistematis	Seleksi kandidat potensial untuk pengembangan masih dilakukan secara subjektif.
	3 Kurangnya pelatihan manajerial	Supervisor operasional belum dibekali pelatihan kepemimpinan yang memadai.
	4 Minimnya dokumentasi kompetensi	Tidak tersedia data kompetensi individu yang terstruktur sebagai dasar evaluasi dan perencanaan karier.
<i>Opportunities</i> (Peluang)	1 Transformasi digital SDM	Perusahaan mulai mengadopsi teknologi seperti <i>Human Resource Information System</i> (HRIS),

		yang dapat memperkuat proses pengembangan karier.
	2 Kemitraan eksternal	Peluang menjalin kerja sama dengan lembaga pelatihan dan pendidikan vokasi untuk peningkatan kompetensi karyawan.
	3 Tuntutan industri migas	Kebutuhan akan tenaga kerja logistik migas yang bersertifikat dan kompeten mendorong urgensi pengembangan internal.
Threats (Ancaman)	4 Dukungan perusahaan induk	Tersedia peluang untuk mengikuti program pengembangan kepemimpinan yang disediakan oleh induk perusahaan.
	1 Tingginya turnover tenaga kerja	Persaingan antar perusahaan logistik dan migas menyebabkan tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi.
	2 Ketergantungan pada tenaga kontrak	Beberapa posisi strategis diisi oleh tenaga kerja outsourcing yang tidak memiliki keterikatan jangka panjang.
	3 Perubahan regulasi	Perubahan kebijakan ketenagakerjaan nasional dapat memengaruhi struktur dan sistem pengembangan SDM.
	4 Kurangnya insentif karier non-manajerial	Jalur pengembangan karier bagi staf non-manajerial masih belum menarik, terutama di level operator warehouse.

B. Analisis dan Implikasi

Terdapat beberapa kelemahan (*weaknesses*) seperti ketiadaan dokumentasi kompetensi individu, belum adanya pelatihan kepemimpinan untuk supervisor, serta rendahnya partisipasi warehouse dalam perencanaan SDM strategis, menjadi penghambat utama dalam implementasi *career planning* dan *succession planning*. Dari sisi peluang (*opportunities*), PT. XYZ dapat memanfaatkan transformasi digital melalui sistem *Human Resource Information System* (HRIS), dan menjalin kerja sama dengan institusi pelatihan eksternal guna meningkatkan kompetensi tenaga kerja *warehouse*. Di sisi lain, ancaman (*threats*) seperti persaingan tenaga kerja di sektor migas, ketergantungan pada tenaga kerja kontrak, serta potensi perubahan regulasi ketenagakerjaan harus diantisipasi agar tidak menghambat pengembangan internal [9].

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. XYZ memerlukan strategi pengembangan talenta yang lebih sistematis dan terintegrasi, mencakup pemetaan kompetensi, jalur karier formal, pelatihan kepemimpinan, dan evaluasi kinerja berbasis data, untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan dan mendukung keberlanjutan organisasi. Selain itu, hasil analisis SWOT mengindikasikan potensi internal yang kuat di Divisi *Warehouse*, meski masih terdapat kelemahan struktural dan sistemik. Untuk menguatkan temuan ini, dilakukan pengukuran persepsi karyawan melalui kuesioner skala Likert yang memberikan gambaran kuantitatif terkait implementasi strategi dan dampaknya terhadap motivasi serta lingkungan kerja.

C. Rekapitulasi Skor Kuesioner

Hasil rekapitulasi rata-rata skor dari tiga variabel utama pada Tabel 3 menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki persepsi positif terhadap upaya pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan, meskipun terdapat area yang masih membutuhkan penguatan. Skor tertinggi terdapat pada variabel Implikasi & Lingkungan Kerja, yang mencerminkan bahwa karyawan merasa didukung dan dihargai dalam proses pengembangan SDM perusahaan. Hal ini dapat menjadi modal penting dalam mempertahankan talenta serta menumbuhkan loyalitas. Sementara itu, *Succession Planning* memperoleh skor rata-rata 4.21 dan dikategorikan Baik.

Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengetahui adanya proses suksesi di unit kerja mereka dan merasakan manfaat dari keterlibatan supervisor dalam menyiapkan calon penerus. Namun, aspek seperti dokumentasi formal dan sistematisasi proses suksesi masih dirasa kurang oleh beberapa responden. Berbeda dengan itu, variabel *Career Planning* memperoleh skor rata-rata 3.87 dan dikategorikan Cukup Baik. Karyawan menyatakan memiliki tujuan karier pribadi dan mendapatkan pelatihan, namun mereka belum sepenuhnya memahami jalur karier di perusahaan. Transparansi mengenai peluang promosi, rotasi jabatan, serta pendampingan karier dari atasan atau HR masih belum optimal, menandakan perlunya perbaikan dalam aspek ini.

Tabel 3. Rekapitulasi rata-rata skor dari 3 variabel

No	Variabel	Jumlah Pernyataan	Rata-rata Skor	Kategori
1	<i>Succession Planning</i>	10	4.21	Baik
2	<i>Career Planning</i>	10	3.87	Cukup Baik
3	Implikasi & Lingkungan Kerja	10	4.35	Sangat Baik

D. Tahap analisis TOWS

Setelah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT, langkah berikutnya adalah menyusun strategi pengembangan talenta dengan pendekatan TOWS seperti dipaparkan pada Tabel 4. Pendekatan ini merupakan pengembangan dari SWOT yang lebih bersifat taktis dan berbasis aksi, dengan tujuan merumuskan strategi yang terarah dan relevan terhadap kondisi organisasi. Analisis TOWS merupakan pendekatan strategis yang digunakan perusahaan untuk merancang rencana pengembangan dengan mengintegrasikan empat komponen utama: kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Dari kombinasi elemen-elemen ini, strategi dirumuskan ke dalam empat kelompok utama. Pertama, strategi SO bertujuan memaksimalkan kekuatan internal guna menangkap peluang eksternal. Kedua, strategi WO fokus pada perbaikan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada. Ketiga, strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengantisipasi atau menghadapi potensi ancaman dari lingkungan luar. Terakhir, strategi WT diarahkan untuk mengurangi dampak kelemahan internal dan sekaligus menghindari risiko dari ancaman eksternal. Pendekatan ini, diharapkan PT. XYZ dapat merancang langkah-langkah strategis yang lebih terarah dalam mengimplementasikan *succession planning* dan *career planning* di lingkungan divisi *warehouse*, guna mendukung keberlanjutan bisnis dalam industri logistik migas yang kompetitif dan dinamis.

Tabel 4. Analisis TOWS Strategi Pengembangan Talenta Di Divisi Wirehouse PT XYZ

Kategori	Rumus Strategi	Usulan Strategi	
SO (<i>Strengths–Opportunities</i>)	Manfaatkan kekuatan untuk raih peluang.	1	Kembangkan sistem <i>career pathing</i> berbasis HRIS.
		2	Integrasi pelatihan teknis dan kepemimpinan dari perusahaan induk.
		3	Kerja sama pelatihan eksternal untuk tenaga logistik bersertifikasi.

WO (<i>Weaknesses–Opportunities</i>)	Atasi kelemahan dengan peluang yang ada.	1	Bangun sistem identifikasi talenta berbasis data HR.
		2	Pelatihan manajerial bagi supervisor melalui mitra vokasi.
		3	Buat database kompetensi sebagai dasar suksesi dan karier.
ST (<i>Strengths–Threats</i>)	Gunakan kekuatan untuk tangkal ancaman.	1	Promosi internal dan jalur karier fungsional untuk redam turnover.
		2	Libatkan warehouse dalam perencanaan strategis SDM.
		3	Penghargaan karier non-manajerial untuk daya saing internal.
WT (<i>Weaknesses–Threats</i>)	Kurangi kelemahan, hindari risiko eksternal.	1	Rumuskan kebijakan formal untuk succession dan career planning.
		2	Kurangi ketergantungan tenaga kontrak dengan pelatihan internal.
		3	Tawarkan <i>retention bonus</i> bagi karyawan loyal dan berprestasi.

E. Penjabaran Strategi TOWS (SO, WO, ST, WT)

- Strategi SO (*Strengths–Opportunities*) dengan memanfaatkan keunggulan internal untuk menangkap peluang yang ada:
 - SO1: Pengembangan *career pathing* yang terintegrasi dengan sistem HRIS.
 - SO2: Penyelarasan pelatihan teknis rutin dengan program kepemimpinan perusahaan induk.
 - SO3: Ekspansi pelatihan berbasis kebutuhan industri logistik migas bersertifikasi.
- Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*) dengan mengurangi kelemahan melalui peluang eksternal:
 - WO1: Penerapan sistem identifikasi talenta berbasis data dan sistem evaluasi.
 - WO2: Kolaborasi dengan lembaga pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisor.
 - WO3: Pembuatan database kompetensi sebagai landasan perencanaan karier.
- Strategi ST (*Strengths–Threats*): memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman.
 - ST1: Peningkatan loyalitas melalui promosi internal dan insentif karier staf teknis.
 - ST2: Pelibatan aktif manajemen warehouse dalam perencanaan SDM strategis.
 - ST3: Diversifikasi jalur pengembangan karier non-manajerial untuk retensi tenaga ahli.
- Strategi WT (*Weaknesses–Threats*), dengan mengantisipasi risiko dengan memperbaiki kelemahan:
 - WT1: Penetapan kebijakan formal terkait succession & career planning.
 - WT2: Perencanaan pelatihan jangka panjang bagi karyawan tetap untuk mengurangi ketergantungan kontrak.
 - WT3: Penghargaan berbasis kinerja dan loyalitas (misalnya *retention bonus*).

E. Analisis Hasil dan Perbandingannya dengan Teori serta Temuan Terdahulu

Strategi-strategi yang dihasilkan dari analisis TOWS pada divisi *warehouse* PT. XYZ menunjukkan keselarasan yang kuat dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia strategis dan pengembangan modal manusia (*human capital development*). Hasil analisis memperkuat pentingnya pengelolaan talenta secara terstruktur melalui implementasi *succession planning* dan *career planning* yang terintegrasi.

1. Keterkaitan dengan Teori

Strategi pengembangan talenta yang dirumuskan melalui pendekatan SWOT–TOWS sejalan dengan teori *Human Capital Development*, yang menekankan bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi sangat dipengaruhi oleh investasi pada kompetensi, kapabilitas, dan karier tenaga kerja [10]. Lebih lanjut, strategi ini juga mencerminkan prinsip *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, di mana pengelolaan SDM tidak hanya berperan administratif, melainkan menjadi instrumen utama dalam pencapaian keunggulan bersaing organisasi [11].

Dengan membandingkan hasil analisis internal PT. XYZ dengan teori dan studi terdahulu pada Tabel 5, menunjukkan bahwa upaya penguatan *succession planning* dan *career planning* bukan hanya bersifat responsif terhadap kondisi internal, tetapi juga relevan dalam konteks industri secara nasional dan global. Pendekatan strategis berbasis SWOT–TOWS membantu perusahaan mengelola risiko sekaligus memanfaatkan peluang industri migas. Transformasi sistem SDM berbasis data, teknologi, dan pelibatan manajerial sangat diperlukan strategi pengembangan talenta benar-benar berdampak jangka panjang dan studi-studi terdahulu memberikan validasi bahwa tantangan serupa juga dihadapi oleh banyak perusahaan sejenis, sehingga langkah yang diambil oleh PT. XYZ berada pada arah yang tepat.

Tabel 5 Pembandingan dengan Studi terdahulu

No	Temuan Studi Terdahulu	Kaitan dengan PT. XYZ
1	Global Energy Talent Index (GETI, 2021): 56% perusahaan migas global menghadapi tantangan <i>workforce aging</i> dan minimnya talenta siap pakai.	Hal ini memperkuat urgensi strategi <i>succession planning</i> yang sistematis di PT. XYZ, khususnya dalam menghadapi potensi kekosongan jabatan akibat rotasi atau pensiun.
2	Studi di PT Mitra Kencana Distribusindo (2022): Turnover tinggi di sektor logistik disebabkan oleh tidak adanya <i>career path</i> yang jelas dan lemahnya sistem pengembangan SDM.	Situasi serupa ditemukan di PT. XYZ, yaitu belum adanya jalur karier formal serta identifikasi talenta yang belum berbasis data dan objektif. Strategi WO dan WT dalam TOWS secara langsung merespons isu ini.
3	PwC Indonesia Oil and Gas Guide (2024): Sektor migas tetap strategis meski kontribusi terhadap PDB menurun, dan memerlukan tenaga kerja yang adaptif dan kompeten.	Strategi SO yang dirancang seperti integrasi HRIS dan pelatihan kepemimpinan internal) menjadi sangat relevan dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing tenaga kerja warehouse di sektor migas/logistik.

4. SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan talenta melalui *succession planning* dan *career planning* sangat krusial untuk mendukung keberlanjutan organisasi, khususnya di sektor logistik migas yang dinamis dan kompetitif. Hasil kuesioner dari 30 responden menunjukkan bahwa *succession planning* berada pada kategori baik dengan rata-rata skor 4,21, sementara *career planning* masih tergolong cukup baik dengan skor 3,87, menandakan perlunya peningkatan pada aspek kejelasan jalur karier dan dukungan manajerial. Sementara itu, lingkungan kerja dan implikasinya terhadap motivasi karyawan mendapat nilai sangat baik sebesar 4,35, mencerminkan dukungan organisasi terhadap pengembangan SDM.

Dengan analisis SWOT dan matriks TOWS, dirumuskan 12 strategi yang mencakup pengoptimalan kekuatan dan peluang (SO), penutupan kelemahan dengan memanfaatkan peluang (WO), pengelolaan ancaman dengan kekuatan (ST), serta mitigasi risiko dari kelemahan dan ancaman (WT). Strategi ini meliputi penguatan pelatihan rutin, pemanfaatan teknologi infor-

masi (HRIS), pengembangan jalur karier formal, serta pembentukan kebijakan sistematis untuk mengurangi turnover dan ketergantungan tenaga kontrak.

Temuan ini sesuai dengan teori *Human Capital Development* dan *Strategic Human Resource Management* yang menekankan investasi SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, PT. XYZ disarankan menjadikan *succession planning* dan *career planning* sebagai kebijakan SDM jangka panjang yang terintegrasi. Implementasi strategi ini berpotensi meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, memperkuat loyalitas karyawan, dan menjamin keberlanjutan kepemimpinan di masa depan.

5. REKOMENDASI HR (*Human Resources*)

PT. XYZ perlu mengembangkan *succession planning* dan *career planning* secara sistematis untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Perusahaan dapat memulai dengan menyusun jalur karier formal, mengidentifikasi talenta internal berbasis kompetensi, serta mengintegrasikan sistem HRIS untuk mendukung perencanaan SDM yang berbasis data. Manajemen sebaiknya memberikan pelatihan kepemimpinan kepada supervisor dan menjalin kemitraan dengan lembaga pelatihan eksternal untuk meningkatkan kompetensi teknis serta manajerial. Perusahaan juga perlu memperluas akses promosi internal dan program pengembangan berbasis sertifikasi untuk memenuhi kebutuhan industri migas. Selain itu, perusahaan disarankan meningkatkan retensi karyawan melalui insentif berbasis kinerja dan pengembangan jalur karier fungsional bagi staf non-manajerial. Strategi ini akan membantu memastikan ketersediaan talenta internal yang siap mengisi posisi strategis di masa depan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Maria Salomi Batlajery, "MENENTUKAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA MENGGUNAKAN METODE *FULL TIME EQUIVALENT* PADA *WAREHOUSE* PT. XYZ , Tugas Akhir Prodi Teknik Logistik Migas, Politeknik Energi dan Mineral Akamigas, 2025.
- [2] PwC, "Oil and Gas in Indonesia. Taxation Guide," no. May, 2016.
- [3] W. J. Rothwell, "*Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*". New York, NY, USA: American Management Association, 2016. [Online]. Available: <https://books.google.co.id>. [Accessed: 24-Dec-2025].
- [4] Global Legal Insight, "Energy Laws and Regulations 2026 – Ghana," *Glob. Leg. Insights*, 2021, [Online]. Available: <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/energy-laws-and-regulations/ghana>.
- [5] M. Nadhira and Y. Suprpto, "Pengaruh Strategi Perencanaan Karir Berbasis Kompetensi terhadap Pengembangan Talenta di Era Digital The Influence of Competency-Based Career Planning Strategies on Talent Development in the Digital Era Abstrak," vol. 12, no. 01, pp. 305–313, 2025.
- [6] S. A. Nurcahyo, A. Ali, and T. H. Widagdo, "Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karir Dengan Praktek Capacity Building Pada Lingkup Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang Latar Belakang," vol. 20, no. 2, pp. 13–27, 2024.
- [7] J. M. Maritim, U. Jember, dan U. Indonesia, "Cost-Benefit Analysis in Higher Education: A Study of the Educational Investment for Students," *J. Pendidikan Tinggi*, vol. 45, pp. 45–53, 2025.
- [8]. G. A. Greenhaus, G. Callanan, dan V. J. Godshalk, *Career Management*, 4th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, [Online]. Available: <https://books.google.co.id>. [Accessed: 24-Dec-2025].
- [9]. R. L. Mathis dan J. H. Jackson, *Human Resource Management*. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016. [Online]. Available: <https://books.google.co.id>. [Accessed: 24-Dec-2025].
- [10]. G. Dessler, "Human Resource Management," Pearson, 2019, 2019. [Online]. Available: https://books.google.co.id/books/about/Human_Resource_Management.html?hl=id&id=kOJNu

- QEACAAJ&redir_esc=y.
- [11]. P. M. Wright dan G. C. McMahan, "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, vol. 18, no. 2, pp. 295–320, 1992, doi:10.1177/014920639201800208.