

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPETENSI DI PT. PERTAMINA DRILLING  
SERVICES PROJECT SUMATERA BAGIAN  
SELATAN**

**TESIS**



**AKTRILIANJAS ULPA  
922 22 033**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

**2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPETENSI DI PT. PERTAMINA DRILLING  
SERVICES PROJECT SUMATERA BAGIAN  
SELATAN**

**AKTRILIANJAS ULPA  
922 22 033**



**TESIS**

**Untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Ilmu Manajemen pada Universitas  
Muhammadiyah Palembang  
Dengan wibawa Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang Dipertahankan Pada  
tanggal 1 Maret 2024**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

**2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPETENSI DI PT. PERTAMINA DRILLING SERVICES  
PROJECT SUMATERA BAGIAN SELATAN**

TESIS

AKTRILIANJAS ULPA  
92222033

Telah diajukan dan dipertahankan  
Pada Tanggal 1 Maret 2024

Pembimbing I



Dr. Diah Isnaini Acianti, S.E., M.M  
NIDN : 0207046301

Pembimbing II



Dr. Maftuhah Nurrahmi, S.E., M.Si.  
NIDN : 0216057001

Mengetahui  
Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Choiriyah, S.E., M.Si.  
NIDN : 0211116203

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPETENSI DI PT. PERTAMINA DRILLING SERVICES  
PROJECT SUMATERA BAGIAN SELATAN**

TESIS

**AKTRILIANJAS ULPA  
92222033**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Magister  
Manajemen dalam bidang Ilmu Manajemen yang telah disetujui oleh Tim  
Penguji pada tanggal seperti tertera di bawah ini :  
Palembang, 1 Maret 2024

Ketua



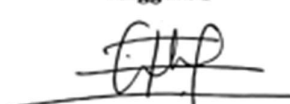
Dr. Diah Isnaini Asianti, S.E., M.M  
NIDN : 0207046301

Sekretaris



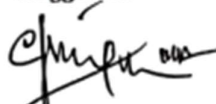
Dr. Trisniarty AM, S.E., M.M.  
NIDN : 00150565510

Anggota I




Prof. Dr. Fatimah, S.E., M.Si.  
NIDN: 0205026201

Anggota II



Dr. Choiriyah, S.E., M.Si  
NIDN : 0211116203

Anggota III



Dr. Fadhil Yamaly, S.E., Ak., M.M.  
NIDN : 0217107002

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aktrilianjas Ulpa  
NIM : 92222033  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi (Jika Ada) : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Magister Pendidikan baik di Universitas Muhammadiyah Palembang maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Palembang, 25 Februari 2024

Yang membuat pernyataan,

**AKTRILIANJAS ULPA**  
**NIM.92222033**

## ABSTRACT

Aktrilianjas Ulpa, 92222033, Human Resources Management Concentration.  
Advisor : Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M and Dr. Maftuhah Nurrahmi, S.E.,  
M.Si.

This study aims to determine the effect of leadership and training on employee performance through competency in PT. Pertamina Drilling Services Project South Sumatra. The type of research conducted is associative with the variables used: leadership, training, competency, and performance, which are developed into 13 indicators. The population is all employees of PT. Pertamina Drilling Services Project South Sumatra with a total of 532 respondents, of which 130 were taken using probability sampling with a cluster sampling system. The data used is primary data with a questionnaire data collection method and secondary data taken through literature. The analysis technique used by researchers is structural equation modeling (SEM) using the SmartPLS 2.0 program.

The results of the study prove that: 1) Leadership has a positive and significant effect on competency; 2) Training has a positive and significant effect on competency; 3) Leadership has a positive and insignificant effect on performance; 4) Training has a positive and significant effect on performance; 5) Competency has a positive and significant effect on performance; 6) Leadership has a positive and significant effect on performance through work competency; 7) Training has a positive and significant effect on performance through work competency. Based on the results of the discussion, it was also proven that competency successfully strengthened the influence of leadership and training on performance.

---

Keyword : Leadership, Training, Competency and Performance

## ABSTRAK

Aktrilianjas Ulpa, 92222033, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.  
Dosen Pembimbing Tesis : Ibu Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M dan Ibu Dr.  
Maftuhah Nurrahmi, S.E., M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan. Jenis penelitian yang dilakukan adalah asosiatif dengan variabel yang digunakan kepemimpinan, pelatihan, kompetensi dan kinerja yang secara keseluruhan dikembangkan menjadi 13 indikator. Populasi adalah karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan dengan responden berjumlah 532 orang yang diambil sejumlah 130 orang dengan teknik probability sampling dengan sistem cluster sampling. Data yang digunakan adalah data primer dengan metode pengumpulan data kuisioner maupun data sekunder yang diambil melalui literatur. Teknik analisis yang digunakan peneliti adalah structural equation modeling (SEM) menggunakan program SmartPLS 2.0.

Hasil penelitian membuktikan bahwa : 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi; 2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi; 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja; 4) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 5) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 6) Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja; 7) Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja Berdasarkan hasil pembahasan juga membuktikan bahwa kompetensi berhasil memperkuat pengaruh kepemimpinan maupun pelatihan terhadap kinerja.

---

Kata Kunci : Kepemimpinan, Pelatihan, Kompetensi dan Kinerja

## PRAKATA



Dengan memanjatkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan Karunianya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DI PT. PERTAMINA DRILLING SERVICES PROJECT SUMATERA BAGIAN SELATAN

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterima kasih atas jasa kedua orang tua Bapak Sabarudin dan Ibu Sukainayati yang telah memberikan dukungan dan mendoakan segala yang terbaik untuk saya. Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

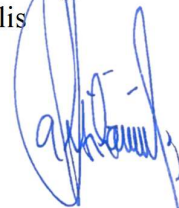
1. Bapak Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M. Sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Ibu Dr. Sri Rahayu, S.E., M.M. Sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang
3. Ibu Dr. Choiriyah, S.E., M.Si. Sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang
4. Ibu Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M.. selaku Ketua Pembimbing Tesis dan Ibu Dr. Maftuhah Nurrahmi, S.E., M.Si selaku Anggota Pembimbing Tesis



- yang telah menyempatkan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membimbing, mengarahkan serta memotivasi dalam menyempurnakan penulisan tesis ini.
5. Dosen dan Staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang yang telah membantu dan mengarahkan selama masa pendidikan.
  6. Dr. M. Idris, S.E., M.Si ; Prof. Dr. Fatimah, S.E., M.Si.; Dr. Choiriyah, S.E., M.Si. selaku Tim Penelaah Seminar Proposal Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang.
  7. Isteriku tercinta Siska Dwindi dan anak-anakku tersayang, Assyafa Nurjannah rianda, Muhammad Al Muhktadi Dwianka dan Adeeva Fadhila yang selalu menjadi motivasiku untuk menyelesaikan studi.
  8. Semua responden yang ikut terlibat dan bersedia dalam meluangkan waktunya untuk berpendapat sehingga dapat membantu terselesaikannya tesis ini. Teman - teman seperjuangan angkatan 33, yang telah bersama - sama menjalani proses studi dari awal hingga sekarang dengan semua lika-liku perjalanan dalam mengenyam pendidikan.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Ilmu Manajemen.

Palembang, 25 Februari 2024  
Penulis



**AKTRILIANJAS ULPA**  
**NIM. 92222033**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah .....	24
C. Tujuan Penelitian .....	26
D. Manfaat Penelitian.....	27
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>28</b>
A. Kajian Pustaka.....	28
<b>1. Kinerja</b> .....	<b>28</b>
<b>2. Kompetensi</b> .....	<b>38</b>
<b>3. Kepemimpinan</b> .....	<b>42</b>
<b>4. Pelatihan</b> .....	<b>45</b>
B. Kerangka Pemikiran .....	48

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap kompetensi.....	48
2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi.....	49
3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	51
4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja.....	52
5. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.....	53
C. Hipotesis .....	55
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
A. Objek Penelitian .....	57
B. Metode Penelitian yang Digunakan .....	58
C. Operasionalisasi Variabel .....	58
D. Populasi dan Sampel .....	60
E. Metode, Instrumen Pengumpulan Data dan Jenis Data Digunakan ..	62
1. Metode Pengumpulan Data .....	62
2. Instrumen Pengumpulan Data .....	62
3. Jenis Data yang Digunakan .....	64
F. Metode Pengujian Data .....	64
1. Uji Analisis <i>Sturctural Equation Modeling</i> (SEM) .....	65
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>68</b>
A. Hasil Penelitian .....	68
1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	68
2. Karakteristik Responden.....	70
3. Distribusi Jawaban Responden .....	72
4. Hasil Analisis Structure Equation Model (SEM) .....	82
B. Pembahasan .....	99

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi kerja karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan .....	99
2. Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi kerja karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan	103
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan	107
4. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan	111
5. Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan	114
6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan .....	118
7. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan .....	123
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>129</b>
A. Simpulan .....	129
B. Saran .....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>63</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>64</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I. 1 Keikutsertaan Program CIP Project Sumatera Bagian Selatan.....	20
Gambar II. 1 Produktivitas Individu (Karyawan).....	36
Gambar II. 2 Kerangka Pemikiran.....	55
Gambar III. 1 Model Penelitian Empirik dengan Notasi SmartPLS .....	66
Gambar IV. 1 Outer Model (Outer Loading Value and Path value) .....	82
Gambar IV. 2 Outer Model (Drop 2 indikator;Outer Loading Value and Path value, ).....	84
Gambar IV. 3. Gambar grafik nilai Average Variance Extracted (AVE).....	86
Gambar IV. 4 Gambar grafik nilai Composite Reliability .....	87
Gambar IV. 5 Inner Model (T Value).....	88
Gambar IV. 6 Full Model Struktural (Path value and T Value).....	90
Gambar IV. 7 Gambar grafik nilai Path Coefficients .....	91

## DAFTAR TABEL

Tabel I. 1 Kesepakatan Kinerja Project Sumatera Bagian Selatan.....	11
Tabel I. 2 Database Tingkat Pendidikan Pengawas Project Sumatera Bagian Selatan (Update Desember 2022 dalam satuan orang) .....	17
Tabel I. 3 Database Status Karyawan Pengawas Project Sumatera Bagian Selatan (update Desember 2022 dalam satuan orang).....	17
Tabel I. 4 Database Ketersediaan Rig Superintendent Project Sumatera Bagian Selatan (update Desember 2022 dalam satuan orang).....	21
Tabel I. 5 Database Upskilling Pengawas Project Sumatera Bagia Selatan.....	23
Tabel III. 1 Operasional Variabel .....	59
Tabel III. 2 Kerangka Sampel Penelitian .....	61
Tabel IV. 1 Karakteristik Responden menurut umur.....	70
Tabel IV. 2 Karakteristik Responden Menurut Asal Regional .....	71
Tabel IV. 3 Karakteristik Responden Menurut lama bekerja.....	72
Tabel IV. 4 Distribusi jawaban responden variabel kinerja .....	73
Tabel IV. 5 Distribusi jawaban responden variabel kompetensi.....	75
Tabel IV. 6 Distribusi jawaban responden variabel kepemimpinan.....	78
Tabel IV. 7 Distribusi jawaban responden variabel Pelatihan .....	80
Tabel IV. 8 Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> , <i>Cronbach's Alpha</i> , dan <i>Composite Reliability</i> .....	83
Tabel IV. 9 Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> , <i>Cronbach's Alpha</i> , dan <i>Composite Reliability</i> .....	85

Tabel IV. 10 Hasil reliabelitas konstruk .....	87
Tabel IV. 11 Uji Hipotesis .....	88
Tabel IV. 12 Hasil Analisi Pengaruh langsung, tidak langsung dan total .....	90
Tabel IV. 13 Nilai R Square dan Q Square .....	95
Tabel IV. 14 SRMR .....	96
Tabel IV. 15 Goodness of Fit Index .....	97
Tabel IV. 16 PLS Predict .....	98

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi perusahaan di era globalisasi saat ini. Setiap perusahaan harus memiliki manajemen yang efektif untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Manajemen yang baik dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Efektivitas perusahaan mencapai puncaknya ketika mampu bersaing secara efisien. Produktivitas kerja menjadi penilaian penting dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Jika produktivitas kerja karyawan tetap tinggi bahkan meningkat, ini akan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penting untuk dicatat bahwa peningkatan produktivitas kerja tidak hanya menjadi tanggung jawab satu pihak; ini memerlukan kerjasama timbal balik. Cara karyawan merasa nyaman dalam bekerja, fasilitas yang disediakan, konsistensi dalam peningkatan kinerja karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang seperti rumah kedua bagi karyawan adalah faktor-faktor yang sangat penting dalam mencapai hal ini.

Definisi tentang kinerja dari para ahli, diketahui bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dan tepat waktu. Yuniarti dkk (2021:1), mengutarakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien



dan efektif . Wujud kinerja dapat dilihat dari tingkat prestasi kerja yang berupa hasil kerja, kemampuan dan penerimaan atas kejelasan delegasi tugas serta minat seorang pekerja.

Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung yang diberikan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan (Komang, 2021:15). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Busro, 2018: 89).

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kompetensi. Armstrong (2023 : 131) mengemukakan : *“The terms ‘competency’ focus on someone’s personal attributes or inputs. They can be defined as the behaviours, knowledge and skills that individuals need to perform effectively at work.”* Mengacu pada kutipan tersebut istilah kompetensi berfokus pada atribut pada

seorang individu, kompetensi dapat di definisikan meliputi perilaku, pengetahuan dan keterampilan yang di perlukan suatu individu untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Kompetensi merupakan sekumpulan perilaku dan keahlian yang mendeskripsikan keunggulan kinerja dalam konteks tertentu. Atau dengan kata lain, kompetensi SDM merupakan karakteristik utama yang pada tiap diri individu yang menjadikan dia dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan unggul ataukah tidak, yang pengukurannya dapat melalui standar yang telah disepakati dan ditingkatkan melalui kegiatan-kegiatan dalam program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan baik secara umum, nasional, ataupun tingkat internasional (Yuniarti dkk, 2021: 111). Wirawan dalam Rino (2020 : 107) menyampaikan kinerja sebagai fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan yang artinya kompetensi merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kinerja. Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2020 : 46) mengutarakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau dalam situasi tertentu. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi baik pengetahuan, keterampilan, pendidikan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Semakin tinggi tingkat pendidikan, pengetahuan ataupun keterampilan yang dimiliki karyawan dalam suatu organisasi maka secara logika akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja dilakukan oleh Tirta Sandy dkk (2020) mengungkapkan dalam hasil penelitiannya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian

yang dilakukan oleh Ilman Atanur (2015) mengkaji pengaruh antara kompetensi dengan kinerja dan diperoleh simpulan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun terdapat penelitian dengan hasil yang berbeda (*gap research*) antara kompetensi dengan kinerja sebagaimana dilakukan oleh Rahmat Hidayat (2021) terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yg berpengaruh terhadap kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2022:169) secara teoritis menyebutkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Keberhasilan suatu organisasi juga tidak terlepas dari kualitas pemimpinnya, sebab pemimpin yang berkualitas itu mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dalam perusahaan, memiliki kemampuan untuk mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya, mengantisipasi segala perubahan yang terjadi secara tiba-tiba dapat mengoreksi segala kelemahan-kelemahan yang ada, sanggup membawa organisasi kepada tujuan yang telah disepakati dalam jangka waktu yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2022: 170).

Kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi anggota kelompok lainnya menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi (Torrington et al, 2022 :252). Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain

dalam hal bekerja, di mana tujuannya adalah untuk mencapai target (goal) yang telah ditentukan (Hutahean, 2021 :2). Silva dalam Tjiptadi dkk (2021 : 3) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses interaksi yang terjadi ketika, dalam konteks tertentu, beberapa orang menerima seseorang sebagai pemimpinnya untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam setiap organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas sebuah kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai visi atau tujuan bersama (Armstrong 2023 : 663). Wirawan dalam Rino (2020 : 111) bahwa terdapat 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu faktor individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang, keluarga, pengalaman kerja, tingkat social), faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi) dan faktor organisasi (desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan) . Hemphill & Coons dalam Rino (2020 : 58) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.

Beberapa Penelitian yang dilakukan oleh Makmur dkk (2022) terkait pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan pada kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Rachmi Indahsari (2023) mengkaji pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja dan diperoleh simpulan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.. Namun terdapat penelitian dengan hasil yang berbeda (*gap research*) antara variable kepemimpinan dengan kinerja sebagaimana dilakukan oleh Fransisca L Nababan (2019) terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menyatakan

secara parsial kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kompetensi, berdasarkan Teori Situasional atau Situational Leadership yang dikembangkan pertama kali oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969 dan telah mengalami penyempurnaan beberapa kali sejak awal perkembangannya, dalam teori kepemimpinan ini kepemimpinan ini terdiri dari dua dimensi utama: perilaku yang bersifat direktif dan perilaku yang bersifat mendukung, dan keduanya harus diterapkan dengan tepat dalam situasi tertentu. Untuk menentukan apa yang diperlukan dalam situasi tertentu, pemimpin harus mengevaluasi para pengikutnya dan menilai seberapa kompeten dan berkomitmen para pengikut tersebut untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan asumsi bahwa keterampilan dan motivasi para pengikut berubah seiring waktu, model Blanchard mengusulkan bahwa pemimpin harus mengubah sejauh mana mereka bersifat direktif atau mendukung untuk memenuhi kebutuhan yang berubah dari para pengikut. Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan tingkat pengembangan atau kompetensi individu. Ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka (baik lebih direktif atau lebih mendukung) berdasarkan tingkat kompetensi individu dalam situasi tertentu. Dengan mendukung pengembangan individu, seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan meningkatkan kompetensi anggotanya (Northouse,2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Jamsari bin Atana dkk (2019) terkait pengaruh antara kepemimpinan dengan kompetensi diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan pada kompetensi. Adapun Penelitian yang dilakukan

Mohammad Zaenal Arifin dkk (2022) terkait pengaruh antara kepemimpinan dengan kompetensi diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan pada kompetensi . Namun terdapat penelitian dengan hasil yang berbeda (*gap research*) antara variable kepemimpinan dengan kompetensi sebagaimana dilakukan oleh Syakir dkk (2015) terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kompetensi .

Selain kompetensi dan kepemimpinan faktor lain dari yang mempengaruhi kinerja yaitu pelatihan. Menurut Hasibuan (2022:70) dikemukakan bahwa pelatihan (*training*) ialah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Gede (2020: 140) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah suatu proses aktivitas yang menyangkut pengembangan pengetahuan, sikap, dan keterampilan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi. Proses belajar untuk mencapai suatu perubahan atau pencapaian *skill* teknis yang spesifik. Biasanya jangka pendek dan lebih banyak dilaksanakan *on the job*.

Perkembangan teknologi dan informasi menyebabkan setiap organisasi dipaksa untuk mencari jalan agar usaha mereka tetap dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Kinerja organisasi menjadi *focus* penting dari pengusaha dan beberapa pengusaha menyadari bahwa kesuksesan menghadapi perkembangan tersebut tidak hanya dari sumber daya yang dimiliki namun juga dari keterampilan dan kemampuan karyawan mereka. Keterampilan dan keahlian yang

harus dimiliki dalam upaya meningkatkan kinerja mereka, sehingga disini diperlukan investasi dalam program pengembangan karyawan melalui pelatihan (Rina Yuniarti dkk, 2021:277). Menurut Nitisemito dalam Yuniarti dkk (2021:1) mendefinisikan pengertian pelatihan disebutkan sebagai suatu kegiatan dari perusahaan yang memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan kompetensi atau dengan kata lain memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Beberapa penelitian lain yang dilakukan oleh Azi Khoirurrahman dkk (2022) terkait pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan pada PT Daya Artha Mulia di peroleh bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. . Penelitian yang dilakukan oleh Intan Pramutia dkk (2023) mengkaji pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan diperoleh simpulan variable pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Namun terdapat hasil penelitian yang berbeda (gap research) sebagaimana di lakukan oleh Putu Ifo Yuda Wisastra dkk (2016) terkait pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan dan diperoleh bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain berpengaruh terhadap kompetensi, pelatihan juga berpengaruh terhadap kinerja. Blumberg dan Pringle dalam Armstrong (2018:11) mengutarakan sebuah formula kinerja yang menekankan pentingnya konteks organisasi dalam mencapai kinerja yang baik (  $Performanc (P) = Individulal Attribute (A) \times Work Effort (E) \times Organizational Support (S)$ ). Dalam konteks ini, "formula" mengacu pada

pendekatan atau konsep yang digunakan untuk memahami dan mengelola kinerja individu atau kelompok dalam sebuah organisasi. Kinerja individu/karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu (1) *individual ability*, terdiri dari bakat (*talents*), minat (*interest*), faktor kepribadian (*personality factors*), dan faktor fisik (*physical factors*). (2) usaha (*effort expended*), terdiri dari motivasi, etika kerja, desain pekerjaan, dan penampilan kerja. (3). Dorongan (*support*), terdiri dari pelatihan, perlengkapan, harapan-harapan organisasi yang dipahami, dan produktivitas kelompok kerja. Berdasarkan teori tersebut dapat di lihat bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Indra Setiawan dkk (2021) terkait pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT SPC Cikarang di peroleh bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Tita Hasanah (2023) terkait pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di peroleh bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat hasil penelitian yang berbeda (*gap research*) sebagaimana di lakukan oleh Melyscha Imanuella Keka (2021) terkait pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dan diperoleh bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ukuran keberhasilan suatu perusahaan adalah bagaimana perusahaan tersebut mampu meningkatkan kinerja organisasi termasuk didalamnya adalah kinerja dari pegawai di perusahaan tersebut. Naik turunnya kinerja pegawai akan sangat tergantung kepada berbagai faktor baik kepemimpinan, pelatihan kerja, serta



disiplin kerja dari pegawai dalam melaksanakan semua tugas dan kewajibannya maupun faktor-faktor penting lainnya.

PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pemboran, workovers dan wellservices, memiliki wilayah kerja Provinsi Lampung, Bengkulu, Sumatera Selatan dan Riau yang pada tahun 2022 mengoperasikan 8 (delapan) unit Rig pemboran, workovers dan wellservices dengan jumlah karyawan lebih dari 530 personil dengan 84 personil diantaranya adalah pengawas operasional (Rig Superintendent, Toolpusher, Driller, Assistant Driller dan Chief Mechanic/ Electric) untuk mengoperasikan rig - rig tersebut.

Tahun 2021 dan 2022 adalah tahun yang sangat menantang dalam operasional PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan. Berdasarkan evaluasi akhir tahun 2021 dan 2022 diperoleh bahwa kinerja PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan dinyatakan oleh *Board of Director* masih dibawah harapan dimana realisasi kinerja tahun 2021 dan 2022 tergambar sebagaimana tabel terlampir.

Tabel I. 1 Kesepakatan Kinerja Project Sumatera Bagian Selatan  
(Tahun 2021 dan 2022)

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)										
PT PERTAMINA DRILLING SERVICES INDONESIA										
TAHUN : 2021										
POSISI : Project Manager										
PERIODE : Januari - Desember (TW IV)										
No	NAMA KPI	UNIT	TARGET 2021	POLARITAS	BOBOT (%)		TARGET	REALISASI	PERFORMANCE	Weighted Performance (%)
					Sub	Total	TW IV	TW IV	%	
<b>A. Perspektif Finansial</b>										
1	Revenue	USD Juta	286.92	Maximize	5	20	286.92	301.22	104.96%	21.18
2	EBITDA	USD Juta	48.88	Maximize	4		48.88	53.63	109.72%	5.25
3	Economic Profit	%	14.93	Maximize	2		14.93	15.85	106.16%	2.12
4	Opex to Total Sales Ratio	%	96.10	Minimize	2		96.10	94.55	101.81%	2.03
5	Biaya Operasional Fungsi	%	90	Minimize	7		90	85.03	105.52%	7.39
<b>B. Perspektif Customer Focus</b>										
1	Non Productive Time (NPT)	%	1.50	Minimize	10	20	1.5	0.58	110.00%	11.00
2	Customer Satisfaction	Index	3.94	Maximize	10		3.94	4.07	103.30%	10.33
<b>C. Perspektif Internal Process</b>										
1	Rata-Rata Penggunaan TKDN (consolidated)	%	30	Maximize	10	40	30	68.08	110.00%	11.00
2	Rig Productivity	%	66.54	Maximize	10		66.54	48.81	73.35%	7.34
3	HSSE Excellence - TRIR	Rate	1.15	Minimize	10		1.15	0.38	110.00%	11.00
4	HSSE SUPREME Assessment	%	100	Maximize	10		100	109.44	100%	10.00
<b>D. Perspektif Learning &amp; Growth</b>										
1	Program Strategic Initiatives	%	100	Maximize	6	20	100	100	100.00%	6.00
2	Pengelolaan Kegiatan KSI & QMA	%	100	Maximize	4		100	115.24	110.00%	4.40
3	Learning Hours (Consolidated)	jam/employee	250	Maximize	3		250	214	85.60%	2.57
4	Realisasi Program Salam 5 Jari versi 3.3	%	90	Maximize	3		90	100.76	110.00%	3.30
5	Utilisasi ERP	%	97	Maximize	2		97	100	103.09%	2.06
6	Efektifitas Implementasi ICoFR	%	97	Maximize	2		97	100	103.09%	2.06

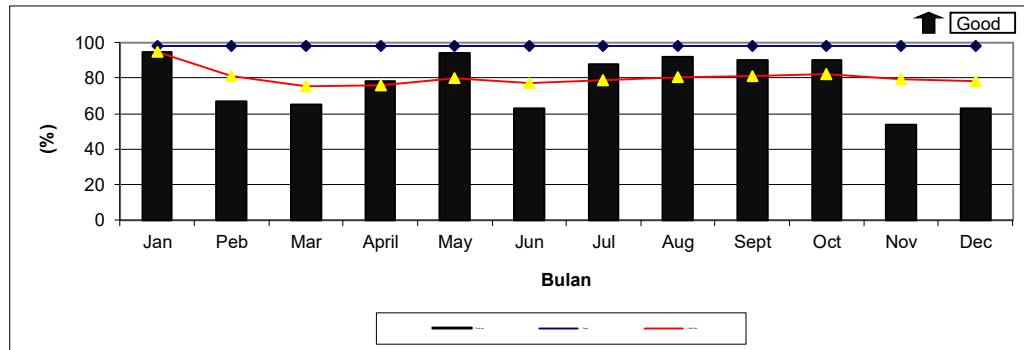
KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)										
PT. PERTAMINA DRILLING SERVICES INDONESIA										
TAHUN : 2022										
POSISI : Project Manager SBS										
PERIODE : Januari - Desember										
No	NAMA KPI	UNIT	TARGET 2022	POLARITAS	% BOBOT		TARGET	REALISASI	PERFORMANCE	% WP
					Sub	Total	TW-IV	TW-IV	TW-IV	
<b>A. Perspektif Finansial</b>										
1	EBITDA	USD Juta	70.10	Maximize	8	27	70.10	61.54	87.79%	26.89
2	Opex to Total Sales Ratio	%	90.14	Minimize	6		90.14	92.89	96.95%	5.82
3	Revenue	USD Juta	320.87	Maximize	6		320.87	339.80	105.90%	6.35
4	Cost Optimization Upstream	%	100	Maximize	5		100	166.47	110.00%	5.50
5	Biaya Operasional Project SBS	%	100	Minimize	2		100	90.00	110.00%	2.20
<b>B. Perspektif Customer Focus</b>										
1	Penurunan Emisi Karbondioksida (CO2e)	%	1.25	Maximize	4	30	1.25	5.50	110.00%	4.40
2	Rig Availability Project SBS	%	99.53	Maximize	9		99.53	99.78	110.00%	9.90
3	Non Productive Time (NPT) Rig Project SBS	%	1.50	Minimize	9		1.50	0.30	110.00%	9.90
4	Customer Satisfaction	Skala Likert	3.94	Maximize	8		3.94	4.13	104.85%	8.39
<b>C. Perspektif Internal Process</b>										
1	Total Recordable Incident Rate (TRIR) & HSSE Strategic Program	%	100	Maximize	5	30	100	105.92	110.00%	5.50
2	Optimalisasi Rig Productivity	%	90	Maximize	6		90	104.65	110.00%	6.60
3	Talent Management & Penyempurnaan Organisasi	%	100	Maximize	4		100	110	110.00%	4.40
4	HSSE Management System Excellent	%	100	Maximize	4		100	105	105.00%	4.20
5	Optimalisasi dan Streamlining Anak Perusahaan Hulu	%	100	Maximize	2		100	110	110.00%	2.20
6	Sertifikasi Internal Control	%	90	Maximize	2		90	100	110.00%	2.20
7	Utilisasi ERP	%	97	Maximize	2		97	100	103.09%	2.06
8	Realisasi Program Salam 5 Jari versi 3.4	%	90	Maximize	3		90	101.74	110.00%	3.30
9	Collection Period	Hari	90	Minimize	2		90	69	110.00%	2.20
<b>D. Perspektif Learning &amp; Growth</b>										
1	Realisasi Investasi (Anggaran Belanja Investasi & Progress Fisik)	%	85-100	In-Range	5	13	85-100	88.91	110.00%	4.98
	Realisasi ABI (50%)	%	100	Maximize			100	89.00	89.00%	
	Realisasi Progress Fisik (50%)	%	100	Maximize			100	100	100.00%	4.00
2	Program Strategic Initiatives	%	100	Maximize	4		100	100	100.00%	4.00
3	Learning Hours	Jam	300	Maximize	2	300	247	82.33%	1.65	
4	Pengelolaan KSI & QMA	%	100	Maximize	2	100	103.29	103.29%	2.07	
<b>TOTAL KPI</b>							<b>100</b>			<b>104.83</b>

Sumber : dokumen internal support Project SBS

**LAPORAN KINERJA RIG MOVING TAHUN 2021  
PROJECT SBS PT PDSI**

**1. Grafik Pencapaian Kinerja**

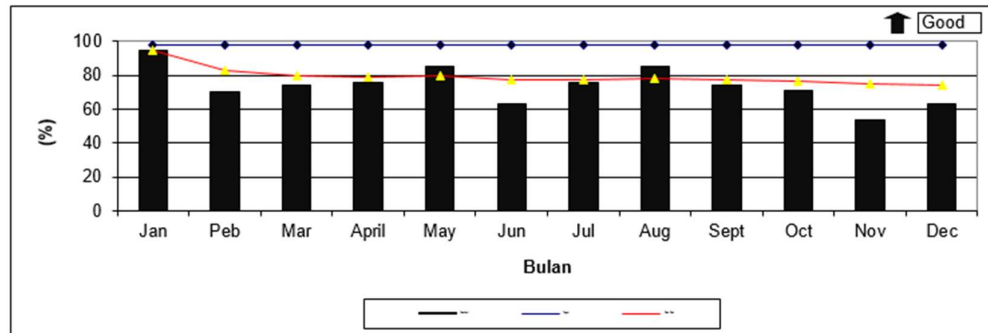
Tahun	2021											
Bulan	Jan	Peb	Mar	April	May	Jun	Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
Target	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
Realisasi	95	67	65	78	94	63	88	92	90	90	54	63
Rata-Rata	95	81	76	76	80	77	79	80	81	82	80	78



**LAPORAN KINERJA RIG MOVING TAHUN 2022  
PROJECT SBS PT PDSI**

**1. Grafik Pencapaian Kinerja**

Tahun	2022											
Bulan	Jan	Peb	Mar	April	May	Jun	Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
Target	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
Realisasi	95	70	74	76	85	63	76	85	74	71	54	63
Rata-Rata	95	83	80	79	80	77	77	78	78	77	75	74



Sumber : dokumen internal support Project SBS

Dari tabel diatas terlihat bahwa terdapat 3 hal kinerja PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan pada tahun 2021 dan 2022 yang tidak terpenuhi yang merupakan cerminan kinerja karyawan sebagaimana ditetapkan sebelumnya yaitu :

1. Learning hours dengan nilai acuan (250 jam/pekerja) 100%, yaitu semakin besar nilai prosentase yang diraih maka performa kerja menjadi lebih baik dengan nilai maksimum 100%. Pada tahun 2021 dan 2022 hanya mencapai (214 jam/pekerja) 85.60 % dan (247 jam/pekerja) 83%.
2. Ketepatan waktu rig moving dengan nilai acuan 98% dari waktu yang di sepakati di kontrak dengan pihak pelanggan, yaitu semakin besar nilai prosentase yang diraih maka performa kerja menjadi lebih baik dengan nilai maksimum 100%. Pada tahun 2021 dan 2022 hanya mencapai 78% dan 74%.
3. *Rig Productivity* atau produktivitas rig dengan nilai acuan 66.54%, yaitu semakin besar nilai prosentase yang dicapai maka performa kerja menjadi lebih baik dengan nilai maksimum 100%. Pada tahun 2021 hanya mencapai 73.35 %. Dari data Rig Productivity ini bisa dilihat bahwa kinerja terkait dengan produktivitas yang di targetkan belum tercapai

Learning hours merupakan target yang di tetapkan oleh perusahaan kepada para pekerja dengan cara pembelajaran mandiri, mengikuti kegiatan barbagi ilmu pngetahuan, penugasan khusus di luar job desc dan lain-lain yang sifatnya untuk pengembangan individu masing-masing. Berdasarkan data pencapaian Learning hours dengan nilai acuan (250 jam/pekerja) 100%, yaitu semakin besar nilai prosentase yang diraih maka performa kerja menjadi lebih baik dengan nilai maksimum 100%. Pada tahun 2021 hanya mencapai (214 jam/pekerja) 85.60 %. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa pencapaian sasaran kinerja untuk learning hours belum efektif.

Dalam proses bisnisnya yaitu penyewaan Rig Pengeboran untuk Minyak Dan Gas, PT Pertamina Drilling Services Indonesia Project Sumatera Bagian Selatan melakukan proses pemindahan rig pengeboran dari suatu lokasi sumur pengeboran ke lokasi lainnya. Pemindahan peralatan membutuhkan waktu yang tentunya untuk durasinya sudah di tentukan dalam kesepakatan kinerja tahunan. Ketepatan waktu rig moving merupakan target waktu yang sudah di tetapkan yang harus dicapai. Berdasarkan data ketepatan waktu rig moving pada tahun 2021 dengan nilai acuan 98% dari waktu yang di sepakati di kontrak dengan pihak pelanggan, yaitu semakin besar nilai prosentase yang diraih maka performa kerja menjadi lebih baik dengan nilai maksimum 100%. Pada tahun 2021 hanya mencapai 78%, dengan kata lain target kinerja untuk ketepatan waktu rig tidak tercapai sesuai target.

Rig productivity mengacu pada seberapa produktif sebuah rig pengeboran minyak atau gas alam dalam menjalankan operasinya. Semakin tinggi produktivitas rig, semakin banyak sumur yang dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat dengan biaya yang lebih rendah. Pada tahun 2021 Rig Productivity atau produktivitas rig dengan nilai acuan 66.54%, yaitu semakin besar nilai prosentase yang dicapai maka performa kerja menjadi lebih baik dengan nilai maksimum 100%. Pada tahun 2021 hanya mencapai 73.35 %. Dari data Rig Productivity ini bisa dilihat bahwa kinerja terkait dengan produktivitas yang di targetkan belum tercapai

Selama lebih dari 12 (dua belas) tahun PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan telah berdiri dan mengoperasikan Rig pemboran,

*workovers* dan *wellservices* dan diminta untuk selalu berinovasi serta tetap focus pada kinerja perusahaan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terutama pada aspek kepemimpinan, kompetensi dan pelatihan yang hampir selalu menjadi perhatian dalam rapat manajemen.

Kompetensi karyawan PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan disinyalir menjadi salah satu penyebab rendahnya kinerja perusahaan pada tahun 2021 yaitu dengan ditemukannya aspek pendidikan jabatan pengawas sangat beragam yang tentunya mempengaruhi pengetahuan dan keterampilan dari pengawas tersebut. Di samping itu perilaku karyawan yang kurang profesional seperti kurang memperhatikan atau kurang peduli terhadap perawatan peralatan operasional, kurang perencanaan dalam hal kebutuhan material operasional dan membiarkan setiap anggota tim bekerja tanpa pengawasan yang mumpuni.

Karyawan belum semuanya memiliki pengetahuan tentang perusahaan, termasuk visi, misi, nilai-nilai, tujuan, dan struktur organisasi. Tidak semua karyawan memiliki pengetahuan yang memadai tentang bagaimana sistem perusahaan berfungsi dan bagaimana tugas mereka mendukung tujuan perusahaan. Karyawan masih kurang memahami industri di mana perusahaan beroperasi. Ini mencakup pemahaman tentang proses pengeboran minyak dan gas, aturan dan regulasi yang berlaku, tren industri, dan perkembangan terkini. Pengetahuan ini membantu pengawas membuat keputusan yang baik dalam konteks industri mereka. Terutama dalam industri seperti pengeboran minyak dan gas, pengetahuan

tentang praktik kesehatan dan keselamatan kerja yang baik sangat penting untuk mencegah kecelakaan dan cedera.

Keterampilan teknis khusus yang dimiliki karyawan berkaitan dengan tugas sebagai operator peralatan khusus, perangkat lunak, atau prosedur teknis yang digunakan dalam pekerjaan mereka belum semuanya memadai. Begitupun dengan keterampilan manajemen yang kuat sangat penting. Ini mencakup kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasikan, dan mengawasi kegiatan tim. Belum semua karyawan memiliki keterampilan yang memadai dalam mengelola sumber daya dengan efisien dan memastikan bahwa pekerjaan selesai sesuai dengan tenggat waktu. Dalam menghadapi masalah yang muncul dalam operasional sehari-hari, masih terdapat karyawan yang belum memiliki kemampuan yang cukup untuk mengidentifikasi akar masalah, merumuskan solusi yang efektif, dan melaksanakan perubahan yang diperlukan.

Karakter atau watak karyawan memainkan peran kunci dalam dinamika tim dan produktivitas di lingkungan kerja. Ditemukannya masih ada beberapa Karyawan yang kurang memperhatikan atau kurang peduli terhadap perawatan peralatan operasional dapat mengakibatkan kerusakan dan gangguan yang dapat memperlambat pekerjaan. Ini bisa mengakibatkan biaya tambahan untuk perbaikan atau penggantian peralatan. Masih ada beberapa karyawan yang tidak peduli tentang praktik keselamatan kerja dalam melakukan pekerjaan dapat menghadirkan risiko kecelakaan dan cedera bagi diri mereka sendiri dan rekan kerja. Hal ini dapat mengganggu produktivitas dan mengakibatkan ketidakstabilan dalam operasional.

Mengacu pada database karyawan pengawas operasional Rig PT. Pertamina Drilling Services sangatlah beragam baik yang memiliki *background* pendidikan SMA sederajat, D-3, Strata-1 hingga Strata-2 digambarkan sebagaimana tabel berikut :

Tabel I. 2 Database Tingkat Pendidikan Pengawas Project Sumatera Bagian Selatan (Update Desember 2022 dalam satuan orang)

No	Rig	S-2	S-1	D-3	SMU	SMK	Total
1	Rig 05.2/OW760-M	0	3	2	6	2	13
2	Rig 20.2/EMSCO D2-M	1	0	1	10	0	12
3	Rig 24.1/CWKT210-M	0	0	0	5	3	8
4	Rig 26.1/H25 CD-M	0	0	0	7	1	8
5	Rig 29.3/D1500-E	0	3	2	2	3	10
6	Rig 32.2/N80UE-E	0	3	3	4	2	12
7	Rig 33.1/IDECO H35-M	0	2	1	3	2	8
8	Rig 34.1/IDECO H35-M	0	0	1	5	1	7
9	Rig 36.1/SKYTOP650-M	0	0	2	4	0	6
Total		1	11	12	46	14	84

Sumber : dokumen internal support project SBS

Tabel I. 3 Database Status Karyawan Pengawas Project Sumatera Bagian Selatan (update Desember 2022 dalam satuan orang)

No	Rig	PWTT	PWT	Outsource	Total
1	Rig 05.2/OW760-M	3	1	9	13
2	Rig 20.2/EMSCO D2-M	2	0	10	12
3	Rig 24.1/CWKT210-M	1	0	7	8
4	Rig 26.1/H25 CD-M	0	1	7	8
5	Rig 29.3/D1500-E	4	0	6	10
6	Rig 32.2/N80UE-E	4	0	8	12
7	Rig 33.1/IDECO H35-M	1	1	6	8
8	Rig 34.1/IDECO H35-M	1	1	5	7
9	Rig 36.1/SKYTOP650-M	2	0	4	6
Total		18	4	62	84

Sumber : dokumen internal support project SBS



Bekerja di Rig pemboran merupakan salah satu jenis pekerjaan yang memiliki karakteristik pekerjaan berisiko tinggi baik dari aspek kesehatan kerja, keselamatan kerja maupun lingkungan. Sistem Tata Kerja (STK) yang baik dengan mengedepankan mitigasi risiko maupun bekerja secara tim yang ditetapkan secara baku dan ditinjau berkala akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam bertugas. Ditemukannya beberapa pekerjaan dilakukan tanpa meninjau ulang STK maupun dilakukan secara individualistik telah membuat karyawan baru maupun karyawan berprestasi menjadi khawatir dengan keselamatannya dan merasa tidak nyaman dalam bekerja dikarenakan dapat membahayakan dirinya sebagai akibat kecerobohan dari orang lain dalam bertindak.

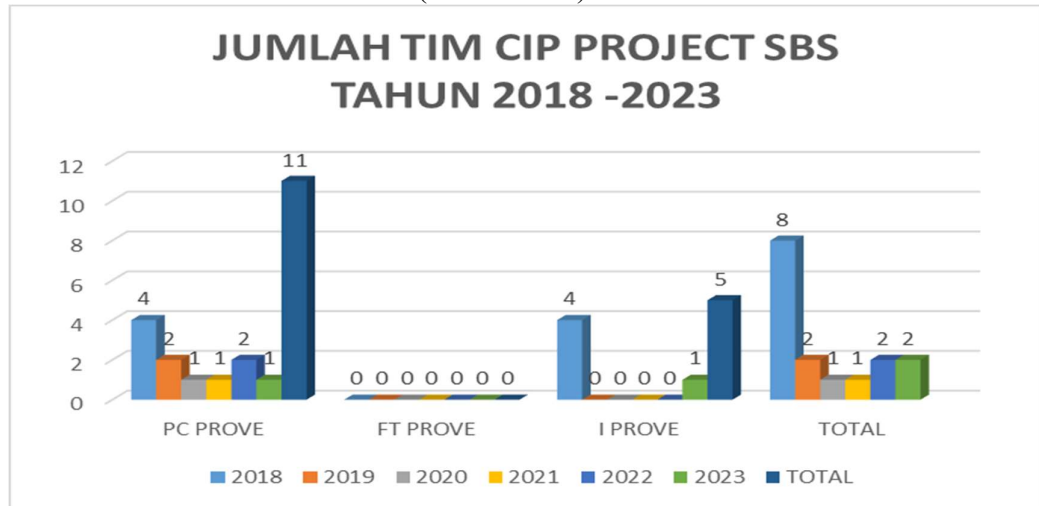
Kepemimpinan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan juga dianggap sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja rendah pada tahun 2021.. Unit Rig baik yang dilakukan untuk pekerjaan jasa pemboran, *workovers* maupun *wellservices* dipimpin oleh seorang Rig Superintendent yang memegang peranan sangat penting dalam mengelola kinerja Rig dan karyawannya dalam mencapai target perusahaan.

Dalam melakukan kegiatan operasional masih ditemukan beberapa Rig Superintendent dalam kepemimpinannya belum memberikan masukan dan arahan yang jelas kepada anggota tim tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu mencakup penekanan pada kebijakan, aturan, etika, atau pedoman yang harus diikuti. Pemberian panduan tentang langkah-langkah yang harus diambil, kriteria yang harus dipenuhi, atau standar

yang harus diikuti. Hal ini terbukti dengan terkadang masih ditemukan pekerjaan yang di lakukan oleh crew tanpa dilengkapi dengan JSA, STK dan Izin kerja dari pimpinan sesuai persyaratan yang tentunya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Disamping itu juga terkadang masih ditemukan ketidakhadiran pimpinan pada saat pekerjaan krtikal yang membutuhkan arahan dan pengawasan yang melekak.

Seorang pemimpin dalam hal ini Rig Superintendent yang memiliki keterampilan mempengaruhi/ mengarahkan bawahannya, menghargai proses kerja, memiliki keyakinan dan optimisme untuk maju dengan membuat terobosan atau inovasi serta menjadi *role model* tidaklah banyak. Inovasi atau terobosan adalah suatu hal yang penting bagi perusahaan jasa seperti PT. Pertamina Drilling Services dikarenakan inovasi dapat dijadikan brand dan pembeda antara perusahaan jasa yang satu dibandingkan dengan perusahaan jasa lainnya dalam industri yang sama. Inovasi atau terobosan yang sering didengungkan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan akhir-akhir ini terlihat semakin melemah, hal ini dapat terlihat dari capaian keikutsertaan program CIP (*Continuous Improvement Program*) yang terus menurun dari tahun 2018 hingga tahun 2023 sebagaimana data berikut :

Gambar I. 1 Keikutsertaan Program CIP Project Sumatera Bagian Selatan (2018 – 2023) .



Sumber : dokumen internal support project SBS

Rig superintendent bekerja selama 24 jam basis dan *back to back* 28 hari *on duty* dan 28 hari *off duty* yang artinya untuk satu unit Rig harus memiliki 2 orang Rig Superintendent sebagai pemimpin definitif. Pada tahun 2022 ditemukan tidak semua Rig memiliki dua orang Rig Superintendent secara lengkap sehingga terjadi perputaran jadwal *on duty* yang tidak beraturan dan secara situasional pengorganisasian maupun perencanaan problem solving menjadi tidak konsisten pada Rig – Rig tersebut. Ketidakteraturan tersebut disinyalir membuat crew/pengikut sulit menerima kehadiran atasan yang silih berganti dikarenakan ada kekhawatiran bahwa karirnya tidak akan berubah dan terjadi keterlambatan promosi bagi dirinya dimana tidak jarang ditemukan beberapa crew yang masih stagnan di jabatan yang sama meskipun sudah lebih dari sepuluh tahun mengabdikan di perusahaan.

Data jumlah dan ketersediaan Rig Superintendent di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Selatan untuk setiap unit Rig adalah sebagai berikut :

Tabel I. 4 Database Ketersediaan Rig Superintendent Project Sumatera Bagian Selatan (update Desember 2022 dalam satuan orang)

No	Rig	Rig Supt. 1	Rig Supt. 2	Status
1	Rig 05.2/OW760-M	1	1	Lengkap
2	Rig 20.2/EMSCO D2-M	1	1	Lengkap
3	Rig 24.1/CWKT210-M	1	1	Lengkap
4	Rig 26.1/H25 CD-M	1	1	Lengkap
5	Rig 29.3/D1500-E	1	0	Tidak Lengkap
6	Rig 32.2/N80UE-E	1	0	Tidak Lengkap
7	Rig 33.1/IDECO H35-M	1	1	Lengkap
8	Rig 34.1/IDECO H35-M	1	0	Tidak Lengkap
9	Rig 36.1/SKYTOP650-M	1	0	Tidak Lengkap
Total		9	5	

Sumber : dokumen internal support project SBS

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin, Rig Superintendent diuntut juga bisa memelihara atau dengan kata lain menjaga dan memastikan bahwa struktur dan infrastruktur tim tetap mendukung kinerja perusahaan. Seorang pemimpin yang memelihara struktur tim memastikan pengaturan dan pengelolaan peran dalam tim agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang memelihara infrastruktur tim memastikan bahwa semua alat, teknologi, sumber daya, dan peralatan yang dibutuhkan oleh tim beroperasi dengan baik. Ketidakteraturan jadwal on duty Rig Superintendent telah membuat konsep pemeliharaan peralatan/infrastruktur menjadi tidak berjalan dengan baik dikarenakan sudut pandang masing-masing orang terkadang berbeda dalam melakukan prioritas dikarenakan latar belakang

yang berbeda, sehingga pada saat jumlah dana terbatas membuat beberapa peralatan/infrastuktur tidak siap digunakan tepat pada waktunya. Ketidakteraturan jadwal on duty Rig Superintendent yang menyebabkan pemimpin tidak definitif ditambah dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan dan keterampilan manajemen dari seorang Rig Superintendent ditenggarai menjadi hambatan dalam pengaturan dan pengelolaan peran dalam tim agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Selain dari kepemimpinan, pelatihan karyawan-PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan diduga juga mengalami permasalahan sehingga mempengaruhi kinerja. Permasalahan pelatihan karyawan yang terjadi diantaranya adalah masih sedikitnya materi-materi pelatihan yang berhubungan dengan kegiatan operasional, peserta pelatihan masih sangat terbatas untuk masing-masing materi pelatihan (operasional, pemeliharaan, HSE dan lain-lain) dan metode pelatihan (metode online) yang terkadang tidak begitu efektif

Adapun data sebaran karyawan pengawas yang sudah mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan pada tahun 2022 yang terbagi atas pelatihan operasi, pelatihan HSSE dan pelatihan administrasi adalah sebagai berikut :

Tabel I. 5 Database Upskilling Pengawas Project Sumatera Bagia Selatan

(update Desember 2022 dalam satuan orang)

NO	Rig	Upskilling HSE	Upskilling Operasi	Upskilling Administrasi	Total
1	Rig 05.2/OW760-M	13	2	2	17
2	Rig 20.2/EMSCO D2-M	12	2	1	15
3	Rig 24.1/CWKT210-M	8	2	0	10
4	Rig 26.1/H25 CD-M	8	2	0	10
5	Rig 29.3/D1500-E	10	1	2	13
6	Rig 32.2/N80UE-E	12	2	3	17
7	Rig 33.1/IDECO H35-M	8	3	1	12
8	Rig 34.1/IDECO H35-M	7	2	1	10
9	Rig 36.1/SKYTOP650-M	6	1	2	9
	Total	84	17	12	113

Sumber : dokumen internal support project SBS

Dari tabel di atas terlihat bahwa pengawas yang sudah mengikuti program *Upskilling* di bidang HSSE adalah 84 orang (100% dari jumlah karyawan pengawas), adapun *upskilling* di bidang Operation adalah 17 orang (20% dari jumlah pengawas) dan *upskilling* di bidang administratif adalah 12 orang (15% dari jumlah pengawas). Jumlah peserta pelatihan yang masih sedikit ini di sinyalir membuat ketidak merataan pemahaman terhadap penyelesaian permasalahan di level pengawas beragam baik dari segi kecepatan maupun ketepatan penyelesaian yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja seperti *Rig moving* maupun realisasi learning hours

Materi pelatihan yang masih terbatas berupa pelatihan HSSE, operasi dan administrasi juga disinyalir masih belum memadai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pengawas dalam mendukung kinerja karyawan. Masih diperlukan materi-materi pelatihan lainnya seperti pelatihan tentang pemeliharaan peralatan, pelatihan kepemimpinan, pelatihan komunikasi dan lain

sebagainya sesuai dengan matriks pelatihan perusahaan yang di syatkan oleh perusahaan. Menginvestasikan waktu dan sumber daya yang cukup dalam pengembangan materi pelatihan yang baik adalah langkah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Materi pelatihan yang berkualitas dapat membantu karyawan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka

Metode pelatihan online terkadang menjadi beberapa hambatan bagi karyawan dengan berbagai alasannya seperti lokasi yang berada di daerah terpencil yang terkadang tidak tersedianya fasilitas internet bahkan tidak masuk jangkauan sinyal dari provider telekomunikasi. Materi dan instruktur pelatihan yang masih sangat terbatas menjadi masalah yang sangat mempengaruhi kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena kinerja yang terjadi di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan maupun *gap research* terkait penelitian sebelumnya, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan.

## **B. Rumusan Masalah**

Kinerja PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan mencerminkan kinerja dari karyawan-karyawannya yang tergabung dalam melaksanakan tugas sehari-hari untuk melaksanakan jasa pemboran, workovers dan wellservices untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Sebagaimana ulasan sebelumnya maka perlu dilakukan perumusan masalah sebagai bahan penelitian terkait :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan ?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan ?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan ?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan ?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan ?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan ?
7. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan ?



### **C. Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah sebagaimana tersebut di atas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi kerja karyawan di PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan

#### **D. Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian yang akan dilakukan ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Aspek Teoritis

Penulis mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Pt. Pertamina Drilling Services Project Sumater Bagian Selatan.

##### 2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi peneliti maupun pihak-pihak lain yang terkait meliputi beberapa aspek antara lain sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai referensi bagi penulis lain dengan kepentingan sejenis.
- b. Sebagai bahan masukan bagi PT. Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan dalam membuat kebijakan dan mengambil keputusan terutama untuk meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. Z., Susetyo, B., & Syafwandi. (2022). Analisis Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Keberhasilan Proyek Melalui Kompetensi Sumber Daya Manusia Di Proyek Gedung Bertingkat Tinggi . *Syntax Admiration*, 2722-5356.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook Of Performance Management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook Of Strategic Human Resources Management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resources Management Practice 15 Th*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook Of Human Resources Management Practice - A Guide To Theory And Practice Of People Management*. London: Kogan Page.
- Asep, H. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengajar Melalui Mediasi Kompetensi. *Dianamika Bahari*, 78-89.
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, 135-150.
- Atmojo, W. D. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pertamina Drilling Services Project Sumatera Bagian Selatan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.
- Budiasa, I. (2021). *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia* . Banyumas: Cv. Pena Persada .
- Burhan, A., Pujiharti, & Meinalisa, D. (2022). Pengaruh Program Pengembangan Dan Pelatihan, Work Experience, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Kinerja Pegawai. *Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1-14.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dessler, G. (2018). *Fundamentals Human Resources Management*. Usa: Pearson.
- Hanifa, Y., & Julita. (2022). Work Competency And Social Work Environment To Improve Employee Performance At Pt Pertamina . *International Journal Of Economic Social And Technology*, 159-165.

- Hasanah, T., & Markus. (2023). Determinasi Motivasi Kerja, Kompetensi, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Ipm2kpe*, 377-390.
- Hasibuan, M. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 19. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herawati, R., Firdaus, A., Suryani, L., Rozi, A., & Erlangga, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bjb Di Cabang Balaraja Banten . *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 319 - 331.
- Heryati, Y. (2023). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Tenaga Administrasi Pada Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Hasanuddin. *Seiiko*, 940-949.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja . *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen* , 16-23.
- Hutahean, S. W. (2021). *Filsadat Dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Indahsari, S. R., Zunaidah, Widiyanti , M., & Yusuf, M. (2023). The Influence Of Work Motivation And Leadership Style On Employee Performance In Oil And Gas Companies In Palembang. *International Journal Of Business, Economics & Management*, 289-295.
- Irfan, M., Perizade , B., & Widiyanti, M. (2019). The Effect Of Leadership And Organizational Culture On Employees Performance At Pt Pertamina Ep Limau. *International Journal Of Scientific And Research Publications*, 994-1001.
- Ismanto, W., Munzir, T., Ratnasasri, S. L., Sutjhjo, G., & Ciptono. (2021). Karakteristik Individu Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Guru. *Jurnaldms* , 619-637.
- Jamsari, B., & Nik Mahmood, N. (2019). The Role Of Transformational Leadership Style In Enhancing Employees' Competency For Organization Performance . *Managaement Science Letters*.
- Johor, M. R., Nadhlifatin, R., & Persada, S. F. (2022). The Influence Of Leadership Style, Work Motivation, Company Culture On Employee Competency. *Ieom Society International* .
- Kartiini, I., Yayandi, M., & Handayani, S. (2023). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Politeknik Lp3i Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 1962-1974.
- Kawiana, I. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: Unhi Press.

- Keka, M. I., Wediawati, T., & Andriana, A. N. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kaltim Methanol Industri (Kmi) D Kota Batang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 89-94.
- Khairunnisa, Beureukat, Melati, & Digdowiseiso, K. (2023). The Effect Of Satisfaction, Job Training And Non Physical Worn Enviroment On Employee Performance Of Pt Elnusa Tbk Jakarta. *Syntax*, 2722-5356.
- Khoirurrahman, A., Rosa, T., & Haryana, A. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi, Kompetensi Dan Kinerja Peserta Pelatihan Pt. Daya Artha Mulia . *Jurnal Administrasi Dan Manajemen* , 255 - 267.
- Kuncoro, G. P., Situngkir, S., & Yacob, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Dan Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung Ltd. *Jurnal Manajemen Dan Sains*, 15-24.
- Makmur, Maninggarjati, R., & Sirri, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Karyawan Pt Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Melalui Motivasi. *Eksis*, 114-128.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manejemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiawan, I., & Mustika, I. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompetensi, Komitmen Organisasi, Dan Kinerja Personel Pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Bali . *Journal Of Applied Management Studies (Jamms)* , 49 - 60.
- Mathis, L. R. (2017). *Human Resources Management*. Boston: Cengage Learning.
- Moehrono. (2020). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi, Cetakan Ke 2*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mokorimban, S. C., Tumbuan, W. J., & Saerang, R. T. (2023). The Influence Of Leadership Style And Reward System On Employee Performance At Pt Pertamina Geothermal Energy Area Lahendong. *Emba*, 33-41.
- Mulyadi , B., Abdul, K. M., & Asih, E. K. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (Studi Pada Kantor Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara). *Jurnal Ilmiah Hospitallity*.
- Nababan, F. L., Sembiring, B., Bancin, L., Sianturi, L., & Tanjung, M. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompetesi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Intertama Trikencana Bersinar Medan . *Darma Agung*, 496-506.

- Ningrum, W., Sunuharyo, S. B., & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 1-8.
- Normi, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Tipe Kepemimpinan Terhadap Kompetensi Sdm Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Di Sumatera Utara. *Jabe*, 29-41.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership : Theory & Practice*, Ninth Edition. Canada: Sage Publications, Inc.
- Novandalina, A., Ernawati, Y. F., & Budiyo, R. (2022). Analisa Pengaruh Sistem Pengelolaan Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Peserta Didik Di Lp2k Aicom Blora. *Infokam*, 125-131.
- Pramutia, I., & Aini, W. (2023). The Relationship Between On The Job Training And Employee Competency Test Result At Pt Elnusa Petrofin Bungus Teluk Kabung Padang. *Kolokium*, 519-530.
- Purwaningsih, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 26-33.
- Rino, D. (2020). *Perilaku Organisasi : Memahami Perilaku Kewargaan Organisasi Untuk Kerja Unggul*, Cetakan I. Bandung: Refika Aditama.
- Robbins, S. P., Coulter, M. A., & Cenzo, D. A. (2020). *Fundamentals Of Management*. London: Pearson.
- Saks, A. M., Haccoun, R. R., & Belcourt, M. (2016). *Managing Performance Through Training And Development*. Usa: Nelson Education.
- Salsabila, A. P., Suwarsi, S., & Fidaus, F. S. (2023). Pengaruh Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Karyawan. *Business And Management*, 397-403.
- Sandy, T., Winarto, & Subandi. (2020). The Influence Of Motivation, Competency And Working Facilities On Employee Performance At Pt Pertamina Mor Iv Semarang. *Business Administration Department, Polines*, 91-102.
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook Of Competency Mapping : Understanding, Designing, And Implementing Competency Models In Organization*, Third Edition. California: Sage.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Parashakti, R. D. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (Jpmk)*, 186-195.
- Sudarmanto. (2020). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sdm : Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Syakir, M. J., & Pardjono. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Guru Sma. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* , 226-240.
- Tjahyanti, S., & Chairunnisa, N. (2020). Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Resources And Facility Management Directorate. *Media Bisnis* , 127 - 132.
- Tjiptadi, D. D., & Sari, E. R. (2021). *Kepemimpinan : Fundamental Teori*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor Stephen, & Atkinson, C. (2020). *Human Resouce Management*. London: Pearson.
- Uha, I. N. (2020). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: Pt Adhitiya Andrebina Agung.
- Utami, A. P., Rismayadi, B., & Sumarni, N. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 1 Jatisari. *Jmma*, 96-104.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja, Edisi Ke 5, Cetakan Ke 12*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wisastra, P. I., & Sagala, E. J. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Karyawan Pada Pt Len Industri (Persero) Bandung. *Jurnal Manajemen*, 90-108.
- Woszczyna, K. S. (2021). *Management Theory, Innovation And Organisation : A Model Of Managerial Competencies*. New York: Routledge (Taylor & Francis Group).
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Riswandi, P., & Septiaana, S. (2021). *Kinerja Karyawan : Tinjauan Teori Dan Teori*. Kabupaten Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.