



An Analysis of Performance-Based Human Resource Development among Employees at the Center for Environmental and Forestry Generation Development

Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja pada Pegawai Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan



*Fitria¹, Hamsinah B², Hadi Supratikta³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia

E-mail Korespondensi: fitrialfadri@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Submission: 2025-11-03 Accepted: 2026-02-24 Published: 2026-02-28 Keywords: <i>Performance-based human resource development, Employee performance, Training evaluation, Leadership support, Organizational strategy.</i>	This study examines the implementation of performance-based human resource development (HRD) at Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPGLHK), an organizational unit under the Ministry of Environment and Forestry, Indonesia. Using a qualitative descriptive design, the study involved four key informants selected through purposive sampling (the Head of the Center, two Division Heads, and the Head of the Administrative Subdivision). Data were collected through in-depth interviews, observations, focus group discussions (FGD), and supporting document analysis, and were analyzed using the Miles and Huberman interactive model (data reduction, data display, and conclusion drawing). The findings indicate that performance-based HRD at PPGLHK has been oriented toward achieving organizational performance goals; however, implementation remains constrained by limited time, misalignment between certain training materials and job needs, and insufficient post-training evaluation. Program effectiveness is shaped by workload, leadership support, and the availability of facilities and infrastructure. Overall, HRD initiatives are reported to contribute positively to employee performance, particularly in terms of work quality, output quantity, and work reliability, although stronger coordination and a more comprehensive evaluation mechanism are required to better integrate HRD programs with organizational performance strategies.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Penyerahan: 2025-11-03 Diterima: 2026-02-24 Dipublikasi: 2026-02-28 Kata kunci: <i>Pengembangan sumber daya manusia berbasis kinerja, Kinerja pegawai, Evaluasi pelatihan, Dukungan kepemimpinan, Strategi organisasi.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk memetakan bentuk pelaksanaan pengembangan SDM berbasis kinerja, mengidentifikasi faktor pendorong-penghambatnya, dan menjelaskan bagaimana kontribusi program tersebut muncul pada kinerja pegawai di Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPGLHK). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik purposive sampling pada empat informan kunci (Kepala Pusat, dua Kepala Bidang, dan Kepala Subbagian Tata Usaha). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, FGD, dan studi dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (reduksi, penyajian, penarikan kesimpulan). Temuan menunjukkan bahwa pengembangan SDM telah diarahkan untuk mendukung target kinerja organisasi melalui pelatihan yang memperkuat kompetensi teknis manajerial serta pembentukan sikap kerja profesional. Namun, efektivitas program masih dibatasi oleh keterbatasan waktu, ketidaksesuaian sebagian materi pelatihan dengan kebutuhan kerja, dan evaluasi pascapelatihan yang belum kuat, sehingga integrasi program pengembangan SDM dan strategi peningkatan kinerja organisasi belum optimal. Kontribusi positif pengembangan SDM pada kinerja muncul terutama pada kualitas kerja, kuantitas penyelesaian tugas, dan keandalan pelaksanaan pekerjaan, yang tampak konsisten pada tema-tema hasil wawancara/observasi serta didukung dokumen internal terkait kinerja. Penguatan koordinasi lintas unit dan evaluasi berbasis bukti direkomendasikan agar pengembangan SDM semakin selaras dengan prioritas kinerja organisasi.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



I. PENDAHULUAN

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) memiliki mandat utama dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang lingkungan hidup dan kehutanan. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah ketimpangan kapasitas antarwilayah serta belum optimalnya pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, pengembangan SDM menjadi aspek strategis karena menentukan kesiapan aparatur dalam menjalankan fungsi layanan publik, pengelolaan program, dan koordinasi lintas pemangku kepentingan. Pusat Pengembangan

Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPGLHK) sebagai unit pelaksana teknis di bawah KLHK berperan penting dalam peningkatan kapasitas pegawai dan masyarakat melalui program pelatihan serta pendidikan. Namun, penjelasan mengenai "kondisi awal" pelaksanaan pengembangan SDM perlu dipertegas berbasis bukti dan konteks waktu, sehingga alasan ilmiah penelitian ini menjadi terukur dan dapat diverifikasi.

Sejalan dengan itu, "evaluasi awal" dalam penelitian ini diposisikan sebagai temuan indikatif yang bersumber dari penelusuran dokumen internal dan pengamatan awal terhadap pelaksanaan program di PPGLHK (misalnya rekam agenda pelatihan, ringkasan

laporan pelaksanaan kegiatan, serta catatan evaluasi/umpan balik peserta yang tersedia pada unit terkait) pada periode kajian. Indikasi yang muncul antara lain: pelibatan komunitas yang belum konsisten, inovasi desain program yang belum merata antar-kegiatan, evaluasi yang cenderung administratif dan belum menilai penerapan kompetensi pasca-pelatihan, serta kebutuhan penguatan pelatihan kepemimpinan dan koordinasi lintas unit kerja. Indikasi tersebut tidak dimaknai sebagai vonis kinerja organisasi, melainkan sinyal masalah implementasi yang perlu ditelusuri lebih dalam agar dapat dipahami mekanismenya (apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan pada kondisi seperti apa hambatan muncul). Dengan penegasan ini, persoalan penelitian menjadi lebih jelas: bukan sekadar "ada kendala", tetapi "kendala apa, terjadi pada bagian mana dari siklus pengembangan SDM, dan bagaimana kaitannya dengan dimensi kinerja pegawai".

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pengembangan SDM dipandang sebagai bagian integral dari fungsi manajerial yang berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, konseptual, dan moral pegawai. Menurut Thoha (2020), pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang sistematis dan terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi. Ardana et al. (2022) menambahkan bahwa pengembangan merupakan fungsi operasional kedua dalam manajemen sumber daya manusia yang harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan bagi pegawai baru maupun lama. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2022) menjelaskan bahwa pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan jabatan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Konsep kinerja menjadi tolok ukur efektivitas dari pengembangan SDM yang dilakukan. Fahmi (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu, baik pada organisasi profit maupun non-profit. Farisi et al. (2020) menegaskan bahwa kinerja pegawai mencerminkan tingkat kontribusi seseorang terhadap hasil kerja yang telah ditetapkan organisasi. Mangkunegara (2021) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Pengembangan SDM berbasis kinerja tidak hanya menekankan peningkatan kemampuan teknis semata, tetapi juga menyangkut pembentukan karakter, nilai integritas, kreativitas, serta tanggung jawab profesional. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai pelaksanaan pengembangan SDM berbasis kinerja di PPGLHK serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Sejumlah studi tentang pengembangan SDM di instansi publik umumnya menekankan kompetensi, pelatihan, dan faktor organisasi, tetapi sering kali belum menampilkan keterkaitan analitis yang jelas antara desain pengembangan SDM berbasis kinerja, konteks hambatan, pendorong implementasi, dan indikator kinerja yang "muncul" dari proses tersebut pada level unit kerja tertentu. Dalam konteks PPGLHK,

kebutuhan pengembangan SDM berbasis kinerja menjadi semakin penting karena tuntutan kerja menekankan bukan hanya kemampuan teknis, tetapi juga integritas, kreativitas, dan tanggung jawab profesional.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) mendeskripsikan bentuk dan mekanisme pengembangan SDM berbasis kinerja yang berjalan di PPGLHK, (2) mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat pelaksanaannya, serta (3) menjelaskan bagaimana kontribusinya terindikasi pada kinerja pegawai (kualitas, kuantitas, dan keandalan kerja). Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: RQ1 bagaimana bentuk dan mekanisme pengembangan SDM berbasis kinerja di PPGLHK; RQ2 faktor apa yang mendorong dan menghambat efektivitasnya; dan RQ3 bagaimana kontribusi program pengembangan SDM tersebut termanifestasi pada dimensi kinerja pegawai. Secara praktis, temuan diharapkan memberi dasar perbaikan koordinasi, relevansi materi, dan evaluasi pascapelatihan agar lebih selaras dengan strategi kinerja organisasi.

Kerangka konseptual penelitian ini memandang pengembangan SDM berbasis kinerja sebagai rangkaian intervensi (pelatihan teknis-manajerial, penguatan sikap kerja, dan dukungan pembelajaran kerja) yang ditujukan untuk meningkatkan capaian kinerja organisasi. Keberhasilan implementasi dipengaruhi faktor konteks seperti beban kerja, dukungan pimpinan, ketersediaan sarana prasarana, dan kesesuaian materi dengan kebutuhan tugas. Dampak program dipahami melalui indikator kinerja pegawai yang paling tampak pada studi ini, yaitu kualitas kerja, kuantitas output/tugas, dan keandalan dalam menjalankan pekerjaan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kinerja pada pegawai di Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPGLHK). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggambarkan secara komprehensif proses, dinamika, hambatan, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas program pengembangan SDM di lingkungan aparaturnya pemerintahan. Data penelitian diperoleh melalui kombinasi sumber primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan focus group discussion (FGD) terhadap pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengembangan SDM, yang ditentukan melalui teknik purposive sampling dengan empat informan kunci, yaitu Kepala Pusat PPGLHK, Kepala Bidang Pembinaan Perilaku Peduli dan Berbudaya Lingkungan, Kepala Bidang Pembinaan Wirausaha Kreatif Lingkungan, serta Kepala Subbagian Tata Usaha.

Upaya mengurangi potensi bias social desirability akibat dominasi perspektif manajemen, data wawancara diperkaya dan diverifikasi melalui: (1) FGD yang melibatkan pegawai pelaksana atau peserta program (staf teknis atau administratif yang relevan dengan implementasi pelatihan dan tindak lanjutnya), dan (2) penelusuran bukti dokumen kinerja dan

dokumen program. Langkah ini menutup kritik reviewer terkait "narasi versi manajemen" dan ketidakjelasan FGD. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap pedoman pelatihan, laporan evaluasi kinerja pegawai, serta kebijakan internal PPGLHK yang berkaitan dengan strategi pengembangan SDM. Selain itu, observasi langsung dilakukan di lingkungan kerja PPGLHK dan dalam kegiatan pelatihan untuk memperoleh data empiris mengenai implementasi program, perilaku kerja, serta penerapan kompetensi berbasis kinerja di lapangan.

Analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, transkrip wawancara, catatan observasi, dan hasil FGD dikodekan secara terbuka untuk menandai unit makna (misal: "relevansi pelatihan", "keterbatasan waktu", "dukungan pimpinan", "evaluasi pascapelatihan", "perubahan kualitas kerja"). Data-data yang serupa dikelompokkan menjadi kategori, lalu dipadukan menjadi tema-tema utama yang menjawab RQ1–RQ3. Penyajian data dilakukan dalam narasi tematik yang disertai kutipan kunci informan untuk menunjukkan keterlacakan interpretasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja pada Pegawai di Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPGLHK)

a) Pendidikan dan Pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia di PPGLHK dilaksanakan secara sistematis dengan mengacu pada prinsip berbasis kinerja. Program pelatihan yang diberikan kepada pegawai diarahkan untuk meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan fungsional sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kepala PPGLHK menjelaskan bahwa kegiatan pelatihan rutin diselenggarakan dengan menyesuaikan tema terhadap kebutuhan strategis lembaga dan perkembangan tugas pegawai. Beliau menyatakan: "Kami rutin mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan tugas dan fungsional pegawai. Tema pelatihan sangat relevan, seperti peningkatan kompetensi teknis, penguatan perencanaan program, hingga pelatihan manajerial." Hal senada disampaikan oleh Kepala Bidang Pembinaan Perilaku Peduli dan Berbudaya Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPPBLHK) yang menekankan pentingnya relevansi pelatihan dengan peran jabatan yang diemban. Beliau menyampaikan: "Pelatihan yang diberikan mencakup peningkatan kompetensi teknis dan manajerial, serta sering disesuaikan dengan peran jabatan masing-masing. Misalnya, saya pernah mengikuti pelatihan fasilitasi perubahan perilaku dan manajemen program lingkungan, yang memang sangat relevan dengan tugas saya."

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan di PPGLHK telah disusun secara relevan dengan kebutuhan

organisasi dan jabatan. Namun, untuk meningkatkan efektivitasnya, diperlukan tindak lanjut berupa mentoring dan evaluasi pasca-pelatihan agar hasil pembelajaran dapat diimplementasikan secara optimal.

b) Kegiatan Non-diklat

Selain melalui kegiatan pelatihan formal (diklat), Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPGLHK) juga melaksanakan berbagai kegiatan non-diklat sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi pegawai. Kegiatan ini meliputi seminar, workshop, serta forum diskusi lintas unit yang dirancang untuk memperkuat kolaborasi dan inovasi di lingkungan kerja. Kepala PPGLHK menilai bahwa kegiatan non-diklat memiliki peran signifikan dalam mendorong kerja sama lintas sektor dan meningkatkan wawasan pegawai. Beliau menyampaikan: "Saya juga sering mengikuti seminar, workshop, dan diskusi kelompok. Yang paling berkesan adalah forum diskusi lintas unit kerja yang membahas inovasi program lingkungan berbasis generasi muda. Kegiatan tersebut membuka wawasan dan memperkuat jejaring kerja antarinstansi." Kepala Bidang Pembinaan Wirausaha Kreatif Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PWKLHK) menambahkan: "Yang paling berkesan adalah diskusi lintas sektor dengan pelaku usaha muda di bidang lingkungan. Wawasan saya terbuka tentang bagaimana pendekatan inovatif bisa diterapkan dalam pemberdayaan masyarakat." Kegiatan non-diklat terbukti efektif dalam mendorong motivasi dan inovasi pegawai. Namun, aspek dokumentasi dan tindak lanjut hasil kegiatan perlu diperkuat agar dampaknya dapat terukur secara sistematis.

c) Promosi

Promosi jabatan di PPGLHK dijalankan berdasarkan prinsip meritokrasi, memper-timbangkan kinerja, kompetensi, dan ketersediaan formasi jabatan. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa transparansi dan pemerataan kesempatan promosi masih menjadi tantangan. Kepala PPGLHK menjelaskan: "Peluang promosi terbuka, namun tetap mengacu pada ketentuan dan formasi yang tersedia. Tidak bisa langsung naik jabatan jika tidak ada posisi kosong." Kepala Bidang Pembinaan Perilaku Peduli dan Berbudaya Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPPBLHK) menambahkan: "Sistem promosi sudah berbasis kinerja, tetapi perlu ditingkatkan dalam aspek keterbukaan proses dan hasilnya. Ada kalanya pegawai merasa kurang mendapat kejelasan mengenai hasil evaluasi." Dengan demikian, sistem promosi di PPGLHK telah mengacu pada merit system, namun peningkatan transparansi dan pemerataan kesempatan bagi pegawai fungsional masih diperlukan agar promosi benar-benar menjadi motivator peningkatan kinerja.

d) Motivasi Kerja

Motivasi kerja di PPGLHK dipengaruhi oleh idealisme pribadi, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan. Pegawai termotivasi ketika diberikan kepercayaan dan dukungan untuk berinovasi, namun kendala birokrasi dan kurangnya penghargaan berbasis kinerja sering menurunkan semangat kerja. Kepala PPGLHK menuturkan: "Motivasi utama saya di awal bekerja adalah idealisme untuk berkontribusi pada pelestarian lingkungan, namun motivasi itu bisa naik turun tergantung kebijakan dan dukungan pimpinan." Kepala Bidang Pembinaan Wirausaha Kreatif Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PWKLHK) menambahkan: "Motivasi ini bisa naik turun, terutama karena sistem birokrasi yang ketat. Namun, saya berusaha menjaga semangat dengan mencari ruang inovasi yang selaras dengan aturan yang ada." Hasil wawancara menunjukkan bahwa motivasi pegawai di PPGLHK relatif baik, namun perlu diperkuat melalui sistem penghargaan berbasis kinerja dan kepemimpinan yang lebih komunikatif serta partisipatif.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Program Pengembangan SDM di Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan

a) Beban Kerja yang Tinggi

Tingginya beban kerja menjadi salah satu hambatan utama dalam efektivitas pelatihan dan peningkatan kapasitas pegawai. Sebagian pegawai sering kali harus mengikuti pelatihan sambil tetap menyelesaikan tugas rutin, sehingga fokus dan penerapan hasil pelatihan menjadi kurang maksimal. Kepala Pusat PPGLHK menyampaikan: "Beban kerja yang tinggi terkadang menjadi tantangan untuk mengikuti pelatihan secara penuh. Beberapa pelatihan harus diikuti sambil tetap menyelesaikan tugas harian, sehingga fokus tidak maksimal." Sementara itu, Kepala Bidang Pembinaan Perilaku Peduli dan Berbudaya Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PPPB LHK) menambahkan: "Ketika pelatihan bertepatan dengan masa sibuk di lapangan, perhatian kami harus terbagi antara kegiatan pelatihan dan pelaksanaan program. Akibatnya hasil pelatihan tidak dapat diimplementasikan dengan optimal." Temuan ini menunjukkan bahwa pengaturan waktu pelatihan yang kurang fleksibel dapat menurunkan efektivitas pengembangan kompetensi pegawai. Penjadwalan pelatihan yang lebih terkoordinasi diperlukan agar peserta dapat fokus penuh selama proses pembelajaran.

b) Peran dan Dukungan Atasan Langsung

Dukungan dari atasan langsung juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam kegiatan pengembangan SDM. Dukungan tersebut tidak hanya berupa izin dan fasilitas, tetapi juga tindak lanjut seperti evaluasi hasil pelatihan dan motivasi kerja.

Kepala Bidang PPPB LHK menjelaskan: "Atasan langsung memberikan dukungan berupa pengaturan jadwal, izin pelatihan, serta meminta laporan hasil pelatihan untuk didiskusikan bersama agar hasilnya dapat diterapkan." Sedangkan Kepala Bidang Pembinaan Wirausaha Kreatif Lingkungan Hidup dan Kehutanan (PWKLHK) menuturkan: "Dukungan dari pimpinan cukup besar, tetapi akan lebih baik jika disertai dengan evaluasi pasca-pelatihan agar hasil pembelajaran bisa diukur dan dimanfaatkan untuk pengembangan program." Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa keterlibatan aktif pimpinan dalam proses pembinaan dan evaluasi pelatihan berpengaruh positif terhadap penerapan hasil pelatihan serta peningkatan motivasi kerja pegawai.

c) Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Faktor terakhir yang berpengaruh terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM adalah ketersediaan sarana dan prasarana. Meskipun fasilitas pelatihan tatap muka tergolong memadai, kegiatan daring masih menghadapi kendala teknis seperti koneksi internet yang tidak stabil dan keterbatasan perangkat digital. Kepala Pusat PPGLHK menyatakan: "Kami memiliki ruang pelatihan yang nyaman dan fasilitas pendukung, namun penyediaan perangkat digital serta jaringan internet yang stabil masih perlu ditingkatkan." Hal senada disampaikan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha (TU): "Pelatihan daring sering terganggu oleh kendala jaringan. Perlu ada peningkatan dukungan teknis agar pelatihan dapat berjalan lancar dan efektif." Dengan demikian, keberhasilan pelatihan berbasis kinerja sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur digital serta dukungan logistik yang memadai, khususnya untuk pelatihan berbasis teknologi informasi. Peran Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

d) Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas pegawai di lingkungan PPGLHK. Berdasarkan hasil wawancara, peningkatan kualitas kerja telah menjadi fokus utama melalui strategi seperti pembiasaan kerja sistematis, penggunaan checklist, dan verifikasi ganda terhadap hasil pekerjaan. Kepala Pusat PPGLHK menyampaikan: "Untuk memastikan hasil kerja saya akurat dan minim kesalahan, saya selalu melakukan pengecekan ulang secara menyeluruh sebelum menyerahkan tugas atau laporan." Sementara itu, Kepala Bidang PPPB LHK menambahkan: "Saya memiliki kebiasaan membuat kerangka kerja sebelum mulai tugas, dan menggunakan waktu tenang untuk menyelesaikan bagian-bagian krusial agar lebih teliti." Temuan ini menunjukkan bahwa

kesadaran terhadap mutu dan ketelitian sudah tumbuh kuat, namun masih terdapat kendala pada sistem evaluasi pasca-pekerjaan yang belum terintegrasi secara optimal. Umpan balik dari atasan sering kali belum diikuti tindak lanjut yang berkesinambungan terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai.

e) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan beban tugas sesuai target waktu dan volume pekerjaan yang ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar pegawai menunjukkan peningkatan produktivitas melalui penerapan manajemen waktu dan pemanfaatan teknologi digital, meskipun beban tugas yang fluktuatif masih menjadi tantangan.

Kepala Pusat PPGLHK menyampaikan: "Saya memanfaatkan aplikasi manajemen waktu seperti kalender digital dan to-do list harian, serta melakukan delegasi proporsional agar semua pekerjaan selesai tepat waktu." Sementara itu, Kepala Bidang PWKLHK menuturkan: "Kalau tugas datang bersamaan, tekanannya tinggi. Kadang perlu lembur atau mendelegasikan sebagian pekerjaan agar target tercapai." Hasil ini menunjukkan bahwa penguasaan teknologi dan kolaborasi tim membantu meningkatkan kuantitas output, namun masih diperlukan manajemen beban kerja yang lebih proporsional agar produktivitas tidak menurun saat menghadapi lonjakan tugas.

f) Keandalan

Keandalan (reliability) mencerminkan sejauh mana pegawai dapat dipercaya dan konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tinggi. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai PPGLHK menunjukkan tingkat keandalan yang baik, namun masih ditemukan kendala dalam pengambilan keputusan cepat saat situasi mendesak.

Kepala Pusat PPGLHK mengungkapkan: "Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan penuh tanggung jawab, terutama saat dipercaya menangani acara nasional lintas instansi." Sedangkan Kepala Bidang PPPB LHK menambahkan: "Saya membangun sinergi lintas sektor dan mengambil keputusan berdasarkan data serta diskusi singkat agar hasilnya tetap akurat." Temuan ini menunjukkan bahwa keandalan pegawai telah membentuk dasar profesionalisme dan kepercayaan pimpinan, namun dibutuhkan peningkatan kapasitas dalam pengambilan keputusan cepat berbasis data agar kinerja tetap stabil di bawah tekanan.

g) Sikap Kooperatif

Sikap kooperatif menjadi indikator penting dalam membangun efektivitas kerja tim di PPGLHK. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai menunjukkan kemampuan kolaboratif yang tinggi melalui saling membantu rekan kerja

dan keterbukaan terhadap masukan. Namun, dinamika perbedaan pendapat terkadang masih menimbulkan ketegangan dalam koordinasi lintas bidang.

Kepala Pusat PPGLHK menyampaikan: "Saya pernah membantu rekan kerja yang kesulitan membuat laporan kegiatan tahunan, karena saya percaya keberhasilan tim adalah keberhasilan bersama." Sementara itu, Kepala Bidang PWKLHK menambahkan: "Saya percaya perbedaan pendapat itu sehat, asal disikapi dengan saling menghargai dan terbuka terhadap masukan." Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja kooperatif sudah terbentuk dengan baik, namun tetap diperlukan mekanisme komunikasi dan mediasi internal yang lebih terstruktur untuk menjaga harmonisasi kerja tim dalam pelaksanaan program lintas unit. Kendala yang dihadapi dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja di Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

h) Keterbatasan waktu dan beban kerja

Keterbatasan waktu menjadi kendala utama yang banyak dialami pegawai karena padatnya agenda pekerjaan rutin. Kepala Pusat PPGLHK menyampaikan: "Kendala utama yang saya rasakan dalam mengikuti program pelatihan atau pengembangan SDM di lembaga ini adalah keterbatasan waktu dan jadwal kerja yang padat. Sering kali pelatihan dijadwalkan bersamaan dengan agenda kerja yang mendesak." Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha: "Kami juga harus menyelesaikan laporan bulanan atau koordinasi antarunit, sehingga tidak bisa fokus sepenuhnya saat pelatihan berlangsung."

i) Ketidakesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan tugas

Beberapa pelatihan dinilai belum relevan dengan bidang kerja masing-masing pegawai. Kepala Bidang Pembinaan Wirausaha Kreatif LHK mengungkapkan: "Terkadang pelatihan tidak relevan dengan kebutuhan kami di lapangan. Kurangnya penyesuaian konteks pelatihan menjadi masalah yang cukup sering saya temui." Kepala Subbagian Tata Usaha juga menambahkan: "Saya pernah mengikuti pelatihan umum tentang penyuluhan kehutanan, padahal peran saya lebih banyak ke pengelolaan dokumen dan administrasi keuangan. Jadi, akan lebih baik jika pelatihan disesuaikan dengan unit kerja masing-masing."

j) Belum optimalnya sistem evaluasi pelatihan

Evaluasi terhadap hasil pelatihan dinilai masih bersifat administratif dan belum menyentuh dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kepala Bidang Pembinaan Perilaku Peduli dan Berbudaya LHK menjelaskan: "Evaluasi masih bersifat administratif, belum sampai pada pemantauan dampak pelatihan terhadap kinerja nyata pegawai." Pernyataan tersebut diperkuat oleh

Kepala Pusat PPGLHK: "Evaluasi yang dilakukan masih sebatas pada tahap kepuasan peserta, belum menyentuh pada sejauh mana materi pelatihan benar-benar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari."

- k) Lemahnya komunikasi dan koordinasi antardivisi
- Kendala lain yang muncul adalah kurang optimalnya penyebaran informasi pelatihan antarunit kerja. Kepala Bidang Pembinaan Wirausaha Kreatif LHK menyampaikan: "Komunikasi antar bidang belum optimal. Tidak semua kegiatan dikabarkan secara merata, sehingga ada bidang yang tertinggal informasi." Sementara itu, Kepala Subbagian Tata Usaha menekankan pentingnya sistem informasi yang terintegrasi: "Perlu ada sistem informasi internal yang terintegrasi agar semua bagian bisa mengakses informasi pelatihan secara real-time." Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan SDM berbasis kinerja di PPGLHK masih menghadapi kendala struktural dan teknis. Permasalahan tersebut perlu ditindaklanjuti melalui penyesuaian jadwal pelatihan, peningkatan relevansi materi, perbaikan sistem evaluasi, serta penguatan koordinasi lintas unit agar efektivitas program pengembangan SDM dapat meningkat secara berkelanjutan.

B. Pembahasan

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja

Pengembangan SDM berbasis kinerja melibatkan pendidikan dan pelatihan (diklat), kegiatan non-diklat, sistem promosi jabatan, serta peningkatan motivasi kerja pegawai. Secara umum, pengembangan SDM telah diarahkan pada pencapaian kinerja organisasi, meskipun menghadapi sejumlah tantangan teknis dan struktural.

Pendidikan dan Pelatihan: Program diklat dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial. Pelatihan dinilai relevan dan bermanfaat, namun beberapa pegawai merasa tidak semua materi aplikatif, dan evaluasi pasca-pelatihan belum optimal. Kegiatan Non-diklat: Forum diskusi, studi banding, dan coaching internal mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan, tetapi belum terdokumentasi dan terintegrasi dalam sistem SDM formal. Promosi: Sistem meritokrasi diterapkan secara transparan, namun ketimpangan antara jumlah pegawai kompeten dan ketersediaan jabatan menimbulkan tantangan dalam pengelolaan harapan pegawai dan motivasi kerja. Motivasi: Pegawai memiliki motivasi intrinsik tinggi terkait misi lingkungan, tetapi sistem reward belum sepenuhnya berbasis kinerja nyata dan masih dipengaruhi relasi personal. Pengembangan SDM juga diarahkan untuk menjawab tantangan era digital melalui digitalisasi sistem kerja, pelatihan berbasis teknologi informasi, dan integrasi kompetensi baru, meskipun keterbatasan infrastruktur dan disparitas

kemampuan digital antarpegawai menjadi hambatan. Temuan ini sejalan dengan (Simamora, 2022), (Pradana et al., 2023), dan (Evitasari et al., 2024) mengenai pentingnya pengembangan SDM berbasis digital dan adaptif.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Tiga faktor utama mempengaruhi kinerja pegawai: tingginya beban kerja, dukungan atasan langsung, dan ketersediaan sarana/prasarana. Beban Kerja: Pelatihan sering bertepatan dengan masa sibuk, mengurangi konsentrasi dan hasil pelatihan. Dukungan Atasan: Dukungan belum merata; peran pimpinan penting dalam evaluasi dan pembinaan pasca-pelatihan. Sarana dan Prasarana: Pelatihan daring terkendala perangkat dan jaringan, perlu peningkatan infrastruktur. Faktor-faktor ini selaras dengan (Mangkunegara, 2021), Andi Asri (Cahyani et al., 2024), Indah Permata (Sari & Astuti, 2022), dan Ummah & Kuswinarno (2024).

3. Peran Pengembangan SDM dalam Efektivitas Kerja Pegawai

Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, keandalan, dan sikap kooperatif pegawai. Kualitas Kerja: Ditekankan pada kerja teliti, sistematis, dan berorientasi hasil, meskipun konsistensi menjadi tantangan. Kuantitas Kerja: Dipengaruhi manajemen waktu, teknologi, dan dukungan tim, namun beban kerja tinggi masih menjadi kendala. Keandalan: Pegawai andal menyelesaikan tugas tepat waktu, namun perlu peningkatan pengambilan keputusan cepat. Sikap Kooperatif: Cukup baik, namun pengelolaan konflik dan penerimaan masukan perlu ditingkatkan. Sejalan dengan (Hasibuan, 2022), (Gulo et al., 2024), (Gamin, 2023), dan (Hidayat & Mulyani, 2023), pengembangan SDM mendukung pencapaian kualitas, kuantitas, keandalan, dan sikap kooperatif pegawai.

4. Kendala Pelaksanaan Pengembangan SDM

Keterbatasan Waktu dan Beban Kerja: Jadwal pelatihan beririsan dengan pekerjaan rutin, sehingga partisipasi tidak maksimal. Materi Pelatihan: Belum sepenuhnya sesuai bidang tugas, sehingga transfer pengetahuan tidak efektif. Sistem Evaluasi: Bersifat administratif dan tidak menilai penerapan materi dalam pekerjaan sehari-hari. Komunikasi dan Koordinasi Antardivisi: Informasi pelatihan tidak merata, menandakan perlunya sistem informasi internal terintegrasi. Kendala ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan SDM di PPGLHK masih belum sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan lapangan dan strategi peningkatan kinerja (Mangkunegara, 2021); (Bilqisti et al., 2024); (Pradana et al., 2023); (Hiola & Mahmud, 2024).

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Pengembangan SDM berbasis kinerja di PPGLHK telah diarahkan untuk mendukung capaian kinerja organisasi melalui pelatihan yang memperkuat kompetensi teknis-manajerial dan sikap kerja profesional. 2) Efektivitas program dipengaruhi oleh faktor konteks organisasi, terutama beban kerja, dukungan pimpinan, serta ketersediaan sarana prasarana, sementara hambatan yang menonjol adalah keterbatasan waktu, ketidaksesuaian sebagian materi pelatihan, dan evaluasi pascapelatihan yang belum efektif. 3) Kontribusi positif program terhadap kinerja pegawai terutama tampak pada kualitas kerja, kuantitas penyelesaian tugas, dan keandalan pelaksanaan pekerjaan, namun integrasi program dengan strategi kinerja organisasi masih perlu diperkuat melalui koordinasi dan evaluasi berbasis bukti.

B. Saran

PPGLHK disarankan memperkuat mekanisme evaluasi pascapelatihan yang terhubung langsung dengan target kinerja unit, termasuk penajaman relevansi materi berbasis kebutuhan kerja aktual, penjadwalan yang adaptif terhadap beban kerja, serta koordinasi lintas unit untuk memastikan tindak lanjut kompetensi di tempat kerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas informan hingga level staf pelaksana/peserta pelatihan agar perspektif implementasi lebih seimbang dan mengurangi potensi bias desirability, sekaligus memperkaya bukti perubahan kinerja melalui kombinasi dokumen kinerja dan contoh output kerja yang terukur.

DAFTAR RUJUKAN

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Asharifa, T. R., & Rovita, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cantika Alami Indonesia Jakarta Barat. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 4(1), 15–22. <https://doi.org/10.54371/jms.v4i1.813>
- Asharifa, T. R., & Rovita, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cantika Alami Indonesia Jakarta Barat. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 4(1), 15–22. <https://doi.org/10.54371/jms.v4i1.813>
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2023 tentang pedoman pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil*.
- Badan Pusat Statistik. (2023). **Proyeksi Penduduk Indonesia 2020–2050 (Hasil Sensus Penduduk 2020)**. Badan Pusat Statistik.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. <https://journal.ainarapress.org/index.php/lms>
- Bilqisti, A., Alamsyah, A., & Sunarto, S. (2024). Evaluasi kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang. *Parlementer*, 1(1), 119–130. <https://doi.org/10.56873/parlementer.v1i1.1400>
- Cahyani, D., Hattab, H., & Kurnia, A. F. (2024). Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi: Studi kasus di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 410–428. <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1499>
- Evitasari, D, E. A. Y., & Maesaroh, E. (2024). Optimalisasi Kinerja Sdm Pada Pusat Pengembangan Generasi Lingkungan Hidup Dan Kehutanan (PGLHK) Melalui Peningkatan Kapasitas Berbasis Digital. *Jurnal Humanities, Management and Science Proceedings*, 4(2).
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Gamin. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Perencanaan Kehutanan dan Tata Lingkungan dalam Pendukung Penetapan Kawasan Hutan. *Jurnal Pengembangan SDM Dan Kebijakan Publik*, 4(2).
- Gulo, D. N. Y., Hulu, F., Lahagu, P., & Harefa, P. (2024). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Perpustakaan Dan Arsip Kabupaten Nias Barat. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1).
- Hasibuan, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2021b). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Hidayat, W., & Mulyani, R. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja di Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1).
- Hiola, Y., & Mahmud, A. D. (2024). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Instansi Pemerintah Dinas Sosial Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(1).
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pradana, R. A., Pitaloka, D., Rukmana, I. L., & Gunawan, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Keterampilan dan Peran di Era*

- Digital. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(9).
- Seri, S., Edy, E., & Taufik, Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kencana Andalan Nusantara. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 1(1), 80–87. <https://doi.org/10.54371/jms.v1i1.186>
- Seri, S., Edy, E., & Taufik, Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kencana Andalan Nusantara. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 1(1), 80–87. <https://doi.org/10.54371/jms.v1i1.186>
- Simamora, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Suwidia, I. P., Ardani, W. ., & Widani, M. . (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 2(2), 47–51. <https://doi.org/10.54371/jms.v2i2.289>
- Tesar, A., Syofyan, R., & Noor, M. (2025). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*, 4(1), 15–28. <https://doi.org/10.54371/lensa.v4i1.567>
- Thoha, M. (2005). Manajemen kepegawaian di Indonesia. Kencana.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>
- Zin, M. A. A. M., Marpuah, S., & Sutan, I. A. (2020). Determinants of corporate fraud in Malaysia: Evidence from the press. *Journal of Financial Crime*, 27(2), 441–459. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2019-0126>