

Pelatihan dan Pengembangan Human Capital di PT Pertamina(Persero): Solusi Strategis Berbasis Tranformasi

Hilma Harmen¹, Nabila Hidayanti², Robema Natalia Nainggolan³, Karisa Kusumadewi Saputri⁴, Nazwa Arifa⁵, Marsha Astrid Exelsia Hutasoit⁶, Ramadhan Pulungan⁷

¹⁻⁷ Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Medan

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk Transformasi human capital di era digital menuntut perusahaan untuk mengembangkan model pelatihan dan pengembangan yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berbasis teknologi. PT Pertamina (Persero) merupakan salah satu BUMN energi yang saat ini tengah memperkuat Human Capital 5.0 melalui pengembangan kompetensi berkelanjutan, digital learning, dan budaya learning organization. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pelatihan dan pengembangan human capital di Pertamina, mengidentifikasi tantangan dan permasalahan yang muncul, serta merumuskan solusi strategis yang relevan bagi peningkatan efektivitas program pengembangan SDM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi dokumen, analisis konten berita resmi perusahaan, serta validasi konsep berdasarkan literatur terbaru terkait human capital, transformasi digital, dan manajemen pembelajaran organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertamina telah mengembangkan kurikulum kompetensi yang lebih sistematis, mengadopsi pembelajaran digital yang fleksibel, dan meningkatkan aktivitas berbagi pengetahuan antarpegawai. Namun demikian, masih terdapat kendala seperti ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan unit, tingkat literasi digital yang belum merata, serta evaluasi pascapelatihan yang belum sepenuhnya mampu mengukur dampak jangka panjang. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi human capital memerlukan integrasi yang lebih kuat antara teknologi, kebutuhan kompetensi strategis, serta budaya pembelajaran kolektif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis mengenai pengembangan human capital di era disrupsi serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dan pemangku kebijakan dalam memperkuat kualitas SDM di industri energi.

Kata Kunci: Human Capital, Pelatihan dan Pengembangan, Transformasi Digital, Pertamina, Human Capital 5.0, Pembelajaran Organisasi

Abstract

Human capital transformation in the digital era requires companies to develop more adaptive, integrated, and technology-based training and development models. PT Pertamina (Persero) is a state-owned energy company currently strengthening Human Capital 5.0 through continuous competency development, digital learning, and a learning organization culture. This study aims to analyze the implementation of human capital training and development at Pertamina, identify emerging challenges and problems, and formulate relevant strategic solutions to improve the effectiveness of HR development programs. This study uses a descriptive qualitative approach through document study, content analysis

of official company news, and concept validation based on the latest literature on human capital, digital transformation, and organizational learning management. The results show that Pertamina has developed a more systematic competency curriculum, adopted flexible digital learning, and increased knowledge sharing among employees. However, obstacles remain, such as mismatched training materials with unit needs, uneven digital literacy levels, and post-training evaluations that are not fully able to measure long-term impacts. These findings emphasize that successful human capital transformation requires a stronger integration between technology, strategic competency needs, and a culture of collective learning. This research is expected to provide theoretical contributions regarding human capital development in the era of disruption and provide practical recommendations for companies and policy makers in strengthening the quality of human resources in the energy industry.

Keywords: *Human Capital, Training and Development, Digital Transformation, Pertamina, Human Capital 5.0, Organizational Learning.*

PENDAHULUAN

Transformasi human capital menjadi salah satu pilar utama bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam lanskap bisnis global yang sarat perubahan, sejalan dengan pandangan (Tabina et al., 2024) bahwa modal manusia kini merupakan aset strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi. Di tengah percepatan digitalisasi, perubahan pola kerja, tuntutan inovasi, dan persaingan berbasis kualitas sumber daya manusia, perusahaan tidak lagi memandang human capital sebagai sekadar fungsi pendukung, tetapi sebagai penggerak utama strategi bisnis sebagaimana ditegaskan (Chaerudin et al., 2020). PT Pertamina (Persero), sebagai perusahaan energi nasional yang memiliki peran sentral dalam ketahanan energi Indonesia, kini memasuki fase transformasi yang menekankan penguatan human capital sebagai kunci keberhasilan menghadapi dinamika industri. Pelatihan dan pengembangan tidak lagi berorientasi pada kebutuhan jangka pendek, tetapi diarahkan untuk membangun modal manusia yang adaptif, inovatif, dan memiliki mentalitas pembelajaran berkelanjutan *continuous learning*, sesuai konsep organisasi pembelajar oleh (Nugraha, 2020). Upaya ini juga sejalan dengan tuntutan global terhadap reskilling dan upskilling sebagaimana dilaporkan World Economic Forum (Todaro & Smith, 2020), di mana kompetensi digital dan inovasi menjadi kebutuhan utama tenaga kerja masa depan. Dalam konteks transisi energi menuju digitalisasi dan energi bersih, (Purba et al., 2025) menekankan bahwa kualitas human capital menjadi fondasi ketahanan organisasi menghadapi perubahan ekonomi global. Seluruh inisiatif ini tercermin dalam berbagai program pembelajaran, akademi kompetensi, dan transformasi korporasi Pertamina yang menempatkan human capital sebagai pusat nilai strategis perusahaan, sebagaimana pendekatan pelatihan modern yang dianjurkan (Kusnadi & Jauhari, 2025).

Fenomena penguatan pelatihan berbasis human capital di Pertamina terlihat dari peningkatan intensitas program *upskilling* dan *reskilling* yang dirancang untuk menjawab kebutuhan industri energi yang semakin digital dan terstandar global (Astuti et al., 2023). Pertamina melalui unit seperti Pertamina Corporate University dan PTC mengembangkan berbagai model pembelajaran adaptif, mulai dari *technical training*, *learning academy*, hingga pembelajaran digital yang memungkinkan transfer kompetensi secara lebih cepat dan merata. Fenomena akselerasi pelatihan ini sejalan dengan pandangan (Dwianto & urnamasari, 2019) yang menegaskan bahwa pengembangan SDM harus diarahkan pada kebutuhan kompetensi masa depan, terutama pada industri dengan tingkat disrupsi tinggi seperti energi. Dengan

demikian, investasi pembelajaran di Pertamina bukan hanya untuk pemenuhan kompetensi harian, tetapi untuk menciptakan tenaga kerja yang mampu mengikuti transformasi operasional dan teknologi.

Fenomena lain yang mencolok adalah perubahan orientasi pelatihan dari sekadar penguatan keterampilan teknis menjadi pengembangan kompetensi strategis, seperti *leadership capability*, *digital mindset*, dan *innovation behavior*. Pertamina secara konsisten mengimplementasikan program kepemimpinan terstruktur pada berbagai level jabatan untuk memastikan kesiapan talenta menghadapi tantangan transformasi energi dan tata kelola perusahaan modern. Transformasi pendekatan pelatihan ini sejalan dengan konsep *strategic human capital* yang diuraikan oleh (Muhammad Akbar, 2024), yang menekankan bahwa pengembangan SDM harus menjadi pendorong kapabilitas strategis organisasi, bukan sekadar instrumen administratif. Fenomena ini menunjukkan bahwa Pertamina memosisikan pelatihan sebagai upaya membangun karakter pemimpin masa depan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada perubahan.

Selain itu, Pertamina menampilkan fenomena pembelajaran korporat yang lebih kolaboratif dan berbasis pengetahuan kolektif (*collective learning*), di mana pembelajaran tidak hanya datang dari instruktur formal, tetapi juga melalui *knowledge sharing*, *community of practice*, dan festival pembelajaran. Model ini mencerminkan prinsip organisasi pembelajar seperti yang dikemukakan (Nikotiyanto Dwi Cahyono, 2025) yakni organisasi yang bertumbuh melalui partisipasi aktif anggotanya dalam proses pengembangan kompetensi. Melalui inisiatif pembelajaran masif seperti akademi teknis, kelas sertifikasi, dan program transformasi kapabilitas, Pertamina memperkuat budaya belajar yang berkelanjutan (*continuous learning*), yang penting untuk menghadapi fenomena transisi energi, efisiensi operasional, dan inovasi teknologi yang semakin cepat.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan memberikan gambaran mendalam mengenai pelatihan dan pengembangan human capital di PT Pertamina (Persero) serta tantangan dan strategi transformasi yang menyertainya. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara holistik, termasuk kebijakan, program pelatihan, dan dinamika transformasi SDM yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan data numerik. Menurut (Citriadin, 2020), penelitian kualitatif efektif digunakan untuk memahami konteks dan makna yang muncul dari fenomena sosial secara mendalam.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen yang mencakup laporan tahunan Pertamina, publikasi resmi perusahaan, laporan transformasi SDM, berita industri energi, dan dokumen kebijakan pelatihan yang dirilis oleh Pertamina Corporate University dan Pertamina Training & Consulting (PTC). Analisis dokumen dipilih karena mampu menggali informasi yang telah divalidasi secara institusional dan mencerminkan arah strategis perusahaan. (Ahmad Rijali, 2019) menjelaskan bahwa analisis dokumen merupakan metode yang efektif dalam penelitian kualitatif untuk mengkaji kebijakan dan praktik organisasi secara sistematis.

Selain itu, penelitian ini melakukan studi literatur terhadap teori-teori terkait human capital, manajemen talenta, dan transformasi organisasi untuk memperkuat landasan konseptual penelitian. Literatur dari pakar seperti Becker, Ulrich, dan Armstrong digunakan untuk memberikan kerangka teoritis terkait pentingnya modal manusia dan strategi pelatihan dalam meningkatkan daya saing organisasi. (Fadilla & Wulandari, 2023) menyatakan bahwa studi literatur diperlukan untuk memahami hubungan antara fenomena penelitian dengan teori-teori sebelumnya sehingga menghasilkan analisis yang komprehensif.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis), yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, isu strategis, dan arah kebijakan terkait pengembangan SDM. Teknik ini membantu menginterpretasi pesan, tujuan, serta arah transformasi human capital berdasarkan dokumen resmi dan publikasi terkait. (Deni et al., 2024) menyatakan bahwa analisis isi merupakan metode yang memungkinkan peneliti menafsirkan data tekstual secara sistematis dan objektif untuk memahami fenomena organisasi.

Untuk meningkatkan validitas data, penelitian menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari dokumen, publikasi daring, laporan perusahaan, dan literatur akademik. Triangulasi ini bertujuan memastikan bahwa temuan penelitian akurat dan tidak bergantung pada satu sumber saja. Menurut (Ahmad Rijali, 2019), triangulasi merupakan teknik penting dalam penelitian kualitatif untuk memperkuat kredibilitas hasil penelitian dan mengurangi subjektivitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertamina telah membentuk ekosistem pelatihan dan pengembangan SDM yang semakin terstruktur melalui penyelenggaraan program seperti *Pertamina Learning Festival (PLF)*, akademi kompetensi, dan sertifikasi teknis. Program ini tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga untuk membangun kompetensi strategis seperti inovasi, digital literacy, keselamatan kerja, dan kepemimpinan modern. Fenomena ini memperlihatkan bahwa pelatihan di Pertamina telah bergerak dari model tradisional menuju sistem pembelajaran berkelanjutan, sebagaimana dianjurkan dalam teori pengembangan SDM oleh (RANTO, 2023) bahwa organisasi modern harus membangun *continuous learning culture* sebagai dasar keberlanjutan.

Penerapan program pendidikan dan pelatihan ini juga terlihat dari kemunculan berbagai learning academy di Pertamina, seperti *Drilling Academy*, *Leadership Academy*, dan *HSSE Academy*. Setiap akademi memiliki kurikulum berbasis kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Temuan ini sejalan dengan pendekatan *competency-based development*, di mana pengembangan SDM harus mengikuti standar kompetensi agar mampu meningkatkan kinerja operasional secara terukur. Model ini bersesuaian dengan pandangan (Sobari & Rony, 2025) mengenai pentingnya arsitektur kompetensi sebagai penggerak produktivitas.

Dalam implementasinya, program pelatihan Pertamina juga berfokus pada peningkatan kompetensi digital sebagai respons terhadap perubahan teknologi energi. Digitalisasi proses operasi, pemanfaatan big data, hingga otomasi peralatan menjadikan kompetensi digital sebagai prasyarat utama bagi SDM masa depan. Penemuan ini konsisten dengan pandangan (Yani, 2023) bahwa Revolusi Industri 4.0

menuntut organisasi untuk meningkatkan kapabilitas SDM agar mampu beradaptasi terhadap teknologi disruptif.

Selain penguatan digitalisasi, Pertamina menghadapi tantangan besar terkait transisi energi menuju energi rendah karbon. Penelitian menegaskan bahwa peralihan ini menuntut SDM dengan kompetensi baru dalam bidang *sustainability*, *renewable energy operations*, dan teknologi ramah lingkungan. Kompleksitas transisi ini menuntut penguatan pelatihan berbasis *green skills* agar perusahaan mampu mengikuti tren energi global. Temuan ini mendukung pernyataan (Aurellia et al., 2025) bahwa perubahan lanskap energi dunia memaksa perusahaan energi mengembangkan SDM yang kompeten dalam teknologi energi terbarukan.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa tantangan struktural juga muncul akibat kesenjangan kompetensi antar-generasi. Generasi muda Pertamina lebih menguasai teknologi, sedangkan generasi senior memiliki pengalaman operasional jangka panjang. Tanpa intervensi pelatihan terintegrasi, kesenjangan ini dapat menghambat laju inovasi dan transfer pengetahuan. Oleh karena itu, Pertamina menerapkan pendekatan *reverse mentoring* dan *structured knowledge-sharing*, yang sesuai dengan (Nikotiyanto Dwi Cahyono, 2025) bahwa organisasi perlu memanfaatkan pelatihan sebagai alat untuk menyelaraskan kompetensi lintas generasi.

Hasil analisis juga menemukan bahwa Pertamina menghadapi tantangan budaya organisasi yang cenderung hierarkis dan kurang adaptif terhadap perubahan. Kondisi ini menyebabkan pelatihan kepemimpinan dan transformasi budaya menjadi prioritas strategis. Pertamina mulai menerapkan program *leadership transformation* untuk menumbuhkan perilaku adaptif, kolaboratif, serta inovatif. Temuan ini konsisten dengan teori perubahan organisasi oleh (Boediman, 2024) yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi sangat ditentukan oleh perubahan mindset pemimpin dan budaya kerja.

Sebagai solusi terhadap tantangan tersebut, penelitian menemukan bahwa Pertamina mengembangkan strategi transformasi human capital yang berfokus pada integrasi sistem pembelajaran digital, peningkatan kompetensi energi bersih, dan penguatan kepemimpinan. Strategi ini sejalan dengan pandangan (Nurul Hidayat et al., 2025) bahwa organisasi harus menempatkan SDM strategis sebagai inti dari keunggulan kompetitif. Pertamina merespons hal ini dengan membangun *Human Capital Development Framework* yang mencakup pelatihan berbasis kompetensi, talent development, hingga digital learning ecosystem.

Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa penguatan pelatihan dan pengembangan di Pertamina bukan hanya hasil dari kebutuhan internal, tetapi juga respon terhadap perubahan industri energi global, tuntutan digitalisasi, persaingan kompetensi, serta transformasi budaya. Pelatihan menjadi pilar strategis yang memastikan SDM Pertamina memiliki kompetensi yang relevan untuk menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan dalam jangka panjang. Kesimpulan ini mendukung asumsi (Adiatma et al., 2025) bahwa human capital merupakan faktor paling dominan dalam menentukan daya saing organisasi modern.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan human capital di Pertamina menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dalam kualitas pembelajaran dan penyusunan ekosistem pengembangan kompetensi di lingkungan perusahaan. Melalui program seperti Pertamina Learning Festival, academy & school, technical training, digital learning, serta sertifikasi global, perusahaan membentuk mekanisme pelatihan yang terpadu dan bertahap. Implementasi program ini mencerminkan upaya Pertamina untuk memperkuat profesionalisme dan kapabilitas SDM agar lebih adaptif terhadap perubahan industri energi. Hal ini sejalan dengan pandangan (Wati et al., 2025) bahwa pelatihan merupakan investasi strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Hasil analisis juga memperlihatkan bahwa pelatihan Pertamina diarahkan untuk membangun kompetensi teknis, digital, keselamatan kerja (HSSE), kepemimpinan, serta inovasi. Pendekatan pelatihan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan operasional, tetapi juga membentuk SDM yang mampu berperan dalam transformasi organisasi. Strategi ini sejalan dengan penelitian (Waititu et al., 2017) yang menjelaskan bahwa pelatihan berperan dalam meningkatkan performa individu serta kesiapannya menghadapi tuntutan perubahan organisasi.

Tantangan yang Dihadapi Pertamina Sehingga Pelatihan Harus Diperkuat

Pertamina menghadapi tantangan besar berupa disrupsi digital di industri energi, yang membuat banyak pekerjaan tradisional migas bergeser menuju sistem otomatisasi, data analytics, artificial intelligence, dan internet of things (IoT). Tanpa penguatan pelatihan digital, kualitas SDM bisa tertinggal dari perubahan teknologi operasi kilang, distribusi, hingga aktivitas hulu migas. Tantangan ini mendorong perusahaan untuk memperluas pelatihan digital capability dan data literacy sebagai fondasi transformasi energi masa depan (Sajidah & Kuswinarno, 2024).

Selain itu, transformasi global menuju energi terbarukan dan dekarbonisasi menciptakan kebutuhan kompetensi baru yang tidak dimiliki sebagian besar tenaga kerja migas konvensional. Pertamina dituntut memenuhi standar ESG, mengelola proyek green energy, dan memahami teknologi energi rendah karbon. Tanpa pelatihan intensif terkait sustainability, perusahaan sulit beradaptasi dengan tuntutan kebijakan energi internasional maupun persaingan di pasar energi domestik (Refi Mariska & Hendra Hendra, 2023).

Pertamina juga menghadapi tantangan berupa kesenjangan kompetensi antar-generasi, yaitu perbedaan digital fluency antara pekerja senior dan pekerja muda yang lebih familiar dengan teknologi baru. Ketidakseimbangan ini berpotensi menghambat efisiensi operasional dan memperlambat implementasi transformasi digital. Karena itu, kegiatan pelatihan seperti mentoring, knowledge sharing, dan structured learning menjadi kebutuhan penting untuk mengalirkan kompetensi secara terstruktur (Sodikin, 2022).

Tantangan lain adalah kultur organisasi yang masih cenderung birokratis, sehingga perubahan seringkali berjalan lambat. Resistensi terhadap inovasi dan rendahnya budaya belajar juga dapat memperlambat transformasi. Oleh sebab itu, penguatan pelatihan soft skills seperti kepemimpinan adaptif, manajemen perubahan,

dan inovasi menjadi langkah penting untuk membangun budaya organisasi yang agile (Stol et al., 2016).

Strategi Transformasi Human Capital untuk Mengatasi Tantangan

Untuk menjawab tantangan digitalisasi dan perubahan industri energi, Pertamina menerapkan strategi transformasi human capital yang mengutamakan pengembangan kompetensi digital, teknis, dan manajerial. Strategi ini diwujudkan melalui program pelatihan berjenjang, akademi kompetensi, digital learning platform, serta peningkatan kurikulum berbasis kebutuhan masa depan (*future skills*). Pendekatan ini sesuai dengan model arsitektur kompetensi yang dikembangkan (Masud et al., 2022) di mana SDM strategis harus terus dikembangkan melalui pembelajaran berkelanjutan.

Pertamina juga memperkuat strategi *reskilling* dan *upskilling* melalui kerja sama dengan lembaga sertifikasi internasional, pelatihan drilling, serta penguatan fasilitas pelatihan seperti Indonesia Drilling Training Center (IDTC). Strategi ini bertujuan menciptakan tenaga kerja yang memiliki sertifikasi global dan mampu bersaing dengan standar internasional, terutama di bidang teknis dan keselamatan kerja. Pendekatan ini sejalan dengan (Oktavia & Fernos, 2023) yang menekankan pentingnya organisasi membangun lingkungan pembelajaran untuk memastikan keberlanjutan kapabilitas SDM di masa depan.

Strategi lainnya adalah transformasi kepemimpinan dan budaya organisasi, dimana Pertamina memperluas pelatihan *leadership* berbasis *agility*, kolaborasi, dan inovasi. Pelatihan ini dirancang untuk menciptakan pemimpin yang mampu mengatasi resistensi perubahan dan mendorong transformasi budaya perusahaan. Upaya ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Aulia et al., 2024), yaitu pemimpin harus menjadi motor perubahan organisasi.

Secara keseluruhan, strategi pelatihan dan pengembangan Pertamina menempatkan human capital sebagai inti transformasi perusahaan. Melalui peningkatan kompetensi digital, penguatan budaya inovasi, dan *reskilling* teknis, Pertamina berupaya memastikan bahwa seluruh SDM siap menghadapi perubahan industri energi dan tuntutan pasar global. Strategi ini sesuai dengan pandangan (Efani et al., 2024) bahwa HR harus berperan sebagai driver transformasi dan pencipta nilai strategis organisasi.

SIMPULAN

Transformasi human capital di PT Pertamina (Persero) menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat ditunda untuk menghadapi dinamika industri energi yang bergerak menuju digitalisasi, persaingan global, dan transisi menuju energi bersih. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan telah menjadi instrumen utama perusahaan untuk membangun kompetensi masa depan (future capabilities) yang lebih adaptif, inovatif, dan sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Berbagai program seperti competency academy, digital upskilling, leadership development, dan pelatihan teknis terstandarisasi internasional membuktikan bahwa Pertamina menempatkan human capital sebagai kunci keberlanjutan bisnis dan keunggulan kompetitif. Upaya ini semakin relevan karena perusahaan menghadapi tantangan serius, seperti kesenjangan keterampilan digital, kompleksitas operasional energi baru dan terbarukan, serta tuntutan efisiensi di tengah volatilitas pasar energi.

Fenomena yang muncul menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan SDM di Pertamina tidak hanya didorong oleh tuntutan industri, tetapi juga oleh kebutuhan internal untuk mendorong budaya kerja baru yang agile, berbasis data, dan mendukung proses transformasi organisasi. Tantangan-tantangan tersebut mendorong pergeseran strategi dari pelatihan konvensional menuju pendekatan human capital berbasis transformasi, yang menekankan integrasi teknologi pembelajaran, sistem manajemen kompetensi, dan penguatan pipeline kepemimpinan. Dengan demikian, pelatihan bukan lagi sekadar pemenuhan kebutuhan teknis, melainkan investasi strategis untuk meningkatkan kualitas modal manusia secara berkelanjutan.

Melalui berbagai inisiatif pengembangan SDM, Pertamina telah memperlihatkan komitmen kuat dalam membangun workforce yang siap menghadapi era digital dan transisi energi. Namun, keberhasilan transformasi human capital memerlukan konsistensi implementasi, evaluasi berkelanjutan, serta kolaborasi antara manajemen, unit bisnis, dan lembaga pelatihan internal seperti Pertamina Corporate University dan Pertamina Training & Consulting. Oleh karena itu, transformasi human capital harus terus dipandang sebagai perjalanan panjang dan bukan sebagai program jangka pendek. Jika dikelola secara berkesinambungan, pelatihan dan pengembangan berbasis human capital akan menjadi fondasi utama bagi Pertamina dalam mempertahankan daya saing dan memperkuat perannya sebagai perusahaan energi nasional yang berkelas dunia.

Referensi :

- Adiatma, T., Arsawan, I. W. E., Fatchuroji, A., Putri, I. G. A. P. T., Rianty, E., Sahureka, Z., & Anantyasari, M. (2025). *Manajemen Strategik: Konsep, Model, dan Transformasi Manajemen untuk Organisasi Modern*. Star Digital Publishing.
- Ahmad Rijali. (2019). ANALISIS DATA KUALITATIF. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah (AJID)* , 17(33), 82.

- Astuti, E. D., Yuliana, D., Efendi, A. S., Budiasningrum, R. S., Rosita, R., & Setiawan, J. (2023). Keterampilan interpersonal skill dalam dunia kerja. *Cakrawala: Jurnal Pengabdian Masyarakat Global*, 2(2), 1–8.
- Aulia, M. R., Husin, H., Nasution, A., Sofie, P. N. H., & Mauliza, E. (2024). *Kewirausahaan 5.0: Ditinjau dari Kepemimpinan dan Adversitas Kewirausahaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Aurellia, R. A. C. D., Putri, N. P., Sabila, F. R., Bunjamin, F. A., & Oktavia, D. T. (2025). Analisis Strategi Cost Leadership dan Differentiation terhadap Kinerja Perusahaan: Sebuah Systematic Literature Review. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2B April), 2195–2208.
- Boediman, E. (2024). Peran Komunikasi Digital dalam Kewirausahaan dan Kepemimpinan Pemuda: Tantangan dan Peluang di Era Transformasi Digital. *Jurnal Pemuda Indonesia*, 1(1).
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Citriadin, Y. (2020). Metode Penelitian Kualitatif: Suatu Pendekatan Dasar. *Mataram: Sanabil*.
- Deni, H. A., Mm, C. Q. M., Fatkhur Rohman Albanjari, M. E., Nurofik, A., Anwar, H. M., Bakri, A. A., Se, M. M., Wayan Suryathi, S. E., Ramli, S., & SE, S. P. (2024). *Metodologi penelitian bisnis*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Dwianto, A. S., & urnamasari, P. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), 209–223. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.74>
- Efani, I. A., Bunga Hidayati, S. E., Asfi Manzilati, M. E., Tiarantika, R., Wahyuningsih, N. A., Pi, S., Farista, D., Pi, S., Hidayat, A. F., & SH, S. I. K. (2024). *Transformasi Inkubasi Agribisnis: Era Baru Agribisnis Perikanan Kelautan Berkelanjutan*. Universitas Brawijaya Press.
- Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature review analisis data kualitatif: tahap pengumpulan data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(3), 34–46.
- Kusnadi, A., & Jauhari, T. (2025). MANAJEMEN HUMAN CAPITAL. *Jurnal Inovasi Keuangan Dan Manajemen*, 6(1).
- Masud, A. A., Tenriyola, A. P., & Asike, A. (2022). Peranan Kompetensi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Amsir Management Journal*, 3(1), 42–48.
- Muhammad Akbar. (2024). Analisa Pengaruh Strategic Planning Terhadap Kinerja Perusahaan. *Journal of Digital Business Alifana*, 1(1).

- Nikotiyanto Dwi Cahyono, M. M. (2025). *Perilaku Organisasi: Strategi Pengembangan dan Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Nugraha, F. (2020). *Pendidikan dan Pelatihan: Konsep dan Implementasi dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Litbangdiklat Press.
- Nurul Hidayat, S. E., Ilham, S. T., Ir Nico, D. D., Adie Irwan Kusumah, S. E., Ni Putu Kusuma Widanti, S. E., Almira Luthfiyanti Kosasih, S., Ir Lina Mariana, S., ST, M. M., Hasanuddin Djumakking, S. E., & MM, C. (2025). *Pengembangan SDM Untuk Industri Kompetitif*. CV Rey Media Grafika.
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(4), 993–1005.
- Purba, D. S., Permatasari, P. D., Tanjung, N., Rahayu, P., Fitriani, R., & Wulandari, S. (2025). ANALISIS PERKEMBANGAN EKONOMI DIGITAL DALAM MENINGKATKAN PERTUMBUHAN EKONOMI DI INDONESIA. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(1).
- RANTO, D. W. I. W. P. (2023). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Negatif: Systematic Literature Review*.
- Refi Mariska, & Hendra Hendra. (2023). ANALISIS STRATEGI DAN TANTANGAN DALAM PEMASARAN INTERNASIONAL, KEBIJAKAN PRODUK UNTUK KESUKSESAN GLOBAL. *EKONOMIKA: Manajemen, Akuntansi Dan Perbankan Syari'ah*, 13(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.24903/je.v13i1>
- Sajidah, H. A., & Kuswinarno, M. (2024). Manajemen Kinerja di Era Digital: Peran Motivasi dalam Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Sobari, M., & Rony, Z. T. (2025). Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif (Systemic Literature Review). *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 3(1), 10–20.
- Sodikin, M. (2022). *Ihsan Achievement Oriented Leadership: Model Kepemimpinan Menuju Employeewellbeing dan Knowledge Sharing Behaviour Pada Madrasah Aliyah di Jawa Tengah*. Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia).
- Stol, K.-J., Ralph, P., & Fitzgerald, B. (2016). Grounded theory in software engineering research: a critical review and guidelines. *Proceedings of the 38th International Conference on Software Engineering*, 120–131.
- Tabina, A., Sudiantini, D., Lestari, I. B., Ummah, N. F., Syakira, P. N., & Hanida, R. G. (2024). Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Kajian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(6), 822–837.
- Todaro, M. P. ., & Smith, S. C. . (2020). *Economic development*. Pearson.

- Waititu, F., Kihara, P., & Senaji, T. (2017). Effect of employee welfare programmes on employee performance: A case study of Kenya Railways Corporation. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 611–631.
- Wati, F. F., Hidayati, N., Maulidah, M., Khalimah, S., & Nugraha, G. P. (2025). Peningkatan Daya Saing Produk UMKM Sampurna Jaya Desa Sidapurna Melalui Pelatihan Branding dan Packaging. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 8(1), 53–64.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31294/jabdimas.v8i1.7429>
- Yani, A. (2023). Transformasi Teknologi Dalam Pembelajaran di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal PenKoMi: Kajian Pendidikan Dan Ekonomi*, 6(2), 68–75.