



website. :

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIIM>

DOI : 10.32493/jiim.v5i1.58623

Article info : Received: 19 Feb 2026 Revised : 26 Feb 2026 Accepted: 23 Mar 2026

Analisis Dampak Efisiensi Anggaran, Dukungan Kepemimpinan, Dan Manajemen Organisasi Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Kualitas Program Pelatihan Di BPSDM Hukum Kementerian Hukum

Yance Saputra¹. Hamsinah B². Hadi Supratikta³

BPSDM Hukum¹, Universitas Pamulang², BRIN³

yance.sptra25@gmail.com¹, dosen00941@unpam.ac.id², dosen00469@unpam.ac.id³

Abstract. This study aims to analyze the impact of budget efficiency, leadership support, and organizational management on human resource (HR) development through training program quality at the Human Resources Development Agency of Law, Ministry of Law of the Republic of Indonesia. The issue addressed concerns how to enhance HR development amid budget efficiency demands and the dynamic environment of public sector organizations, as well as the mediating role of training program quality in strengthening the influence of these organizational factors. The proposed solution emphasizes strengthening budget management, leadership support, and effective organizational management through the implementation of high-quality training programs.

This research employed a quantitative approach using a survey method. The study population consisted of all 275 employees, applying a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires developed based on the indicators of each variable and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach through SmartPLS 4. The findings indicate that budget efficiency, leadership support, and organizational management have a positive and significant effect on training program quality. These four variables also demonstrate a positive and significant influence on HR development. Furthermore, training program quality is proven to significantly mediate the relationship between the three independent variables and HR development. It is concluded that enhancing HR development can be achieved through efficient budget management, strong leadership support, effective organizational management, and the implementation of high-quality training programs.

Keywords: Budget Efficiency; Human Resource Development; Leadership Support; Organizational Management; Training Program Quality.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui kualitas program pelatihan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum Kementerian Hukum Republik Indonesia. Permasalahan yang dikaji adalah bagaimana meningkatkan pengembangan SDM di tengah tuntutan efisiensi anggaran dan dinamika organisasi sektor publik, serta peran kualitas



program pelatihan dalam memediasi pengaruh faktor-faktor organisasi tersebut. Solusi yang ditawarkan adalah penguatan pengelolaan anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi yang efektif melalui penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Objek penelitian adalah seluruh pegawai berjumlah 275 orang dengan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis indikator variabel dan dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas program pelatihan. Keempat variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Selain itu, kualitas program pelatihan terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara ketiga variabel independen dengan pengembangan SDM. Disimpulkan bahwa peningkatan pengembangan SDM dapat dicapai melalui pengelolaan anggaran yang efisien, dukungan kepemimpinan yang kuat, manajemen organisasi yang efektif, serta pelaksanaan program pelatihan yang berkualitas.

Kata kunci: Dukungan Kepemimpinan; Efisiensi Anggaran; Kualitas Program Pelatihan; Manajemen Organisasi; Pengembangan Sumber Daya Manusia.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutan kinerja. Dalam konteks organisasi publik, kualitas SDM tidak hanya mencerminkan kapasitas individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menjadi representasi efektivitas tata kelola institusi secara keseluruhan. Pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang terencana menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, serta daya adaptasi aparatur terhadap dinamika lingkungan birokrasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu mengelola berbagai faktor pendukung pengembangan SDM secara terintegrasi, termasuk pengelolaan anggaran, praktik kepemimpinan, dan sistem manajemen organisasi.

Secara konseptual, efisiensi anggaran mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya finansial untuk menghasilkan output yang maksimal. Dalam penyelenggaraan pelatihan, efisiensi anggaran berperan dalam menentukan kualitas perencanaan program, kelengkapan fasilitas pembelajaran, serta pemerataan akses peserta. Namun, kebijakan efisiensi yang tidak proporsional berpotensi mengurangi kualitas pelatihan dan berdampak pada terhambatnya pengembangan kompetensi pegawai. Di sisi lain, dukungan kepemimpinan menjadi faktor determinan dalam menciptakan motivasi, memberikan arahan yang jelas, serta membangun iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran. Kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan partisipasi pegawai dalam program pelatihan dan mendorong penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Selain itu, manajemen organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa pelatihan diselenggarakan secara sistematis, relevan dengan kebutuhan, dan selaras dengan strategi institusi. Kualitas program pelatihan dengan demikian dapat dipandang sebagai variabel kunci yang menjembatani faktor manajerial dengan outcome pengembangan SDM. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum Kementerian Hukum Republik Indonesia sebagai unit eselon I memiliki mandat strategis dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi aparatur di bidang hukum. Data menunjukkan bahwa alokasi dan realisasi anggaran pelatihan dalam beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan. Namun, hasil observasi mengindikasikan bahwa peningkatan anggaran tersebut belum



sepenuhnya diikuti oleh optimalisasi kualitas program pelatihan dan pemerataan kesempatan pengembangan bagi seluruh pegawai.

Masih ditemukan ketidaksesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan aktual, metode pembelajaran yang kurang variatif, serta keterbatasan dukungan dan koordinasi manajerial. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori pengelolaan sumber daya dan praktik implementasi di lapangan, sehingga memunculkan kebutuhan untuk mengkaji hubungan antarvariabel secara empiris. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai apakah efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi berpengaruh terhadap kualitas program pelatihan; apakah ketiga variabel tersebut berpengaruh langsung terhadap pengembangan SDM; apakah kualitas program pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan SDM; serta apakah kualitas program pelatihan memediasi pengaruh efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap pengembangan SDM.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap pengembangan SDM melalui kualitas program pelatihan pada BPSDM Hukum Kementerian Hukum Republik Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen SDM sektor publik serta implikasi praktis bagi perumusan kebijakan pelatihan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

B. KAJIAN LITERATUR

Manajemen

Manajemen pada hakikatnya dipahami sebagai ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam perkembangannya, konsep manajemen mengalami transformasi seiring dengan perubahan lingkungan organisasi, globalisasi, dan kemajuan teknologi. Literatur manajemen modern menekankan bahwa manajemen tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada penciptaan nilai, keberlanjutan, serta pengelolaan sumber daya manusia secara strategis (Alvesson & Spicer, 2016).

Hasibuan (2019) mendefinisikan manajemen sebagai proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara optimal guna mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan itu, Kristiawan dkk. (2019) menekankan bahwa manajemen mencakup aktivitas pengaturan, pengendalian, komunikasi, dan pemanfaatan seluruh sumber daya melalui fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. G.R. Terry (dalam Hasibuan, 2019) memandang manajemen sebagai proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mencapai sasaran melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Sementara itu, Handoko (2019) serta Stoner (dalam Arianto et al., 2019) menegaskan bahwa manajemen merupakan proses bekerja bersama orang lain melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen juga sering dioperasionisasikan melalui kualitas proses manajerial, efektivitas pengambilan keputusan, serta kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya manusia dan organisasi. Manajemen yang efektif dipandang sebagai faktor



kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi (Ferreira & Otley, 2019). Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, manajemen dapat disimpulkan sebagai rangkaian kegiatan sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya baik manusia, finansial, maupun sarana pendukung untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi.

Dalam implementasinya, manajemen dijalankan melalui fungsi-fungsi dasar yang saling berkaitan dan membentuk suatu siklus berkelanjutan. Daft (dalam Arianto et al., 2019) mengemukakan empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). G.R. Terry (dalam Hasibuan, 2019) menambahkan unsur *actuating*, sementara John F. Mee memasukkan fungsi *motivating*, dan Henry Fayol merumuskan lima fungsi yang meliputi *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.

Meskipun terdapat variasi terminologi, secara substansial fungsi-fungsi tersebut memiliki kesamaan esensial, yakni memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi direncanakan secara sistematis, diorganisasikan dengan jelas, dilaksanakan secara terarah, serta diawasi untuk menjamin tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, fungsi manajemen menjadi kerangka operasional yang wajib dilaksanakan oleh setiap manajer dalam mengelola organisasi secara optimal. Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mengelola perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Robbins & Judge, 2020).

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan aspek strategis dalam organisasi karena sumber daya manusia berperan sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, MSDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Literatur MSDM *modern* memandang kinerja sebagai hasil dari integrasi kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Noe et al. (2020) menyatakan bahwa praktik MSDM, seperti perencanaan SDM, penilaian kinerja, dan sistem kompensasi, secara langsung memengaruhi perilaku dan produktivitas karyawan. Armstrong dan Taylor (2020) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai pendekatan strategis dan terpadu untuk mengelola hubungan kerja yang menekankan pentingnya komitmen, kompetensi, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Simamora (2019), manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan, pengembangan, pemberian balas jasa, serta pengelolaan individu dalam organisasi.

Sejalan dengan itu, Anwar Prabu Mangkunegara (2019) mendefinisikan MSDM sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Pendapat serupa dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2019) yang menyatakan bahwa MSDM mencakup fungsi perencanaan hingga keputusan hubungan kerja secara terpadu untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dessler (2020) menyatakan bahwa MSDM mencakup proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perspektif ini menempatkan MSDM sebagai fungsi manajerial yang sistematis dan terstruktur.

Sementara itu, Sedarmayanti (2019) menekankan bahwa MSDM merupakan kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan aspek manusia dalam manajemen, termasuk rekrutmen, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian kinerja. Menurut Wilson Bangun (2019), MSDM adalah proses perencanaan hingga pengawasan terhadap tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selanjutnya, Kramar



(2016) mendefinisikan MSDM sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk mengelola hubungan kerja secara berkelanjutan dengan tujuan menyeimbangkan kepentingan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Definisi ini menekankan dimensi keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Alvesson dan Spicer (2016) memberi penegasan bahwa MSDM merupakan bagian integral dari sistem manajemen organisasi yang memengaruhi perilaku, kinerja, dan kontribusi karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bidang ilmu yang mengatur dan mengelola tenaga kerja sebagai aset organisasi agar dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang saling terintegrasi. Menurut Edy Sutrisno (2019), fungsi tersebut mencakup perencanaan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi; pengorganisasian melalui pembagian kerja dan koordinasi; pengarahan untuk meningkatkan efektivitas kerja; pengadaan melalui proses rekrutmen dan seleksi; pengendalian guna memastikan kepatuhan terhadap peraturan; pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan; pemberian kompensasi secara adil dan layak; pengintegrasian kepentingan organisasi dan pegawai; pemeliharaan kondisi fisik dan mental pegawai; penegakan kedisiplinan; serta pemberhentian yang dapat terjadi karena berbagai faktor seperti pensiun atau berakhirnya kontrak kerja. Keseluruhan fungsi tersebut bertujuan menciptakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, hubungan kerja (Armstrong dan Taylor (2020); Dessler (2020); Noe et al. (2020)). Adapun tingkatan manajemen dalam organisasi terdiri atas tiga level utama sebagaimana dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2019), yaitu manajemen lini pertama, manajemen menengah, dan manajemen puncak. Manajemen lini pertama merupakan tingkat terendah yang secara langsung memimpin dan mengawasi tenaga operasional. Manajemen menengah bertugas mengoordinasikan dan mengarahkan manajer lini serta menjembatani kebijakan manajemen puncak dengan pelaksana operasional. Sementara itu, manajemen puncak merupakan kelompok eksekutif tertinggi yang bertanggung jawab atas penetapan kebijakan strategis dan arah organisasi secara keseluruhan. Struktur tingkatan ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memerlukan koordinasi yang terintegrasi pada setiap level manajemen guna mencapai efektivitas organisasi.

Efisiensi Anggaran

Efisiensi anggaran merupakan konsep fundamental dalam pengelolaan keuangan organisasi, khususnya sektor publik, yang menekankan pada optimalisasi penggunaan sumber daya untuk menghasilkan output maksimal dengan biaya minimal. Secara umum, efisiensi anggaran merujuk pada kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya keuangan secara optimal untuk mencapai output atau hasil yang maksimal dengan biaya yang minimal. Dalam literatur manajemen dan keuangan publik, efisiensi anggaran dipandang sebagai indikator penting dalam menilai kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Robinson, 2016).

Menurut Mardiasmo (2018), anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai dalam periode tertentu dan dinyatakan dalam satuan finansial, sekaligus berfungsi sebagai rencana formal organisasi yang memuat alokasi sumber daya secara kuantitatif. Lebih lanjut, ia menjelaskan bahwa efisiensi berkaitan erat dengan produktivitas, yang diukur



melalui perbandingan antara output dan input. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila mampu mencapai target kinerja dengan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Efisiensi anggaran tidak hanya berkaitan dengan penghematan biaya, tetapi juga dengan kesesuaian antara alokasi anggaran, proses pelaksanaan, dan capaian kinerja. Sejalan dengan itu, Mahmudi (2016) menyatakan bahwa efisiensi anggaran tercermin dari kemampuan menghasilkan output tertentu dengan penggunaan sumber daya yang minimal. Sementara itu, Suparmoko (2019) memaknai anggaran sebagai daftar terperinci mengenai penerimaan dan pengeluaran negara dalam jangka waktu tertentu.

Dalam konteks kebijakan nasional, Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 menegaskan bahwa efisiensi anggaran merupakan langkah sistematis untuk mengidentifikasi dan menghemat belanja negara maupun daerah agar lebih efektif, tepat sasaran, dan berorientasi pada program prioritas pelayanan publik tanpa mengurangi komponen belanja yang bersifat krusial seperti belanja pegawai dan bantuan sosial. World Bank (2018) menekankan bahwa efisiensi anggaran merupakan bagian penting dari pengelolaan keuangan publik yang bertujuan meningkatkan kinerja sektor publik melalui pengendalian belanja dan peningkatan produktivitas penggunaan anggaran. Pendekatan ini menempatkan efisiensi sebagai instrumen untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi anggaran.

Anthony dan Govindarajan (2017) menyatakan bahwa efisiensi anggaran tercermin dari kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas strategis organisasi. Efisiensi anggaran yang baik memungkinkan organisasi mencapai target kinerja dengan pemborosan sumber daya yang minimal. Selanjutnya, OECD (2020) mendefinisikan efisiensi anggaran sebagai kemampuan pemerintah dalam mengelola belanja publik secara optimal agar tujuan kebijakan dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya yang paling ekonomis. Efisiensi anggaran berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik dan legitimasi institusi pemerintah.

Tujuan penerapan efisiensi anggaran adalah untuk memastikan penggunaan anggaran pemerintah pusat dan daerah lebih efektif, efisien, dan akuntabel dalam menghadapi dinamika perekonomian nasional. Kebijakan ini diarahkan untuk mengurangi pemborosan belanja, menerapkan penganggaran berbasis kinerja, meningkatkan transparansi serta akuntabilitas publik, memanfaatkan teknologi digital dalam pengelolaan keuangan, serta mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan melalui pembiayaan program prioritas. Dengan demikian, efisiensi anggaran tidak hanya berorientasi pada penghematan, tetapi juga pada peningkatan kualitas belanja pemerintah dan stabilitas fiskal.

Ruang lingkup kebijakan efisiensi anggaran mencakup efisiensi belanja operasional dan non-operasional pada kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, termasuk pembatasan belanja perjalanan dinas, kegiatan seremonial, serta aktivitas yang tidak memiliki output terukur. Kebijakan ini juga meliputi pengaturan honorarium, penyesuaian transfer ke daerah, pemfokusan alokasi pada program prioritas nasional, serta pengecualian terhadap belanja pegawai dan bantuan sosial yang bersifat esensial. Pendekatan ini bersifat komprehensif dan bertujuan meningkatkan kualitas pengelolaan fiskal secara menyeluruh.

Dampak efisiensi anggaran terhadap organisasi publik antara lain peningkatan kinerja dan produktivitas melalui pencapaian output maksimal dengan input minimal sebagaimana dikemukakan oleh Mardiasmo (2018). Selain itu, efisiensi mendorong optimalisasi penggunaan sumber daya, peningkatan akuntabilitas dan transparansi keuangan, serta perbaikan kualitas pelayanan publik yang lebih berorientasi pada hasil (*outcome*). Konsep ini sejalan dengan gagasan *reinventing government* yang diperkenalkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992) yang menekankan pentingnya orientasi pada hasil dibanding sekadar penyerapan anggaran. Di sisi lain, efisiensi anggaran juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih rasional melalui pendekatan analisis biaya-



manfaat (*cost-benefit analysis*) sebagaimana dijelaskan oleh Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2007).

Indikator efisiensi anggaran umumnya diukur melalui perbandingan input dan output, tingkat penyerapan anggaran yang berkualitas, penerapan anggaran berbasis kinerja, analisis biaya-manfaat, serta ketepatan alokasi anggaran pada program prioritas. Semakin kecil biaya yang digunakan untuk menghasilkan output yang sama atau lebih besar, maka semakin tinggi tingkat efisiensi yang dicapai. Dengan demikian, efisiensi anggaran tidak hanya diukur dari besarnya penghematan, tetapi juga dari sejauh mana anggaran mampu menghasilkan manfaat ekonomi dan sosial yang optimal bagi masyarakat.

Dukungan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep fundamental dalam manajemen organisasi yang berkaitan dengan kemampuan memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Malayu S. P. Hasibuan (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Stephen P. Robbins (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Pandangan *modern* menempatkan kepemimpinan bukan sekadar kedudukan formal, melainkan sebagai fungsi yang dapat dipelajari, dikembangkan, dan disesuaikan dengan dinamika organisasi.

Perkembangan teori kepemimpinan menunjukkan pergeseran dari pendekatan sifat (*trait theory*) menuju pendekatan perilaku dan situasional. Kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai semata-mata pembawaan pribadi, tetapi sebagai kemampuan yang dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman, pendidikan, serta konteks organisasi. Faktor kemampuan personal, legitimasi jabatan, serta situasi dan kondisi organisasi menjadi determinan penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif bersifat adaptif dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan lingkungan organisasi.

Dalam perspektif perilaku kepemimpinan, konsep dukungan kepemimpinan (*supportive leadership*) menjadi salah satu pendekatan yang relevan. Menurut Gary A. Yukl (2021), *supportive leadership* merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian, kepedulian, serta dukungan terhadap kebutuhan dan perasaan bawahan. Bentuk dukungan ini mencakup pemberian bimbingan, penyediaan sumber daya, serta dukungan emosional guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dukungan kepemimpinan terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas dan kepercayaan bawahan, serta mengurangi tingkat stres dan *turnover* dalam organisasi. Peter G. Northouse (2021) menyatakan bahwa dukungan kepemimpinan merupakan bagian integral dari kepemimpinan yang efektif, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada pengembangan dan kesejahteraan pengikutnya.

Selanjutnya, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2020) menjelaskan bahwa dukungan pemimpin diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Dukungan tersebut berperan penting dalam membentuk sikap positif dan kepuasan kerja. Sementara itu, Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa dukungan pimpinan puncak (*top management support*) sangat menentukan efektivitas kebijakan MSDM, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat, berbagai inisiatif organisasi cenderung tidak berjalan optimal.

Kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan iklim organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan budaya kerja yang positif melalui



keteladanan, integritas, komunikasi yang baik, serta kemampuan memotivasi bawahan. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif, seperti sikap arogan, komunikasi yang buruk, dan ketiadaan visi yang jelas, berpotensi menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi meliputi fungsi instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif, dan pengendalian sebagaimana dikemukakan oleh Hamdani Nawawi (2006). Fungsi-fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya bertugas memberi perintah, tetapi juga melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan wewenang secara proporsional, serta melakukan pengawasan dan koordinasi yang efektif. Indikator kepemimpinan yang baik tercermin dari kemampuan memengaruhi, komunikasi yang efektif, ketepatan pengambilan keputusan, pemberian motivasi, serta integritas dan keteladanan, sehingga dukungan kepemimpinan dapat berkontribusi secara optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Manajemen Organisasi

Teori manajemen organisasi berperan penting sebagai landasan konseptual dalam memahami dan mengelola dinamika organisasi secara sistematis. Teori dipahami sebagai seperangkat asumsi, konsep, dan proposisi yang saling berhubungan untuk menjelaskan fenomena sosial melalui hubungan antarvariabel. Menurut Mamduh M. Hanafi (2019), teori merupakan kumpulan prinsip yang disusun secara sistematis untuk menjelaskan hubungan antarfenomena yang terjadi dalam organisasi. Sejalan dengan itu, Budi Kho (2019) menegaskan bahwa teori manajemen berfungsi sebagai pedoman umum bagi manajer dalam mengelola organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, teori manajemen organisasi tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif dalam praktik pengelolaan organisasi.

Sementara itu, Mary Jo Hatch dan Ann L. Cunliffe (2018) mendefinisikan manajemen organisasi sebagai upaya mengelola organisasi melalui pemahaman struktur, budaya, simbol, dan dinamika kekuasaan agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Definisi ini menekankan bahwa manajemen organisasi bersifat multidimensional dan kontekstual. Selanjutnya, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018) menyatakan bahwa manajemen organisasi adalah proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain. Perspektif ini menempatkan manajemen organisasi sebagai inti dari pencapaian kinerja organisasi.

Richard L. Daft (2021) juga mendefinisikan manajemen organisasi sebagai pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan dan pengelolaan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks. Daft menekankan pentingnya peran manajer dalam merespons perubahan dan ketidakpastian. Henry Mintzberg (2017) menjelaskan bahwa manajemen organisasi merupakan praktik yang memadukan perencanaan formal dengan proses belajar dan pengambilan keputusan yang bersifat emergen. Dengan demikian, manajemen organisasi tidak selalu bersifat linier, tetapi berkembang melalui pengalaman dan interaksi organisasi dengan lingkungannya.

Manajemen organisasi pada dasarnya merupakan proses terpadu yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai rangkaian kegiatan *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang diarahkan pada pencapaian target organisasi. Sementara itu, Luther Gulick memperluas fungsi tersebut melalui konsep POSDCORB yang meliputi *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut,



manajemen organisasi dapat dipahami sebagai proses sistematis dalam mengelola sumber daya organisasi guna mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan.

Dalam praktiknya, keberhasilan manajemen organisasi sangat dipengaruhi oleh prinsip-prinsip manajemen yang menjadi pedoman dasar bagi para manajer. Henry Fayol mengemukakan empat belas prinsip manajemen, antara lain pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, hingga semangat kebersamaan (*esprit de corps*). Prinsip-prinsip tersebut bersifat fleksibel dan perlu disesuaikan dengan perubahan lingkungan, budaya, teknologi, dan dinamika pasar. Dengan berpegang pada prinsip yang tepat, organisasi dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu dan tujuan kolektif secara harmonis.

Selain prinsip, manajemen organisasi juga memerlukan sarana dan proses yang mendukung efektivitas pelaksanaannya. Menurut Manulang (2016), sarana manajemen dikenal dengan konsep enam M, yaitu *man* (manusia), *money* (uang), *material* (bahan), *methods* (metode), *machines* (mesin), dan *market* (pasar). Unsur-unsur tersebut merupakan sumber daya strategis yang harus dikelola secara terintegrasi dalam proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pengelolaan sarana yang optimal memungkinkan organisasi mencapai tujuan secara ekonomis dan berkelanjutan.

Indikator manajemen organisasi dapat diidentifikasi melalui beberapa dimensi utama, sebagaimana dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (2015), yaitu inisiatif individu, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Dimensi-dimensi tersebut mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif, komunikatif, dan berbasis kinerja. Dengan demikian, manajemen organisasi yang efektif ditandai oleh adanya koordinasi yang baik, dukungan struktural yang memadai, serta sistem pengelolaan yang mendorong kinerja optimal seluruh anggota organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang dilaksanakan secara sistematis dan terorganisasi guna meningkatkan kapasitas konseptual, kemampuan pengambilan keputusan, serta kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi. Andrew E. Sikula (2019) mendefinisikan pengembangan sebagai proses pendidikan berkelanjutan yang memungkinkan pegawai manajerial mempelajari pengetahuan teoritis dan konseptual untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Soeprihanto (2019) menekankan bahwa pengembangan bertujuan memperbaiki kemampuan pegawai melalui peningkatan pengetahuan umum, penguasaan teori, serta kapasitas dalam menghadapi persoalan organisasi.

Ricky W. Griffin (2016) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Definisi ini menekankan kesinambungan antara pengembangan individu dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, Gary Dessler (2017) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja guna meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Raymond A. Noe (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses pembelajaran yang difasilitasi organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan dalam menjalankan strategi organisasi secara efektif. Armstrong (2020) menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kapasitas manusia melalui



pembelajaran dan pengembangan yang bertujuan meningkatkan kinerja, potensi, dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Lalu, Michael Armstrong dan Taylor (2023) menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada kompetensi teknis, tetapi juga pada pengembangan sikap, nilai, dan perilaku yang mendukung efektivitas organisasi jangka panjang.

Kemudian, Richard L. Daft (2021) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan mekanisme utama organisasi dalam membangun kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. David A. DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2016) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan guna mendukung kinerja saat ini dan kesiapan masa depan. Sejalan dengan itu, Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2017) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan agar organisasi memiliki tenaga kerja yang produktif dan adaptif terhadap perubahan. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian, pengembangan diarahkan terutama kepada level manajerial dan staf strategis agar lebih kompeten dalam mengelola organisasi secara efektif.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dan investasi nonmaterial yang menentukan keberlanjutan organisasi. Hadari Nawawi menjelaskan bahwa SDM dapat dipahami sebagai (1) individu yang bekerja dalam organisasi, (2) potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi, dan (3) aset yang berfungsi sebagai modal nonfinansial untuk mewujudkan eksistensi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program yang mampu meningkatkan profesionalisme, kompetensi, dan produktivitas pegawai agar selaras dengan tuntutan lingkungan kerja. Penempatan tenaga kerja yang tepat dan penciptaan kondisi kerja yang kondusif menjadi prasyarat tercapainya kinerja optimal.

Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kualitas individu melalui pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan karier guna mencapai hasil yang optimal bagi individu maupun organisasi. Proses ini berkaitan erat dengan perubahan perilaku (*behavioral change*) yang dilakukan secara sadar, terukur, dan sistematis. Pendidikan berorientasi pada penguatan konseptual jangka panjang, sedangkan pelatihan menitikberatkan pada peningkatan keterampilan teknis yang spesifik. Sastradipoera (2019) menegaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan instrumen utama dalam meningkatkan kapasitas intelektual dan keterampilan operasional pegawai. Selain melalui diklat, pengembangan juga dapat dilakukan melalui kegiatan nonformal seperti seminar, workshop, studi banding, serta tugas belajar pada jenjang pendidikan tinggi.

Keberhasilan pengembangan sumber daya manusia dapat diukur melalui indikator-indikator kinerja yang bersifat individual maupun organisasional. Menurut Sumarni, Murti, dan Soeprihanto (2019), indikator PSDM meliputi tingkat perputaran karyawan (*turnover rate*), waktu perekrutan, skor kepuasan karyawan, angka kehadiran dan absensi, prestasi kerja, serta disiplin kerja. Output dari program pengembangan tercermin pada peningkatan kualitas individu, sedangkan *outcome* terlihat pada kontribusi nyata terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan demikian, PSDM tidak hanya berdampak pada peningkatan kapasitas personal, tetapi juga pada penguatan daya saing dan kinerja institusional secara berkelanjutan.

Kualitas Program Pelatihan



Kualitas program pelatihan merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan efektivitas organisasi. Secara konseptual, pelatihan dipahami sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk memperbaiki performa kerja pada tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai. Kualitas program pelatihan juga merujuk pada tingkat efektivitas suatu program pelatihan dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan perilaku peserta sesuai dengan tujuan organisasi. Kualitas pelatihan tidak hanya diukur dari pelaksanaan kegiatan, tetapi juga dari kesesuaian materi, metode, instruktur, serta dampaknya terhadap kinerja. Raymond A. Noe (2017) menyatakan bahwa kualitas program pelatihan ditentukan oleh sejauh mana desain, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan mampu menghasilkan pembelajaran yang relevan dan berkelanjutan bagi peserta. Program pelatihan yang berkualitas harus selaras dengan kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan.

Bernardin dan Russell (1993) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan kinerja pada pekerjaan tertentu, sedangkan Gary Dessler (2015) menekankan pelatihan sebagai proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Dalam perspektif pembelajaran organisasi, kualitas program pelatihan berkaitan erat dengan efektivitas proses belajar. Werner dan DeSimone (2019) mendefinisikan kualitas program pelatihan sebagai kemampuan program dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan secara optimal melalui metode, media, dan instruktur yang kompeten. Pandangan ini menegaskan bahwa kualitas pelatihan tidak hanya terletak pada konten, tetapi juga pada proses penyampaian dan interaksi selama pelatihan berlangsung.

Selanjutnya, Michael Armstrong (2020) menjelaskan bahwa program pelatihan yang berkualitas adalah program yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan, memiliki tujuan yang jelas, serta mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan secara terukur. Hal ini sejalan dengan Jeffrey A. Mello (2019) yang menyatakan bahwa kualitas pelatihan tercermin dari relevansi materi dengan pekerjaan, penerapan hasil pelatihan di tempat kerja, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Kemudian, Donald L. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2021) menegaskan bahwa kualitas program pelatihan dapat diukur melalui reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil kinerja. Program pelatihan dikatakan berkualitas apabila mampu memberikan dampak positif pada keempat level evaluasi tersebut. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menyelaraskan tujuan individu dan tujuan organisasi.

Tujuan pelatihan berorientasi pada peningkatan kinerja, pemutakhiran kompetensi, serta pemenuhan kebutuhan pengembangan karier pegawai. Menurut Danang Sunyoto (2019), pelatihan bertujuan memperbaiki kesenjangan kinerja, mempercepat proses adaptasi terhadap teknologi baru, memecahkan permasalahan operasional, serta mendukung promosi dan orientasi karyawan terhadap organisasi. Sejalan dengan itu, T. Hani Handoko menegaskan bahwa pelatihan yang efektif harus dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi dan individu agar mampu meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja. Oleh karena itu, kualitas program pelatihan ditentukan oleh kejelasan tujuan, relevansi materi, serta kesesuaian metode dengan karakteristik peserta.

Manfaat pelatihan tercermin dalam peningkatan produktivitas, efisiensi waktu kerja, loyalitas, serta pengembangan karier pegawai. William B. Werther dan Keith Davis menyatakan bahwa pelatihan berkontribusi terhadap pengembangan karier dan kesiapan pegawai dalam menghadapi tanggung jawab masa depan. Sementara itu, Anwar Prabu Mangkunegara (2019) menekankan bahwa indikator kualitas pelatihan meliputi kesesuaian materi, ketepatan metode, kejelasan sasaran, serta kompetensi instruktur. Dengan demikian, program pelatihan yang berkualitas harus dirancang secara terukur, sistematis, dan



berorientasi pada perubahan perilaku kerja sehingga mampu menghasilkan output berupa peningkatan kompetensi individu dan outcome berupa kinerja organisasi yang lebih optimal.

Teori Manajemen Keuangan Publik

Manajemen keuangan publik adalah sistem pengelolaan sumber daya negara yang mencakup perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan secara efisien, efektif, serta akuntabel untuk mencapai tujuan pembangunan (World Bank, 2018). Pendekatan modern menekankan *performance-based budgeting* dan integrasi antara perencanaan strategis, penganggaran, serta manajemen kinerja agar belanja publik menghasilkan *outcome* terukur (OECD, 2015; Diamond, 2016). Eckhard Janeba dan Wilson (2018) menjelaskan bahwa teori manajemen keuangan publik berfokus pada bagaimana pemerintah mengelola pendapatan dan belanja negara secara efisien untuk mencapai stabilitas fiskal dan kesejahteraan publik.

Kemudian, Mark Robinson (2016) mendefinisikan manajemen keuangan publik sebagai seperangkat mekanisme yang digunakan pemerintah untuk memastikan bahwa penggunaan anggaran publik dapat dipertanggungjawabkan dan berorientasi pada hasil. Pendekatan ini menempatkan pengawasan dan evaluasi kinerja sebagai unsur utama dalam teori manajemen keuangan publik. Selanjutnya, Salvatore Schiavo-Campo (2017) mendefinisikan manajemen keuangan publik sebagai sistem institusional yang mengatur bagaimana keputusan fiskal dibuat, dilaksanakan, dan diawasi dalam kerangka hukum dan politik tertentu. Teori ini menekankan bahwa kualitas manajemen keuangan publik sangat dipengaruhi oleh kapasitas institusi publik.

Allen Schick (2016) mendefinisikan manajemen keuangan publik sebagai sistem pengelolaan anggaran dan keuangan pemerintah yang berfokus pada pengendalian fiskal, alokasi sumber daya yang strategis, serta pencapaian hasil (*performance-oriented budgeting*). Definisi ini menempatkan manajemen keuangan publik sebagai instrumen utama reformasi sektor publik. Selanjutnya dalam perspektif penganggaran, manajemen keuangan publik dipahami sebagai proses integratif yang menghubungkan perencanaan kebijakan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan. Irene S. Rubin (2019) menjelaskan bahwa teori manajemen keuangan publik berfokus pada bagaimana anggaran publik digunakan sebagai alat kebijakan untuk mengalokasikan sumber daya secara adil, efisien, dan akuntabel. Teori ini menekankan peran anggaran tidak hanya sebagai dokumen keuangan, tetapi juga sebagai instrumen politik dan manajerial dalam pemerintahan.

Kemudian, Richard Allen, Hemming, dan Potter (2017) menyatakan bahwa manajemen keuangan publik merupakan seperangkat aturan, proses, dan institusi yang mengatur siklus anggaran pemerintah dengan tujuan menjaga disiplin fiskal, meningkatkan efisiensi belanja, dan memastikan akuntabilitas publik. Teori ini menegaskan bahwa manajemen keuangan publik berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Sementara itu, Christopher Pollitt dan Bouckaert (2017) mendefinisikan manajemen keuangan publik sebagai bagian dari sistem manajemen publik yang bertujuan meningkatkan kinerja, efisiensi, dan akuntabilitas pemerintah melalui mekanisme pengelolaan keuangan berbasis hasil.

Efisiensi anggaran berorientasi pada optimalisasi manfaat, bukan sekadar penghematan biaya dan mendorong prioritas program yang berdampak, termasuk pengembangan SDM (Robinson, 2017). Dukungan kepemimpinan memperkuat efektivitas alokasi sumber daya dan akuntabilitas kinerja (Van der Voet et al., 2016; OECD, 2019). Secara keseluruhan, pengelolaan keuangan publik yang efektif dan didukung kepemimpinan yang kuat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelatihan dan kompetensi aparatur.

Teori Manajemen Strategis



Manajemen strategis merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja berkelanjutan. Konsep ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang, tetapi juga menekankan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan yang dinamis dan kompleks. John M. Bryson (2018) mendefinisikan manajemen strategis publik sebagai proses sistematis yang membantu organisasi publik mengklarifikasi mandat, misi, dan tujuan strategis serta menyesuainya dengan lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis. Teori ini menekankan pentingnya partisipasi pemangku kepentingan dalam proses strategis.

Manajemen strategis publik dipahami sebagai kerangka kerja yang memandu pimpinan sektor publik dalam menentukan arah organisasi. Paul Joyce (2016) menyatakan bahwa manajemen strategis publik merupakan proses berkelanjutan yang mengintegrasikan perencanaan strategis, penganggaran, dan manajemen kinerja untuk memastikan pencapaian tujuan kebijakan publik. Manajemen strategis tidak bersifat statis, melainkan berkembang seiring perubahan lingkungan politik, sosial, dan ekonomi. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford (2018) mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi melalui analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian. Definisi ini menegaskan pentingnya integrasi antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional.

Manajemen strategis publik dalam paradigma penilaian publik dipahami sebagai alat untuk menciptakan nilai bagi masyarakat. Mark H. Moore (2017) menyatakan bahwa manajemen strategis publik berfokus pada bagaimana organisasi publik menggunakan sumber daya dan kewenangannya untuk menghasilkan manfaat sosial yang sah, bernilai, dan didukung oleh masyarakat. Teori ini memperluas konsep strategi dari sekadar pencapaian tujuan organisasi menuju penciptaan nilai publik yang berkelanjutan. Sementara, Fred R. David dan Forest R. David (2017) memandang manajemen strategis sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Perspektif ini menekankan koordinasi antarbidang, seperti keuangan, sumber daya manusia, dan operasional, sebagai prasyarat keberhasilan strategi.

Dalam konteks keunggulan kompetitif, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson (2017) menegaskan bahwa organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas secara efektif agar mampu menciptakan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing. Gerry Johnson, Kevan Scholes, dan Richard Whittington (2017) mendefinisikan manajemen strategis sebagai arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang melalui konfigurasi sumber daya guna memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Pendekatan ini diperkuat oleh Robert M. Grant (2016) yang menekankan perspektif *resource-based view*, yaitu pentingnya sumber daya dan kapabilitas internal sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, manajemen strategis dapat dipahami sebagai proses terpadu yang mengarahkan pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Teori Human Capital

Teori *human capital* memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang memiliki nilai ekonomi dan organisasi, di mana pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman individu dapat ditingkatkan melalui investasi seperti pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Dalam konteks organisasi *modern*, *human capital* menjadi faktor penentu keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang. Becker (2016) dan Schultz (2016) menegaskan bahwa investasi melalui pendidikan dan pelatihan meningkatkan



produktivitas, keterampilan, serta kemampuan adaptasi individu, sehingga menghasilkan *return* dalam bentuk peningkatan kinerja. Michael Armstrong (2016) mendefinisikan *human capital* sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas individu yang dapat dikembangkan melalui pembelajaran dan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Armstrong menekankan bahwa *human capital* merupakan aset tidak berwujud yang bernilai strategis.

Sejalan dengan itu, Dave Ulrich, Younger, Brockbank, dan Ulrich (2017) menyatakan bahwa teori *human capital* menempatkan manusia sebagai sumber nilai utama organisasi, di mana investasi pada kompetensi dan kapabilitas karyawan akan menghasilkan kinerja dan daya saing organisasi yang berkelanjutan. Menurut Jeffrey A. Mello (2019), *human capital* merupakan hasil akumulasi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang memungkinkan karyawan memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi. Teori ini menegaskan organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan *human capital* secara efektif cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Secara kontemporer, *human capital* dipahami sebagai akumulasi kompetensi dan pengetahuan yang menciptakan nilai organisasi (Lepak et al., 2017) dan berkontribusi positif terhadap kinerja ketika didukung investasi pelatihan yang efektif (Marimuthu et al., 2019). OECD (2020) juga menekankan pentingnya kualitas pelatihan dan *lifelong learning* dalam pengembangannya. Raymond A. Noe (2020) menyatakan bahwa *human capital* terbentuk melalui investasi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan yang bertujuan meningkatkan kompetensi, perilaku kerja, dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Dengan demikian, pengembangan *human capital* merupakan investasi strategis yang memerlukan efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi yang efektif untuk menghasilkan peningkatan kompetensi dan kinerja secara berkelanjutan.

Transfer of Training

Transfer of training merupakan konsep kunci dalam pengembangan sumber daya manusia yang menjelaskan sejauh mana pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh melalui pelatihan dapat diterapkan secara efektif dalam konteks pekerjaan. Keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari kualitas penyelenggaraan, tetapi terutama dari tingkat penerapan hasil pelatihan dalam kinerja nyata di tempat kerja. Raymond A. Noe (2020) mendefinisikan *transfer of training* sebagai tingkat penerapan secara berkelanjutan dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Definisi ini menekankan pentingnya dukungan lingkungan kerja dalam memfasilitasi *transfer of training*.

Brian D. Blume, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin, dan Jia Lin Huang (2016) mendefinisikan *transfer of training* sebagai tingkat generalisasi dan pemeliharaan kompetensi yang diperoleh selama pelatihan ke dalam situasi kerja. Definisi ini menekankan bahwa *transfer* pelatihan bersifat berkelanjutan dan dipengaruhi oleh desain pelatihan, karakteristik peserta, serta dukungan lingkungan kerja. Selanjutnya, Eduardo Salas, Tannenbaum, Kraiger, dan Smith-Jentsch (2017) menjelaskan bahwa transfer pelatihan merupakan hasil interaksi antara desain instruksional yang efektif, motivasi peserta, serta iklim organisasi yang mendukung penerapan hasil pelatihan.

Timothy T. Baldwin dan J. Kevin Ford (2018) menjelaskan bahwa terdapat tiga determinan utama dalam proses *transfer* pelatihan, yaitu karakteristik program pelatihan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif—termasuk dukungan pimpinan dan kebijakan organisasi—memiliki peran strategis dalam memastikan keberlanjutan penerapan hasil pelatihan. Sejalan dengan itu, Rebecca Grossman dan Eduardo Salas (2019) menegaskan bahwa integrasi antara kualitas program pelatihan dan

dukungan organisasi pascapelatihan menjadi faktor penentu efektivitas *transfer*, khususnya melalui penyediaan umpan balik, kesempatan praktik, dan penguatan berkelanjutan.

Donald L. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2021) menempatkan perubahan perilaku sebagai indikator utama transfer pelatihan dalam model evaluasi empat tingkat (reaction, learning, behavior, results). Transfer terjadi apabila peserta mampu menunjukkan perubahan perilaku kerja setelah mengikuti pelatihan. Sementara itu, Elwood F. Holton dan Baldwin (2016) menegaskan bahwa *transfer* pelatihan merupakan proses dinamis yang dipengaruhi oleh faktor individual, desain pelatihan, dan lingkungan kerja, termasuk dukungan kepemimpinan serta kesempatan untuk menerapkan keterampilan baru.

Dalam konteks manajerial, Lisa A. Burke dan Alan M. Saks (2020) menekankan bahwa efisiensi alokasi anggaran pelatihan berkontribusi terhadap keberhasilan *transfer* melalui penyediaan metode yang relevan, fasilitator yang kompeten, dan sistem evaluasi yang memadai. Selain itu, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin, dan Jayesh Prasad (2018) menyoroti pentingnya penciptaan *transfer climate*, yaitu iklim organisasi yang mendukung pembelajaran dan penerapan kompetensi baru. Dengan demikian, teori *transfer of training* menempatkan kualitas program pelatihan sebagai variabel mediasi strategis antara efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap peningkatan kompetensi serta kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum Kementerian Hukum Republik Indonesia yang berlokasi di Kota Depok, Jawa Barat, selama periode Juni hingga Oktober 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan menganalisis pengaruh efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui kualitas program pelatihan sebagai variabel *intervening*.

Desain penelitian diawali dengan studi pendahuluan untuk mengidentifikasi permasalahan empiris, dilanjutkan dengan penyusunan kerangka konseptual dan perumusan hipotesis. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis skala *Likert* kepada seluruh pegawai sebagai responden, sehingga penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dengan jumlah 275 orang. Secara operasional, penelitian ini melibatkan tiga variabel independen, yaitu efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi; satu variabel dependen, yaitu pengembangan sumber daya manusia; serta satu variabel *intervening*, yaitu kualitas program pelatihan. Efisiensi anggaran diukur melalui indikator pengendalian, monitoring dan evaluasi, serta akuntabilitas keuangan.

Dukungan kepemimpinan direfleksikan melalui kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi, dan pengendalian emosi. Manajemen organisasi diukur melalui inisiatif individu, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi konflik, dan pola komunikasi. Sementara itu, kualitas program pelatihan diukur melalui kesesuaian materi, metode, peserta, dan tujuan pelatihan, sedangkan pengembangan sumber daya manusia diukur melalui indikator kinerja, disiplin, kepuasan, serta profesionalisme pegawai.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Evaluasi model mencakup pengujian *outer model* melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk menggunakan nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*. Selanjutnya, *inner model* dievaluasi melalui pengujian koefisien jalur (*path coefficient*) dan uji signifikansi berbasis *bootstrapping* pada tingkat signifikansi 5 persen. Pendekatan ini



memungkinkan pengujian model prediktif secara komprehensif guna menjelaskan peran kualitas program pelatihan dalam memediasi pengaruh efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum Kementerian Hukum Republik Indonesia yang memiliki mandat strategis dalam pengembangan kompetensi aparatur hukum nasional. Secara historis, lembaga ini bertransformasi dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Kehakiman yang dibentuk pada tahun 1975 menjadi unit eselon I yang berfokus pada pendidikan, pelatihan, serta penilaian kompetensi aparatur.

Seiring dengan perubahan nomenklatur kementerian pada akhir 2024, lembaga ini menyesuaikan diri menjadi BPSDM Hukum dengan tetap mempertahankan fungsi utama dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia hukum. Visi organisasi diarahkan pada penciptaan SDM hukum yang profesional, akuntabel, berintegritas, dan inovatif, yang selaras dengan nilai dasar ASN BerAKHLAK. Dalam konteks penelitian ini, ruang lingkup kajian difokuskan pada pengaruh efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui kualitas program pelatihan.

Responden penelitian berjumlah 275 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sensus. Komposisi jabatan menunjukkan struktur organisasi yang berorientasi pada fungsi pendidikan dan pengembangan, dengan proporsi signifikan pada jabatan widyaiswara, asesor, pengembang teknologi pembelajaran, serta jabatan struktural dan fungsional lainnya yang mendukung penyelenggaraan pelatihan. Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Strata Satu (49,09%), diikuti Strata Dua (27,64%), Diploma Tiga (19,27%), dan Strata Tiga (4,00%), yang mencerminkan keseimbangan antara kapasitas operasional dan manajerial. Distribusi jenis kelamin menunjukkan dominasi pegawai perempuan (55,64%), sedangkan komposisi usia didominasi kelompok 30–40 tahun (45,82%), mengindikasikan struktur pegawai yang berada pada fase produktif dengan kombinasi pengalaman dan energi kerja yang memadai.

Deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi memperoleh tingkat persetujuan responden yang relatif tinggi dan merata antarindikator. Variabel efisiensi anggaran menunjukkan indikator peran anggaran dalam pengambilan keputusan memiliki bobot tertinggi, sedangkan kesesuaian penggunaan anggaran dengan rencana awal menunjukkan bobot relatif lebih rendah. Variabel dukungan kepemimpinan, profesionalisme pemimpin dalam situasi tekanan menjadi indikator tertinggi, sementara pemberian apresiasi kepada pegawai masih perlu ditingkatkan. Variabel manajemen organisasi memperlihatkan kekuatan pada penyelesaian konflik secara adil, namun inisiatif individu dan akses informasi masih menjadi perhatian. Sementara itu, pada variabel pengembangan sumber daya manusia terlihat variasi respons dengan kecenderungan netral pada beberapa indikator, terutama terkait stabilitas keanggotaan.

Adapun kualitas program pelatihan dinilai baik dari sisi durasi, namun masih terdapat kesenjangan persepsi mengenai kesesuaian tujuan pelatihan dengan peningkatan kompetensi pegawai, sehingga diperlukan evaluasi berkelanjutan terhadap perencanaan program pelatihan. Hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) menggunakan pendekatan PLS-SEM menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70



serta nilai AVE masing-masing variabel lebih besar dari 0,50, sehingga memenuhi *rule of thumb* yang direkomendasikan. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan tidak diperlukan eliminasi maupun estimasi ulang model.

Validitas diskriminan juga terpenuhi berdasarkan pengujian *cross loading* dan kriteria *Fornell-Larcker*. Nilai korelasi setiap indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya, serta akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Selain itu, nilai *composite reliability* seluruh variabel berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi dan reliabilitas yang baik dalam mengukur masing-masing konstruk.

Pengujian model struktural (*inner model*) menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel kualitas program pelatihan sebesar 0,334 (kategori moderat), sedangkan pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,821 (kategori kuat). Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi mampu menjelaskan 33,4% variasi kualitas program pelatihan serta 82,1% variasi pengembangan sumber daya manusia, yaitu memiliki kemampuan prediktif yang cukup hingga sangat kuat dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Nilai *f-square* seluruh hubungan berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk eksogen memiliki kontribusi substantif terhadap variabel endogen. Nilai *Q-square* sebesar 0,881 (>0) mengindikasikan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang sangat baik. Perhitungan *Goodness of Fit* (GoF) sebesar 0,6549 juga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kelayakan yang besar secara simultan antara model pengukuran dan model struktural.

Pengujian hipotesis secara langsung (*direct effect*) menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas program pelatihan. Selain itu, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Kualitas program pelatihan sendiri terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia, sehingga seluruh hipotesis langsung dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Secara empiris, efisiensi anggaran terbukti tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian biaya, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam menjaga mutu pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai. Pengelolaan anggaran yang optimal memungkinkan organisasi mempertahankan kualitas materi, metode, serta sarana pembelajaran meskipun berada dalam kondisi keterbatasan fiskal. Temuan ini memperkuat pentingnya manajemen keuangan yang efektif dalam mendukung keberlanjutan program pengembangan sumber daya manusia.

Dukungan kepemimpinan juga menunjukkan peran signifikan dalam meningkatkan kualitas program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan yang memberikan arahan strategis, motivasi, serta dukungan kebijakan mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Meskipun demikian, hasil analisis menunjukkan perlunya peningkatan konsistensi dukungan agar pelatihan lebih selaras dengan kebutuhan kompetensi pegawai dan tujuan organisasi. Manajemen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kualitas pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusia. Praktik manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang sistematis mampu meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelatihan. Namun, beberapa aspek seperti koordinasi dan sinkronisasi arahan pimpinan masih memerlukan perbaikan agar pelaksanaan program lebih terintegrasi dan optimal.

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa kualitas program pelatihan berperan secara signifikan memediasi hubungan antara efisiensi



anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia. Seluruh nilai *p-value* berada di bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa mekanisme mediasi berjalan secara efektif. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelatihan menjadi mekanisme kunci dalam memperkuat dampak faktor organisasi terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Dengan demikian, kualitas program pelatihan berperan strategis sebagai variabel intervening dalam memastikan efektivitas kebijakan dan praktik manajerial terhadap pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Dalam konteks implementasi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum Kementerian Hukum Republik Indonesia, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kualitas program pelatihan menjadi faktor kunci dalam memperkuat pengembangan sumber daya manusia. Meskipun organisasi menghadapi tantangan efisiensi anggaran dan dinamika manajerial, komitmen terhadap perencanaan yang sistematis, dukungan kepemimpinan yang konsisten, serta pengelolaan organisasi yang terstruktur terbukti mampu menjaga keberlanjutan mutu pelatihan. Oleh karena itu, sinergi antara pengelolaan keuangan yang efektif, kepemimpinan yang suportif, dan manajemen organisasi yang adaptif menjadi prasyarat strategis dalam mendorong pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Tabel 1. Hasil Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values	Keterangan
X1 (Efisiensi Anggaran)-> Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia)	0,226	0,224	0,068	3,314	0,001	Diterima
X2 (Dukungan Kepemimpinan)-> Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia)	0,246	0,247	0,072	3,425	0,001	Diterima
X3 (Manajemen Organisasi)-> Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia)	0,213	0,215	0,063	3,371	0,001	Diterima
X1 (Efisiensi Anggaran)-> Z (Kualitas Program Pelatihan)	0,335	0,335	0,033	10,013	0,000	Diterima
X2 (Dukungan Kepemimpinan)-> Z (Kualitas Program Pelatihan)	0,306	0,305	0,037	8,195	0,000	Diterima
X3 (Manajemen Organisasi)-> Z (Kualitas Program Pelatihan)	0,210	0,211	0,031	6,757	0,000	Diterima
Z (Kualitas Program Pelatihan) -> Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia)	0,272	0,271	0,032	8,468	0,000	Diterima

Sumber: Data terolah dari output SmartPLS 4 tahun 2025

Tabel 2. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 (Efisiensi Anggaran)-> Z (Kualitas Program Pelatihan) -> Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia)	0,062	0,061	0,020	3,154	0,002
X2 (Dukungan Kepemimpinan)-> Z (Kualitas Program Pelatihan) -> Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia)	0,067	0,067	0,022	3,021	0,003
X3 (Manajemen Organisasi)-> Z (Kualitas Program Pelatihan) -> Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia)	0,058	0,058	0,018	3,269	0,001

Sumber: Data terolah dari output SmartPLS 4 tahun 2025

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa efisiensi anggaran, dukungan kepemimpinan, dan manajemen organisasi secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kualitas program pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusia di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum Kementerian Hukum Republik Indonesia. Kualitas program pelatihan terbukti berperan sebagai mekanisme strategis yang memperkuat pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan SDM sektor publik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh dukungan kepemimpinan dan tata kelola organisasi yang efektif, dengan kualitas pelatihan sebagai penghubung utama.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya model pengembangan SDM dengan menempatkan kualitas program pelatihan sebagai variabel mediasi yang menjembatani faktor manajerial dan hasil pengembangan SDM. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi lembaga pelatihan pemerintah untuk mengoptimalkan efisiensi anggaran tanpa mengurangi mutu pembelajaran, memperkuat komitmen pimpinan, serta meningkatkan sinkronisasi manajemen organisasi melalui analisis kebutuhan pelatihan yang lebih komprehensif dan penguatan koordinasi internal. Ke depan, penelitian dapat dikembangkan dengan memperluas objek kajian pada instansi lain serta menguji variabel tambahan seperti kesiapan teknologi, budaya belajar organisasi, dan motivasi intrinsik guna memperdalam pemahaman tentang transformasi pelatihan dalam konteks digitalisasi birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (2017). *The international handbook of public financial management*. Palgrave Macmillan.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *(Un)conditional management: Why management theories are failing us*. Oxford University Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2017). *Management control systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

- Arianto, Nugroho, D. A., & Choliq, A. (2019). Pengaruh kepribadian terhadap kepuasan kerja karyawan Starwood Furniture Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 13(1), 25–34.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bangun, W. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
- Barney, J. B. (2018). *Gaining and sustaining competitive advantage* (5th ed.). Pearson Education.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2019). Management control effectiveness and strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.01.002>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Human resource management* (11th ed.). Wiley.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2019). Performance management systems. *Management Accounting Research*, 44, 100636. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.01.001>
- Griffin, R. W. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Gumelar, A. (2019). Pengertian analisis data. <https://guruakuntansi.co.id/analisis-data/>
- Hanafi, M. (2019). *Manajemen keuangan* (2nd ed.). BPFE.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hantono, H., & Wijaya, S. F. (2025). Kepatuhan pajak kendaraan. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 9(2), 1238–1250. <https://doi.org/10.33395/owner.v9i2.2676>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2018). *Organization theory* (4th ed.). Oxford University Press.
- Joyce, P. (2016). *Strategic management in the public sector*. Routledge.
- Kartono, K. (2019). *Pemimpin dan kepemimpinan*. RajaGrafindo Persada.
- Kho, B. (2019). Pengertian manajemen persediaan. <https://ilmumanajemenindustri.com>
- Kramar, R. (2016). Sustainable HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(10), 1062–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105841>
- Mahmudi. (2019). *Analisis laporan keuangan pemerintah daerah*. STIM YPKN.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Manulang, M., & Hutabarat, E. (2016). *Manajemen pemasaran dalam kompetisi global*. Indomedia Pustaka.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human resource management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Mello, J. A. (2019). *Strategic human resource management* (5th ed.). Cengage Learning.
- Moore, M. H. (2017). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2020). *Creating public value* (2nd ed.). Harvard University Press.
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan yang efektif*. Gadjah Mada University Press.

- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- OECD. (2020). *Budgeting and public expenditures in OECD countries*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Public governance and leadership*. OECD Publishing.
- Otley, D. (2016). Contingency theory of management accounting. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.
- Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy* (7th ed.). Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rubin, I. S. (2019). *The politics of public budgeting* (9th ed.). CQ Press.
- Schick, A. (2016). *Budgeting for fiscal space*. OECD Publishing.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Sikula, A. E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2022). *Managing human resources* (18th ed.). Cengage Learning.
- Stone, D. L., et al. (2018). Technology and HRM. *Human Resource Management Review*, 28(3), 216–231.
- Ulrich, D., et al. (2017). *HR from the outside in*. McGraw-Hill Education.
- Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2019). *Human resource development* (7th ed.). Cengage Learning.
- World Bank. (2020). *Public financial management handbook*. World Bank Publications.
- Yukl, G. (2016). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.