



Peran Manager Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Keputusan Strategis untuk Program Pelatihan dan Pengembangan

Anandita Desmaningtyas^{1*}, Marsa Batrisya Bazla², Saphira Cerelia Dewi³, Aurelia Azizah Fatika⁴, Rusdi Hidayat⁵, Indah Respati Kusumasari⁶, Nugraha Kusbianto⁷.

¹⁻⁷Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

*Penulis Korespondensi: 24042010233@student.upnjatim.ac.id

Abstract. *This study aims to examine the role of human resource managers in strategic decision-making regarding employee training and development programs. The research method used is a literature study that analyzes various relevant theories and previous research findings. The results indicate that the role of HR managers has shifted from administrative functions to strategic business partners who are responsible not only for implementing training programs but also for long-term planning based on competency needs analysis. Factors such as leadership support, organizational culture, resource availability, and technological advancement significantly influence the quality of strategic HR decisions. Well-aligned and data-driven decisions enhance training effectiveness, employee motivation, and organizational productivity. This study highlights the importance of analytical capability, adaptive leadership, and digital technology utilization for HR managers to develop relevant and competitive training policies. The findings are expected to serve as a reference for organizations in formulating more targeted human resource development strategies that positively impact overall organizational performance.*

Keywords: *Development; HR Manager; Strategic; Strategic Decision; Training.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran manajer sumber daya manusia (SDM) dalam pengambilan keputusan strategis terhadap program pelatihan dan pengembangan karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan menganalisis berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajer SDM telah bergeser dari fungsi administratif menjadi mitra strategis organisasi, yang tidak hanya bertanggung jawab atas pelaksanaan pelatihan tetapi juga dalam perencanaan jangka panjang berbasis analisis kebutuhan kompetensi. Faktor-faktor seperti dukungan pimpinan, budaya organisasi, ketersediaan sumber daya, serta kemajuan teknologi terbukti memengaruhi kualitas keputusan strategis manajer SDM. Keputusan yang tepat dan selaras dengan strategi organisasi terbukti meningkatkan efektivitas pelatihan, motivasi, serta produktivitas karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya kemampuan analitis, kepemimpinan adaptif, dan pemanfaatan teknologi digital bagi manajer SDM agar dapat menciptakan kebijakan pelatihan yang relevan dan berdaya saing. Hasil kajian diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih terarah dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: Keputusan Strategis; Manajer SDM; Pelatihan; Pengembangan; Strategis.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang pesat, organisasi dituntut untuk beradaptasi secara cepat agar mampu mempertahankan eksistensi dan daya saingnya. Salah satu faktor penentu utama dalam keberhasilan organisasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga menjadi penggerak utama inovasi dan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten akan mendukung peningkatan efisiensi, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi elemen penting dalam strategi organisasi modern, terutama melalui program pelatihan dan pengembangan yang terencana dengan baik (Baharuddin, 2020).

Program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia kini tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif, melainkan sebagai instrumen strategis yang mampu meningkatkan kinerja dan kompetensi pegawai. Melalui pelatihan, organisasi dapat menyesuaikan kemampuan pegawainya dengan perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, manajer sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam merancang, mengimplementasikan, serta mengevaluasi program pelatihan agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Keputusan strategis yang diambil oleh manajer sumber daya manusia terkait pelatihan akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Baharuddin, 2020).

Namun, kenyataannya banyak organisasi, baik swasta maupun pemerintahan, masih menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan pelatihan sumber daya manusia ke dalam strategi bisnis atau kelembagaan. Di sejumlah instansi pemerintahan, pelatihan masih dianggap sebagai kegiatan rutin tahunan yang bersifat formalitas tanpa analisis kebutuhan yang mendalam. Akibatnya, hasil pelatihan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan strategis dalam bidang sumber daya manusia belum berjalan optimal. Pengambilan keputusan yang tidak berbasis data dan analisis dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan kompetensi pegawai dan program pelatihan yang diselenggarakan (Samsudin et al., 2024).

Dalam konteks pemerintahan daerah seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, strategi pengambilan keputusan dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting. Berdasarkan visi pembangunan “Maros Lebih Sejahtera 2021”, pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk meningkatkan kompetensi aparatur, memperkuat tata kelola pemerintahan, serta menciptakan pelayanan publik yang berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut, manajer sumber daya manusia berperan dalam memastikan bahwa setiap kebijakan pelatihan pegawai disusun secara strategis, berbasis kebutuhan, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah (Baharuddin, 2020).

Manajer sumber daya manusia juga diharapkan mampu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (competency gap) yang ada di lingkungan kerja. Dalam proses pengambilan keputusan, manajer harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kinerja pegawai, tuntutan jabatan, serta perubahan eksternal seperti kebijakan pemerintah dan perkembangan teknologi. Keputusan yang diambil tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga harus memperkuat kapabilitas organisasi secara kolektif. Oleh karena itu, kemampuan analitis, pemahaman strategis, serta kepemimpinan yang kuat menjadi kompetensi penting bagi manajer SDM dalam mengambil keputusan yang tepat (Samsudin et al., 2024).

Selain faktor internal, pengambilan keputusan strategis dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tren pasar tenaga kerja, kebijakan nasional, serta dinamika sosial ekonomi. Transformasi digital, misalnya, menuntut organisasi untuk memperbarui kompetensi pegawai agar mampu beradaptasi dengan sistem dan teknologi baru. Dalam situasi ini, manajer sumber daya manusia perlu membuat keputusan strategis yang mampu menjawab tantangan perubahan tersebut, termasuk memilih jenis pelatihan yang relevan dan menentukan metode pelatihan yang efektif. Organisasi yang mampu menyesuaikan program pelatihannya dengan perkembangan eksternal terbukti memiliki tingkat daya saing dan efisiensi yang lebih tinggi (Susanto et al., 2024).

Dalam proses pengambilan keputusan, manajer sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai *strategic partner* yang terlibat langsung dalam perumusan kebijakan organisasi. Mereka dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik agar keputusan yang diambil dapat diterima oleh berbagai pihak di dalam organisasi. Selain itu, dalam konteks budaya organisasi Indonesia yang cenderung paternalistik dan hierarkis, manajer sumber daya manusia perlu memiliki kemampuan diplomasi yang tinggi agar dapat menyeimbangkan antara kepentingan pimpinan dan kebutuhan pegawai. Pengambilan keputusan yang tepat tidak hanya bergantung pada data, tetapi juga pada intuisi, pengalaman, dan kepekaan sosial dalam memahami dinamika organisasi (Baharuddin, 2020).

Melalui penelitian kualitatif, kajian tentang peran manajer sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan strategis dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana keputusan tersebut dibuat, faktor apa saja yang memengaruhinya, serta dampaknya terhadap efektivitas pelatihan dan pengembangan pegawai. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pertimbangan, serta nilai-nilai yang mendasari proses pengambilan keputusan manajer SDM. Dengan pemahaman tersebut, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan pelatihan dan pengembangan pegawai (Susanto et al., 2024).

Akhirnya, peran manajer sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan strategis untuk program pelatihan dan pengembangan merupakan aspek kunci dalam memastikan keberhasilan organisasi. Manajer sumber daya manusia tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga menjadi pengambil keputusan yang menentukan arah strategis organisasi. Dengan kemampuan analitis, kepemimpinan, dan pemahaman terhadap strategi bisnis, manajer sumber daya manusia dapat menciptakan kebijakan pelatihan yang relevan,

adaptif, dan berdampak luas bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan (Baharuddin, 2020).

2. KAJIAN TEORITIS

Teori ini bertujuan untuk menjelaskan konsep dan teori-teori yang menjadi dasar pemikiran dalam penelitian mengenai peran manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengambilan keputusan strategis terkait program pelatihan dan pengembangan. Uraian ini memaparkan berbagai pandangan teoritis yang relevan, baik dari perspektif manajemen strategis maupun manajemen sumber daya manusia, guna memberikan kerangka konseptual yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Selain itu, bagian ini juga meninjau hasil penelitian terdahulu yang mendukung keterkaitan antara kebijakan strategis manajer SDM, efektivitas program pelatihan, serta peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, landasan teori ini berfungsi sebagai pijakan ilmiah bagi analisis dan pembahasan dalam penelitian, sekaligus memberikan arah konseptual terhadap hubungan antara pengambilan keputusan strategis dan keberhasilan program pengembangan SDM.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola potensi manusia agar berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ifzalia dan Susanto (2022), MSDM meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja untuk menjamin efektivitas dan efisiensi organisasi. Dalam konteks modern, MSDM tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, melainkan berperan sebagai mitra strategis dalam mendukung transformasi organisasi melalui pengelolaan kompetensi, kinerja, dan budaya kerja.

Pandangan ini sejalan dengan Garavan et al. (2021) yang menegaskan bahwa strategi MSDM berfungsi menciptakan kesesuaian antara kebijakan sumber daya manusia dan strategi bisnis organisasi (*strategic alignment*). Oleh sebab itu, pengelolaan SDM perlu dilakukan secara holistik, mencakup pengembangan kapabilitas individu dan penciptaan nilai tambah jangka panjang melalui inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Teori Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)

Pelatihan dan pengembangan (Training and Development/T&D) merupakan instrumen utama MSDM yang berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, konseptual, dan perilaku karyawan. Berdasarkan Jurnal Manajemen 4 (2021), pelatihan diartikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan kerja jangka pendek, sedangkan pengembangan mengacu pada peningkatan potensi individu untuk menghadapi tanggung jawab masa depan.

Ifzalia dan Susanto (2022) menambahkan bahwa pelatihan efektif harus diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi antara kondisi aktual dan standar yang diinginkan.

Garavan et al. (2021) menyebutkan bahwa T&D memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, terutama ketika pelaksanaan pelatihan terintegrasi dengan tujuan strategis perusahaan. Dalam era digital, transformasi teknologi mendorong organisasi memanfaatkan sistem pembelajaran digital seperti *e-learning* dan *Learning Management System (LMS)* (Firayani, 2023). Pendekatan ini memungkinkan proses pelatihan berlangsung lebih fleksibel, efisien, serta mendukung budaya pembelajaran berkelanjutan.

Pengambilan Keputusan Strategis dalam MSDM

Pengambilan keputusan strategis dalam MSDM merupakan proses menentukan arah kebijakan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan pengaruh lingkungan internal dan eksternal. Ifzalia dan Susanto (2022) menjelaskan bahwa keputusan strategis harus berbasis pada analisis data dan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap produktivitas organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat mencerminkan kemampuan manajer dalam mengintegrasikan berbagai informasi dan perspektif organisasi untuk memilih alternatif terbaik.

Menurut Boon, Den Hartog, dan Lepak (2019), keputusan strategis SDM dipengaruhi oleh konteks kelembagaan, dinamika pasar tenaga kerja, serta perubahan sosial dan teknologi. Dalam hal ini, kualitas keputusan manajer SDM tidak hanya bergantung pada keterampilan analitis, tetapi juga pada kapasitas berpikir sistemik dan kemampuan memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan strategis memerlukan pendekatan berbasis data (*data-driven decision making*) agar kebijakan yang dihasilkan adaptif dan berorientasi jangka panjang.

Peran Manajer SDM dalam Strategi Organisasi

Manajer SDM memegang peran kunci sebagai mitra strategis dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan sumber daya manusia yang selaras dengan strategi organisasi. Ifzalia dan Susanto (2022) menegaskan bahwa peran manajer SDM telah bergeser dari administratif menuju peran strategis yang mencakup perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta pengelolaan perubahan organisasi. Dalam kapasitasnya sebagai *change agent*, manajer SDM berfungsi membantu tenaga kerja beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, seperti transformasi digital dan globalisasi (Southeastern Oklahoma State University, 2025).

Selain itu, manajer SDM juga berperan sebagai *human capital developer* yang menekankan pentingnya investasi pada pengembangan manusia sebagai aset organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Kosasih et al. (2024), yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi berpikir strategis, kepemimpinan adaptif, dan komunikasi efektif merupakan fondasi utama dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di bidang SDM. Dengan demikian, peran manajer SDM dalam konteks strategis tidak hanya administratif, tetapi juga transformatif, karena berfokus pada penciptaan nilai organisasi melalui peningkatan kapabilitas manusia.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Strategis Pelatihan

Keputusan strategis dalam merancang program pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik internal maupun eksternal organisasi. Jurnal Manajemen 4 (2021) mengidentifikasi bahwa kesesuaian program pelatihan dengan strategi bisnis, ketersediaan sumber daya, dukungan manajemen puncak, dan budaya organisasi menjadi faktor penentu utama efektivitas keputusan tersebut. Mokobombang (2024) menambahkan bahwa keputusan strategis yang berkualitas harus mempertimbangkan keselarasan antara kebutuhan kompetensi jangka panjang dan arah kebijakan organisasi.

Selain faktor internal, pengaruh eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan kondisi sosial-ekonomi turut membentuk pola pengambilan keputusan (Firayani, 2023). Boon et al. (2019) menjelaskan bahwa lingkungan yang dinamis menuntut manajer SDM untuk lebih adaptif terhadap inovasi, terutama dalam desain pelatihan berbasis digital. Oleh karena itu, efektivitas keputusan manajer SDM sangat bergantung pada kemampuannya dalam menyeimbangkan kebutuhan internal organisasi dengan tekanan eksternal yang terus berubah.

Efektivitas Program Pelatihan dan Dampak Strategi SDM

Efektivitas program pelatihan menggambarkan sejauh mana kegiatan T&D memberikan hasil nyata bagi individu dan organisasi. Ifzalia dan Susanto (2022) menyatakan bahwa keberhasilan pelatihan dapat diukur melalui peningkatan keterampilan, perubahan perilaku kerja, serta kontribusi terhadap produktivitas. Model evaluasi Kirkpatrick, yang mencakup empat level reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil organisasi sering digunakan untuk menilai efektivitas program pelatihan (Jurnal Manajemen 4, 2021).

Penelitian Rahadi et al. (2020) serta Gustiana, Hidayat, dan Fauzi (2023) menunjukkan bahwa integrasi strategi SDM dengan keputusan pelatihan dapat meningkatkan motivasi, transfer pengetahuan, dan retensi karyawan. Dukungan manajemen puncak serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran juga menjadi faktor penguat efektivitas program

(Krisnadwipayana, 2023). Selain itu, pemanfaatan teknologi digital seperti *e-learning* dan *microlearning* terbukti meningkatkan efisiensi pelatihan dan memperluas akses pengetahuan (Santoso, 2022; Firayani, 2023).

Dalam perspektif strategis, keputusan manajer SDM yang berbasis data dan selaras dengan strategi organisasi mampu menciptakan *strategic fit* antara kebijakan pelatihan dan tujuan bisnis (Boon et al., 2019). Dengan demikian, pelatihan bukan hanya alat peningkatan kompetensi, tetapi juga investasi strategis yang memperkuat keunggulan kompetitif organisasi secara berkelanjutan (Athamneh, 2023).

3. METODE PENELITIAN

Jurnal ini menggunakan jenis penelitian berupa studi literatur dengan cara mencari teori yang relevan dengan permasalahan yang ditemukan. Studi literatur adalah sebuah ringkasan tertulis yang mencakup tulisan dari jurnal, buku, serta dokumen lain yang menjelaskan teori dan memberikan informasi tentang sejarah dan kondisi saat ini, yang diatur berdasarkan topik dan dokumen yang dibutuhkan (Hartanto dan Dani, 2020).

Selain itu, menurut Darmalaksana (2020) menyatakan bahwa penelitian literatur adalah cara pengumpulan data yang meliputi analisis dan pemeriksaan terhadap buku-buku, literatur, catatan, dan laporan yang ada hubungannya dengan isu yang sedang diteliti. Penelitian literatur ini digunakan sebagai metode untuk mengumpulkan data serta sumber yang berhubungan dengan subjek yang sedang diteliti. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fakta-fakta yang telah dikumpulkan dan memberikan penjelasan serta pemahaman mengenai fakta-fakta tersebut.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pengambilan Keputusan Strategis untuk Program Pelatihan dan Pengembangan

Peran manajer sumber daya manusia telah bergeser dari tugas administratif menjadi partner strategis dalam bisnis, khususnya dalam pengelolaan dan pengembangan bakat (Masbullah & Bahri, 2022). Dalam kerangka pengambilan keputusan strategis terkait pelatihan dan pengembangan, peran manajer SDM dapat dijelaskan sebagai berikut.

Kemitraan Strategis dan Analisis Tenaga Kerja Jangka Panjang

Manajer SDM memainkan fungsi krusial dalam merumuskan dan menerapkan strategi organisasi yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, seperti pelatihan dan

pengembangan. Mereka memastikan bahwa setiap upaya pelatihan dan pengembangan sejalan dengan sasaran bisnis jangka panjang yang lebih luas (Lamuri & Laki, 2022). Keterlibatan ini mencakup perencanaan tenaga kerja jangka panjang, di mana manajer SDM diharapkan untuk mengidentifikasi kompetensi dan posisi yang akan diperlukan perusahaan dalam 2, 5, atau bahkan 10 tahun mendatang. Pendekatan ini memanfaatkan data untuk meramalkan kebutuhan, bukan sekadar bergantung pada insting.

Agen Perubahan dan Integrator Teknologi

Di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah, manajer SDM berfungsi sebagai agen perubahan. Peran ini menekankan bantuan kepada tenaga kerja untuk bersiap dan menyesuaikan diri dengan tantangan sosial serta ekonomi, termasuk gangguan besar seperti transformasi digital. Manajer SDM memimpin perubahan dengan menumbuhkan budaya kemampuan beradaptasi di seluruh organisasi.

Selain itu, manajer SDM juga bertindak sebagai integrator teknologi. Transformasi digital memerlukan peran SDM yang lebih aktif. Manajer SDM memanfaatkan teknologi dan analitik SDM (*HR analytics*) untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan. Penerapan kecerdasan buatan dan otomatisasi dalam proses SDM, termasuk pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan secara pribadi, memberikan peningkatan efisiensi dan memungkinkan keputusan yang didasarkan pada data yang lebih rasional, obyektif, serta efektif.

Human Capital Developer

Manajer SDM berperan sebagai pembangun kemampuan dan motivasi sumber daya manusia yang ada, di mana modal manusia didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki pekerja yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, serta pengalaman. Peran ini menegaskan bahwa investasi pada SDM sebaiknya dipandang bukan sebagai biaya, melainkan sebagai investasi manusia yang dalam jangka pendek atau panjang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Penyelenggara Pelatihan Berdasarkan Kebutuhan

Keputusan strategis untuk program pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis* atau TNA). TNA dilakukan untuk menilai kesenjangan antara performa aktual dan standar performa yang diharapkan, yang kemudian menentukan prioritas pengembangan kompetensi yang paling sesuai. Hal ini memastikan bahwa waktu dan dana yang dialokasikan untuk pelatihan dan pengembangan langsung terkait dengan misi dan inti bisnis organisasi.

Di Indonesia, agar manajer SDM dapat mengambil keputusan strategis secara efektif, diperlukan peningkatan kompetensi mereka sendiri. Kosasih et al. (2024) menyatakan bahwa

pengembangan kemampuan berpikir strategis, kepemimpinan, dan komunikasi dalam fungsi SDM berkontribusi pada keputusan pelatihan yang akurat dan memberikan dampak positif. Dalam konteks program pelatihan dan pengembangan, manajer SDM harus merancang program yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta melakukan penilaian kebutuhan pelatihan agar hasil pembelajaran mendukung tujuan organisasi jangka panjang.

Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Keputusan Strategis Manajer Sumber Daya Manusia

Keputusan strategis yang diambil oleh manajer sumber daya manusia (SDM) dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek internal dan eksternal organisasi. Salah satu elemen penting adalah keselarasan program pelatihan dengan tujuan strategis organisasi, di mana manajer SDM harus memastikan bahwa desain pelatihan mendukung pencapaian visi, misi, dan performa keseluruhan organisasi. Mokobombang (2024) menyatakan bahwa pendekatan pengembangan SDM yang efektif harus sejalan dengan kebijakan organisasi, sehingga dalam merancang program pelatihan, keputusan harus mempertimbangkan kebutuhan kompetensi jangka panjang serta fokus pada hasil kerja lembaga.

Di samping itu, tersedianya sumber daya organisasi, seperti dana, infrastruktur, dan dukungan dari pimpinan tertinggi, juga menjadi faktor penentu yang krusial. Rahadi et al. (2020) menekankan bahwa dukungan strategis dari pemimpin serta pengalokasian sumber daya yang cukup merupakan elemen kunci untuk menjamin keefektifan pelatihan, karena tanpa itu, keputusan manajer SDM cenderung bersifat administratif daripada strategis. Pendapat serupa disampaikan oleh Gustiana et al. (2023), yang menemukan bahwa keterbatasan anggaran serta kurangnya komitmen pimpinan terhadap pengembangan SDM menjadi rintangan utama dalam pelaksanaan program pelatihan yang dirancang oleh manajer SDM.

Faktor selanjutnya adalah evaluasi kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*), yang berfungsi sebagai landasan dalam menentukan jenis, pendekatan, dan target pelatihan. Irawan (2024) menunjukkan bahwa keputusan manajer SDM sering kali terbentuk oleh hasil evaluasi kebutuhan kompetensi, baik dari penilaian performa karyawan maupun perubahan lingkungan luar seperti kemajuan teknologi dan aturan industri. Akurasi dalam evaluasi ini secara langsung memengaruhi relevansi konten pelatihan dan kesuksesan program pengembangan SDM.

Aspek lingkungan eksternal, termasuk kemajuan teknologi digital, permintaan pasar, serta perubahan sosial-ekonomi, juga membentuk arah keputusan strategis dalam pelatihan dan pengembangan (*Training & Development*). Firayani (2023) melalui tinjauan literturnya menyatakan bahwa strategi manajemen SDM di era digital harus fleksibel terhadap inovasi

teknologi dan tren industri, yang mengharuskan manajer SDM menyesuaikan rancangan pelatihan berbasis digital agar tetap sesuai.

Selain faktor-faktor tersebut, budaya organisasi dan kepemimpinan strategis juga berperan sebagai penentu penting. Krisnadwipayana (2023) menyebutkan bahwa keputusan manajer SDM sangat terpengaruh oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan di organisasi serta budaya kerja yang mendorong pembelajaran terus-menerus. Budaya yang terbuka terhadap inovasi dan peningkatan kompetensi akan memfasilitasi penerimaan program pelatihan baru. Dalam skala global, Athamneh (2023) juga menegaskan bahwa kelenturan organisasi, kemampuan beradaptasi, serta kebijakan SDM yang proaktif merupakan faktor penentu yang memperkuat efektivitas keputusan manajer SDM dalam membangun tenaga kerja yang tangkas.

Pengaruh Keputusan Strategis Manajer SDM terhadap Efektivitas Program

Keputusan strategis yang dibuat oleh manajer sumber daya manusia (SDM) memberikan dampak signifikan pada keefektifan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Menurut Mokobombang (2024), efektivitas pelatihan tidak hanya bergantung pada konten materi atau teknik pembelajaran, tetapi juga pada sejauh mana keputusan strategis manajer SDM menyelaraskan program dengan kebijakan dan strategi organisasi. Apabila keputusan manajer SDM didasarkan pada evaluasi kebutuhan kompetensi dan rencana jangka panjang, pelatihan akan lebih tepat guna dan memberikan kontribusi nyata pada peningkatan performa individu serta organisasi.

Kajian Rahadi et al. (2020) menunjukkan bahwa strategi SDM yang terintegrasi dengan keputusan pelatihan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan secara bermakna, karena setiap keputusan pelatihan didasarkan pada tujuan strategis organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Gustiana et al (2023), yang menemukan bahwa manajer SDM yang menggunakan pendekatan strategis dalam merancang program pelatihan mampu menghasilkan transfer pengetahuan yang lebih efisien, meningkatkan retensi pembelajaran, dan mempercepat adaptasi karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja.

Selain itu, keputusan strategis yang didukung oleh komitmen pimpinan tertinggi dan kebijakan organisasi yang progresif turut memperkuat keberhasilan program pelatihan. Krisnadwipayana (2023) menegaskan bahwa ketika pimpinan tertinggi memberikan dukungan penuh terhadap kebijakan pelatihan, baik melalui alokasi dana, fasilitas, maupun aturan internal, maka pelatihan akan lebih efektif dan berkesinambungan. Irawan (2024) menambahkan bahwa kesuksesan program pengembangan karyawan sangat tergantung pada

sejauh mana keputusan strategis manajer SDM didukung oleh budaya organisasi yang mendorong pembelajaran terus-menerus dan inovasi.

Faktor lain yang memperkuat dampak keputusan strategis tersebut adalah penggunaan teknologi dalam pengembangan karyawan. Firayani (2023) dalam tinjauan literturnya menyatakan bahwa di era digital, keputusan strategis manajer SDM dalam mengadopsi teknologi pembelajaran digital (seperti *e-learning*, sistem manajemen pembelajaran, dan *microlearning*) telah meningkatkan efisiensi serta keefektifan pelatihan secara signifikan. Pendekatan ini tidak hanya mengurangi biaya dan waktu, tetapi juga meningkatkan fleksibilitas pembelajaran dan partisipasi karyawan.

Dalam konteks global bahwa keputusan strategis dalam pengelolaan pelatihan yang disesuaikan dengan lingkungan eksternal dan dinamika industri dapat menciptakan kesesuaian strategis antara kebijakan SDM dan tujuan organisasi. Keputusan yang tepat dalam menetapkan prioritas pelatihan, seperti pada kompetensi digital atau kepemimpinan adaptif, terbukti mampu meningkatkan keefektifan program pelatihan secara menyeluruh (Athamneh, 2023). Keputusan strategis yang berkualitas tinggi dari manajer SDM, terutama dalam merancang program T&D, memberikan dampak langsung dan terukur terhadap keefektifan program serta performa organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil studi literatur, dapat disimpulkan bahwa peran manajer sumber daya manusia sangat krusial dalam proses pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan karyawan. Keputusan yang diambil secara strategis, berbasis analisis kebutuhan, serta selaras dengan visi dan misi organisasi mampu meningkatkan efektivitas pelatihan, kinerja pegawai, dan daya saing organisasi. Faktor internal seperti dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan sumber daya yang memadai, serta faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan dinamika pasar tenaga kerja, berpengaruh signifikan terhadap kualitas keputusan yang diambil. Oleh karena itu, manajer SDM perlu memiliki kemampuan analitis, berpikir strategis, serta memanfaatkan teknologi digital untuk merancang program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas analisis melalui pendekatan empiris agar dapat memberikan bukti nyata terkait dampak keputusan strategis manajer SDM terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Athamneh, M. H. A. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 45–63.
- Baharuddin. (2020). Strategi pengambilan keputusan pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 1(1), 9–19. <https://doi.org/10.56259/jwi.v1i1.10>
- Darmalaksana, W. (2020). *Metode penelitian kualitatif studi pustaka dan studi lapangan*. Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Firayani, F. (2023). Literature review: Human resource management strategies in the digital era. *Oikonomia: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 11–21.
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen SDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(2), 200–209.
- Hartanto, R. S., & Dani, H. (2020). Studi literatur: Pengembangan media pembelajaran dengan software AutoCAD. *Jurnal Kajian Pendidikan Teknik Bangunan*, 6(1).
- Ifzalia, I., & Susanto, S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Pendekatan strategis dan implementatif*. Penerbit Ilmiah Indonesia.
- Irawan, S. P. (2024). *Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan*. Penerbit Ahmar Books.
- Jurnal Manajemen 4. (2021). *Kajian teoretis manajemen strategis dan sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Kosasih, I., Suhartanti, D., Tussoleha, Z., Rony, R., & Fatmawati, E. (2024). The human resources competency development as the key to organizational success in Indonesia. *Revista Gestão Social e Ambiental*, 18(2). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-123>
- Krisnadwipayana, I. W. (2023). Human resource development strategy in the context of operational management. *Journal of Economic and Business Management (JECOMBI)*, 5(1), 77–85.
- Mokobombang, W. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Indonesia*, 12(1), 34–45. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756>
- Rahadi, D. R., Wibowo, A., & Hidayat, T. (2020). Pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan strategi SDM sebagai variabel moderasi. *Jurnal Sains Manajemen*, 6(4), 254–264.
- Samsudin, A., Prabowo, B., Gunawan, M. S., Syerli, D., Rahmawati, I., & Setyawan, W. P. (2024). Perencanaan sumber daya manusia melalui pendekatan strategis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1658–1664.
- Santoso, B. (2022). Integrasi teknologi digital dalam pelatihan sumber daya manusia: Studi kasus pada perusahaan teknologi. *Jurnal Teknologi dan Sumber Daya Manusia*, 18(3), 200–215.

Susanto, T. T. D., Gumilang, S. R., Sawal, M. R., Zebua, J. O., & Faadhilah, Z. (2024). Pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia (SDM) di ruang lingkup pendidikan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 429. <https://doi.org/10.29210/020243880>