

Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo

Loned^{1*}, Sastra Mico², Ahmad Feriyansyah³
¹²³Universitas Lembah Dempo

*¹lonedi096@gmail.com, ²sastramico@lembahdempo.ac.id, ³feriyansyah@lembahdempo.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Riwayat Artikel

Diterima 30 Agustus 2025

Direvisi 9 September 2025

Diterbitkan 20 September 2025

Kata Kunci

Komunikasi

Pelatihan

Komitmen Organisasi

Kinerja Karyawan

KPH Dempo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komunikasi, pelatihan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Wilayah X Dempo, Sumatera Selatan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif melalui metode survei terhadap 73 responden. Analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta=0,670$; $t=3,642$; $p=0,000$), sementara komunikasi ($\beta=-0,069$; $p=0,609$) dan pelatihan ($\beta=0,302$; $p=0,107$) tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, komunikasi, pelatihan, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 79,2% ($R^2=0,792$) yang termasuk kategori kuat, dengan kontribusi dominan berasal dari komitmen organisasi ($f^2=0,310$), sedangkan pelatihan memiliki pengaruh kecil ($f^2=0,062$) dan komunikasi tidak berkontribusi signifikan ($f^2=0,003$). Temuan ini menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor utama dalam peningkatan kinerja pegawai, sementara strategi komunikasi dan program pelatihan perlu ditingkatkan efektivitasnya agar memberikan dampak yang lebih optimal. Penelitian ini terbatas pada satu unit manajemen kehutanan dan hanya menggunakan data kuantitatif, sehingga hasilnya tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi, namun memberikan kontribusi empiris mengenai pentingnya komitmen organisasi serta perlunya penguatan komunikasi internal dan pelatihan aplikatif sebagai strategi peningkatan kinerja pegawai di sektor kehutanan.

1. Pendahuluan

Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya alam, khususnya di sektor kehutanan yang menjadi salah satu aset vital bagi keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks ini, Dinas Kehutanan melalui Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) bertindak sebagai ujung tombak pelaksanaan kebijakan kehutanan di wilayah kerjanya. KPH Wilayah X Dempo merupakan salah satu unit pelaksana teknis yang bertanggung jawab atas pengelolaan kawasan hutan di wilayah Dempo, yang mencakup fungsi konservasi, perlindungan, serta pemanfaatan hutan secara lestari. Keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut sangat bergantung pada kinerja pegawai yang profesional, kompeten, dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi dan misi organisasi.

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial yang menentukan efektivitas organisasi publik, termasuk sektor kehutanan. Menurut Rivai (2014), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam organisasi pemerintah, kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas dan kualitas pekerjaan, tetapi juga kepatuhan terhadap prosedur serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Tantangan pengelolaan hutan yang semakin kompleks, seperti degradasi lingkungan, konflik lahan, perubahan iklim, serta keterbatasan sumber daya manusia, menuntut adanya pengelolaan pegawai yang optimal agar kinerja dapat terus ditingkatkan.

Salah satu faktor kunci penentu kinerja adalah komunikasi organisasi. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif terbuka, dua arah, dan berbasis kepercayaan mampu meningkatkan motivasi, koordinasi, dan produktivitas pegawai. Dalam konteks KPH Wilayah X Dempo, komunikasi menjadi krusial mengingat tugas lapangan seringkali berlangsung di lokasi terpencil, menghadapi kendala teknis maupun sosial, sehingga dibutuhkan keselarasan informasi dan instruksi agar target pekerjaan dapat tercapai.

Faktor penting lainnya adalah pelatihan pegawai. Menurut Mathis dan Jackson (2016), pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, yang pada gilirannya mendorong inovasi dan efisiensi kerja. Karakteristik pekerjaan di KPH Wilayah X Dempo, yang melibatkan pengelolaan kawasan hutan dan pemberdayaan masyarakat sekitar hutan, menuntut pelatihan yang relevan, aplikatif, dan sesuai perkembangan teknologi kehutanan. Tanpa pelatihan yang memadai, pegawai berpotensi mengalami kesenjangan kompetensi, yang akan berdampak langsung pada penurunan kualitas kinerja.

Selain komunikasi dan pelatihan, komitmen organisasi juga menjadi determinan signifikan bagi kinerja. Luthans (2011) menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi, loyalitas, dan kesediaan untuk bekerja maksimal meskipun menghadapi hambatan. Dalam birokrasi kehutanan, pegawai sering bekerja di medan sulit dan kondisi cuaca ekstrem. Tanpa komitmen yang kuat, keberlanjutan program kerja dapat terganggu.

Sejumlah penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Siregar (2022), Hartono & Wulandari (2023), dan Prabowo (2024), telah meneliti pengaruh komunikasi, pelatihan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada sektor pemerintahan. Namun, mayoritas studi tersebut dilakukan di sektor kesehatan, pendidikan, atau administrasi umum, dengan sangat sedikit penelitian yang secara spesifik mengkaji konteks kehutanan, terutama pada unit teknis seperti KPH yang memiliki karakteristik kerja berbeda. Penelitian yang secara simultan menguji ketiga variabel ini di lingkungan Dinas Kehutanan KPH Wilayah X Dempo juga belum ditemukan, sehingga masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang signifikan.

Komunikasi meningkatkan kejelasan pesan, kualitas umpan balik, dan saling pengertian di seluruh tingkat organisasi. Pelatihan meningkatkan kompetensi, keterlibatan, dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan, sementara komitmen organisasi menumbuhkan loyalitas dan motivasi, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada satu unit manajemen kehutanan, sehingga membatasi generalisasi. Selain itu, ketergantungan pada data kuantitatif saja tidak termasuk wawasan perilaku yang lebih dalam yang dapat ditangkap melalui metode kualitatif. Kontribusi penelitian ini terletak pada bukti empiris yang mendukung pentingnya komunikasi internal yang efektif, pelatihan karyawan yang tepat sasaran, dan komitmen organisasi yang kuat sebagai komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia di lembaga kehutanan. Temuan ini sangat relevan bagi lembaga pemerintah dan organisasi sektor kehutanan yang ingin memperkuat kinerja karyawan melalui inisiatif SDM yang strategis.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, KPH Wilayah X Dempo bertanggung jawab terhadap sejumlah aspek pengelolaan kehutanan, di antaranya perlindungan dan pengamanan kawasan hutan, pemanfaatan hasil hutan bukan kayu, pemulihan ekosistem hutan, serta pemberdayaan masyarakat sekitar hutan. Selain itu, sebagai kawasan yang memiliki intensitas tinggi aktivitas pendakian dan wisata alam, KPH ini juga mengelola sistem perizinan, edukasi pendaki, serta pengawasan terhadap aktivitas pengunjung melalui posko pengawasan resmi di jalur pendakian. Salah satu langkah strategis yang dilakukan adalah pembentukan Balai Registrasi Gunung Api Dempo (BRIGADE) yang berfungsi sebagai pusat edukasi dan pengendalian pendakian untuk menjaga kelestarian kawasan hutan lindung. Penerapan sistem satu pintu untuk pendakian Gunung Dempo merupakan salah satu bentuk inovasi dalam pengelolaan hutan berbasis konservasi partisipatif.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan pengaruh komunikasi, pelatihan, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada KPH Wilayah X Dempo, yang memiliki karakteristik pekerjaan lapangan berisiko tinggi, tuntutan keberlanjutan sumber daya, serta interaksi intensif dengan masyarakat sekitar hutan. Fokus ini berbeda dari studi terdahulu yang umumnya meneliti lingkungan kerja birokrasi perkotaan atau pelayanan publik di daerah padat penduduk.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan model peningkatan kinerja pegawai sektor kehutanan, sekaligus rekomendasi praktis bagi Dinas Kehutanan dalam merumuskan strategi komunikasi internal, program pelatihan yang relevan, dan penguatan komitmen organisasi. Mengingat tantangan pengelolaan hutan semakin berat di tengah perubahan iklim dan tekanan pemanfaatan lahan, peningkatan kinerja pegawai KPH menjadi langkah strategis yang mendesak demi menjaga kelestarian hutan di wilayah Dempo dan keberlanjutan kehidupan masyarakat yang bergantung pada ekosistem hutan tersebut.

2. Kajian Literatur dan Hipotesis

2.1. Komunikasi

Merupakan suatu proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. (Robbins & Judge, 2019) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara individu atau kelompok dengan tujuan untuk menciptakan pemahaman bersama. Dalam konteks organisasi, komunikasi menjadi instrumen vital dalam membangun koordinasi, sinergi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Seseorang yang saling bertukar informasi guna pemindahan informasi memerlukan suatu proses yaitu, komunikasi dan sebuah transmisi informasi yang terdiri dari rangsangan diskriminatif dari penyampai ke penerimanya.

Komunikasi terbuka dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Mereka juga dapat berbagi pemikiran dan ide yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan mereka sehingga tujuan perusahaan bisa dicapai lebih mudah. Menurut (Wiryanto, 2014), komunikasi organisasi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian pesan, tetapi juga bagaimana pesan tersebut diterima, dimengerti, dan ditindaklanjuti oleh penerima. Kualitas komunikasi dalam organisasi dapat memengaruhi iklim kerja, loyalitas pegawai, serta produktivitas kinerja.

2.2. Pelatihan

Adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. (Noe, 2020) mengungkapkan bahwa pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja individu dalam pekerjaannya saat ini atau persiapan untuk pekerjaan di masa depan. Menurut (Simamora, 2016), pelatihan berperan dalam mengurangi kesenjangan kompetensi serta meningkatkan adaptabilitas pegawai terhadap perubahan lingkungan kerja (Maryadi et al., 2025).

2.3. Komitmen Organisasi

Menurut (Meyer & Allen, 1991) komitmen organisasi sebagai ikatan psikologis pegawai terhadap organisasi, yang tercermin melalui keinginan untuk bertahan, loyalitas, dan keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi. Komitmen ini berperan penting dalam mempertahankan stabilitas sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap keadilan, dukungan organisasi, serta keselarasan nilai antara individu dan organisasi (Luthans, 2011).

2.4. Kinerja pegawai

Adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, serta standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja pegawai tercermin dari kemampuan mereka dalam melaksanakan fungsi penegakan aturan, pengawasan, serta penanganan berbagai persoalan sosial secara efektif. Untuk mencapai kinerja yang optimal, setiap pegawai dituntut memiliki keterampilan yang memadai, pengetahuan yang relevan, serta motivasi kerja yang kuat dalam menjalankan tugasnya (Maryadi et al., 2025). (Gomes, 2013) menyatakan bahwa kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif dalam menyelesaikan tugas kerja. Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang bersifat sementara dan memerlukan pembuktian melalui penelitian ilmiah. Secara umum, hipotesis dipahami sebagai dugaan atau kesimpulan sementara yang bersifat logis mengenai kondisi populasi atau jawaban atas permasalahan penelitian yang masih harus diuji kebenarannya. Keberadaan hipotesis dalam penelitian berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah pengumpulan data dan analisis yang dilakukan. Dengan demikian, hipotesis menjadi salah satu unsur penting dalam proses ilmiah karena dirumuskan berdasarkan kaidah-kaidah tertentu yang dapat diuji secara empiris. Salah satu jenis hipotesis yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah hipotesis asosiatif, yaitu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara dua variabel atau lebih.

Hipotesis jenis ini disusun berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti (Elvera & Astarina, 2021). Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H₁:** Komunikasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo.
- H₂:** Pelatihan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo.
- H₃:** Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo.
- H₄:** Komunikasi, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo.

3. Metode Penelitian

3.1. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel, sedangkan metode survei untuk mengumpulkan data langsung dari responden melalui kuesioner.

3.2. Populasi dan Sampel

Berdasarkan uraian mengenai populasi dan sampel, penelitian ini menggunakan seluruh pegawai KPH Wilayah X Dempo Dinas Kehutanan Kota Pagar Alam sebagai populasi penelitian yang berjumlah 73 orang, terdiri dari berbagai jabatan mulai dari Kepala KPH, Kasubbag TU DL, Kasi RPH, Kasi PPH TK, pelaksana, pengawas, hingga koordinator dan anggota bidang. Populasi dalam penelitian ini bersifat terbatas karena jumlah anggotanya dapat diidentifikasi dengan jelas. Sejalan dengan pendapat (Sugiyono, 2017), sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan untuk mewakili keseluruhan populasi, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dengan jumlah 73 responden.

3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, Menurut Sugiyono (2017), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau

penelitian ingin mengambil seluruh elemen populasi agar hasilnya lebih akurat tanpa perlu melakukan perhitungan sampel.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang dibagikan kepada seluruh responden yang telah ditentukan berdasarkan teknik pengambilan sampel. Penyusunan kuesioner mengacu pada indikator dari masing-masing variabel penelitian yang telah diadopsi dari teori dan penelitian sebelumnya.

Selain kuesioner, dilakukan pula wawancara semi-terstruktur dengan sejumlah informan kunci guna menggali informasi kualitatif yang tidak dapat dijangkau melalui instrumen kuantitatif. Untuk memperkuat data yang diperoleh, dilakukan juga studi dokumentasi, seperti telaah terhadap dokumen organisasi, laporan kepegawaian, dan arsip pelatihan sebagai data pendukung.

3.5. Metode Analisis Data

Menganalisis data dilaksanakan sesudah semua data terkumpul dari seluruh data responden dan sumber referensi data lain. Penelitian ini diteliti dengan menggunakan bantuan program SmartPLS 3.

3.5.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis.

3.5.2. Analisis Kuantitatif

Data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden dianalisis menggunakan Analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software *Partial Least Square* (PLS).

3.5.3. Pendugaan Parameter Metode *Partial Least Square* (PLS)

Pendugaan parameter dalam PLS diperoleh melalui proses iterasi tiga tahap dan disetiap tahap menghasilkan estimasi. Berikut adalah langkah-langkah estimasi parameter PLS: Estimasi bobot (*weight estimate*), Estimasi jalur (*path estimate*), Estimasi rata-rata (*Means*).

3.5.4. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi *outer model* dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali, 2021). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2017).

3.5.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dalam PLS-SEM bertujuan melihat kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali, 2021).

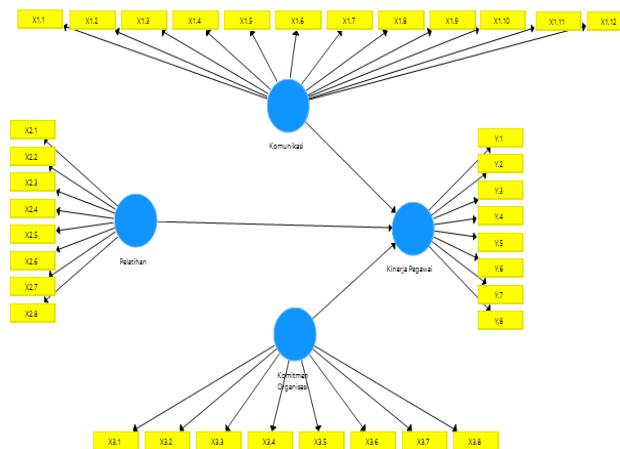
4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Deskripsi Responden

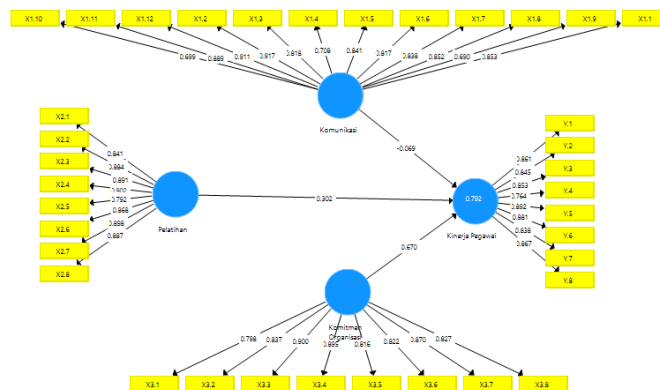
Responden dalam penelitian ini berjumlah 73 orang, Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup aspek jenis kelamin, umur, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan hasil pengolahan data, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 56 orang (76,7%), sedangkan perempuan berjumlah 17 orang (23,3%). Dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 36–45 tahun sebanyak 26 orang (35,6%), disusul usia 26–35 tahun sebanyak 18 orang (24,7%), usia 46–50 tahun sebanyak 13 orang (17,8%), usia <25 tahun sebanyak 12 orang (16,4%), dan usia >50 tahun sebanyak 4 orang (5,5%). Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 38 orang (52,1%), sementara sisanya memiliki masa kerja 3–5 tahun sebanyak 13 orang (17,8%), masa kerja 6–10 tahun dan < 2 tahun masing-masing sebanyak 11 orang (15,1%).

Dari sisi pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 40 orang (54,8%), diikuti SMA/ sederajat 23 orang (31,5%), serta masing-masing 5 orang (6,8%) dengan latar belakang pendidikan D3 dan S2/S3. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki keragaman karakteristik yang cukup representatif dalam menggambarkan kondisi pegawai KPH Wilayah X Dempo Dinas Kehutanan Kota Pagar Alam.

4.2. Pendugaan Parameter Metode *Partial Least Square* (PLS)



Gambar 4.1. Model Utama Pls



Gambar 4.2. Hasil Algoritma Pls

Pada gambar hasil olahan PLS-SEM di atas terlihat bahwa seluruh indikator pada variabel Komunikasi, Pelatihan, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai dipertahankan tanpa ada yang dieliminasi, meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai loading factor di bawah 0,7. Hal ini tetap dapat diterima karena penurunan nilai tersebut tidak terlalu jauh dari batas minimal, sehingga indikator-indikator tersebut masih dianggap cukup representatif dalam menjelaskan konstruk laten masing-masing variabel.

Dalam konteks analisis PLS-SEM, indikator dengan nilai loading faktor tinggi menunjukkan kontribusi yang kuat terhadap konstruk, sedangkan indikator dengan nilai sedikit di bawah 0,7 masih relevan untuk dipertahankan agar tetap mencerminkan keragaman karakteristik variabel penelitian. Dengan demikian, model ini dinilai masih valid dan reliabel, karena mayoritas indikator memiliki nilai loading factor $>0,7$, serta indikator dengan nilai di bawah 0,7 tidak menurunkan kualitas model secara signifikan. Pemertahanan seluruh indikator juga membantu menjaga kelengkapan informasi dalam menjelaskan konstruk laten, sehingga model penelitian ini tetap mampu menghasilkan estimasi parameter yang stabil serta memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh antar variabel yang diteliti.

4.3. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi *outer model* dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali, 2021). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2017).

4.3.1. Uji Validitas

AVE (Average Variance Extracted) AVE digunakan untuk mengukur **validitas konvergen** dari konstruk. Nilai AVE yang baik biasanya ≥ 0.5 , artinya lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruksya.

Tabel 4.1
Hasil Pengujian (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai	0.724
Komitmen Organisasi	0.716
Komunikasi	0.677
Pelatihan	0.759

Sumber: Output PLS 2025

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)

	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja Pegawai	0.851			
Komitmen Organisasi	0.882	0.846		
Komunikasi	0.805	0.898	0.823	
Pelatihan	0.847	0.905	0.900	0.871

Sumber: Output PLS 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai AVE pada setiap konstruk, yaitu Kinerja Pegawai (0,724), Komitmen Organisasi (0,716), Komunikasi (0,677), dan Pelatihan (0,759), seluruhnya berada di atas ambang minimum 0,50 sebagaimana disyaratkan oleh Hair et al. (2021). Hal ini membuktikan bahwa keempat konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara konsisten dan memadai, serta mendukung kelayakan model pengukuran untuk dianalisis lebih lanjut.

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker Criterion, seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi syarat karena nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk adalah Kinerja Pegawai (0,851), Komitmen Organisasi (0,846), Komunikasi (0,823), dan Pelatihan (0,871), yang seluruhnya melampaui nilai korelasi dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih kuat merefleksikan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural.

4.3.2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2021). Mengukur reliabilitas dalam PLS-SEM menggunakan software SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan melihat:

1) *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur internal *consistency*. Nilai CR 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Ghozali, 2021).

Tabel 4.3
Hasil Pengujian *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kinerja Pegawai	0.954
Komitmen Organisasi	0.953
Komunikasi	0.961
Pelatihan	0.962

Sumber: Output PLS 2025

2) *Cronbach's Alfa Cronbach's*

Alfa digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai Cronbach's Alfa >0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research*.

Table 4.4
Hasil Pengujian *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Kinerja Pegawai	0.945
Komitmen Organisasi	0.943
Komunikasi	0.956
Pelatihan	0.954

Sumber: Output PLS 2025

Tabel 4.3 dan Tabel 4.4 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian menggunakan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability (CR)* untuk setiap konstruk berada jauh di atas ambang batas 0,70, yaitu Kinerja Pegawai (0,954), Komitmen Organisasi (0,953), Komunikasi (0,961), dan Pelatihan (0,962). Nilai tersebut bahkan melampaui angka 0,95, yang menurut Hair et al. (2021) menandakan reliabilitas sangat tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya secara stabil dan dapat diandalkan.

Sementara itu, *Cronbach's Alpha* juga digunakan untuk menilai konsistensi internal skala pengukuran secara keseluruhan. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *Cronbach's Alpha* untuk seluruh konstruk berada di atas 0,90, yaitu Kinerja Pegawai (0,945), Komitmen Organisasi (0,943), Komunikasi (0,956), dan Pelatihan (0,954).

Mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2021), nilai tersebut menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pada setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat dan mampu mengukur variabel penelitian secara stabil serta andal.

Secara keseluruhan, kedua pengujian ini memperlihatkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Dengan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas, yang berarti bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dapat dipercaya.

4.4. Pengujian Model Struktural/Uji Hipotesis (*Inner Model*)

Analisis model struktural yaitu *menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian yaitu R -square, F -square, dan pengujian hipotesis yakni *direct effect*.

1) Nilai R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (Eksogen). Melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness fit model*.

Kriterianya:

- Jika nilai $R^2 = 0,75$ – Substansial (Besar atau Kuat)
- Jika nilai $R^2 = 0,50$ – Moderate (Sedang)
- Jika nilai $R^2 = 0,25$ – Lemah (Kecil).

Tabel 4.5
Nilai R2 Variabel Endogen

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.792	0.782

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, *Koefisien determinasi* (R Square) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam suatu model penelitian. Analisis nilai R Square (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan metode PLS-SEM, diketahui bahwa nilai R Square untuk variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,792. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komunikasi, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi secara simultan mampu menjelaskan variabilitas Kinerja Pegawai sebesar 79,2%, sedangkan sisanya sebesar 20,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Sementara itu, nilai R Square Adjusted sebesar 0,782 memberikan gambaran yang telah disesuaikan dengan jumlah prediktor dalam model, yang memperhitungkan potensi bias akibat jumlah variabel bebas. Nilai ini tetap berada pada kategori kuat, sebagaimana diacu dari kriteria Hair et al. (2021) yang menyatakan bahwa nilai R Square di atas 0,75 termasuk dalam kategori substansial atau kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan Kinerja Pegawai, serta memperkuat bahwa Komunikasi, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi merupakan faktor-faktor dominan yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2) Nilai F-Square

F^2 Effect size (f square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen).

Kriterianya:

- Jika nilai $f^2 = 0,02$ – kecil (buruk)
- Jika $f^2 = 0,15$ – Sedang
- Jika $f^2 = 0,35$ – Baik

Tabel 4.6
Nilai F-Square (F^2)

	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja Pegawai				
Komitmen Organisasi	0.310			
Komunikasi	0.003			
Pelatihan	0.062			

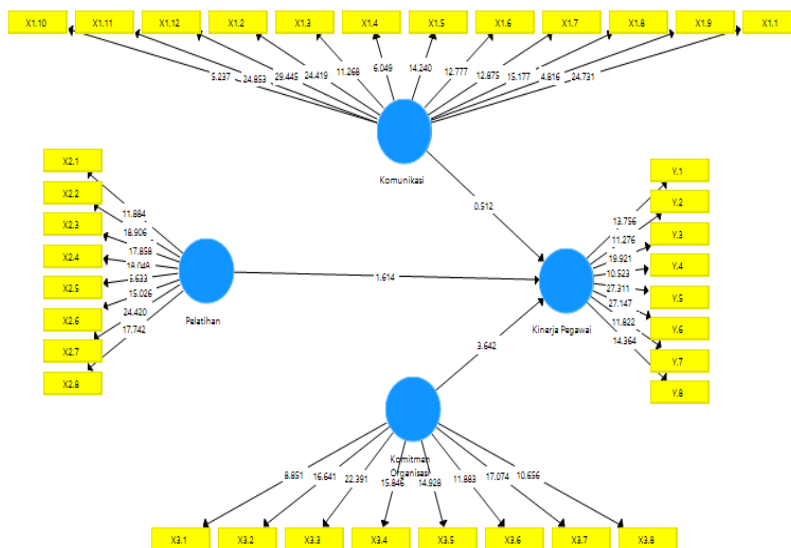
Sumber: Output PLS 2025

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki nilai f^2 sebesar 0,310 yang termasuk dalam kategori sedang dan mendekati besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor dominan yang memberikan kontribusi kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, pelatihan memperoleh nilai f^2 sebesar 0,062 yang berada pada kategori kecil, menunjukkan bahwa meskipun pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruh tersebut masih terbatas dan perlu ditingkatkan efektivitasnya agar lebih optimal.

Adapun komunikasi memiliki nilai f^2 sebesar 0,003 yang berada jauh di bawah ambang batas minimum (0,02), sehingga dapat dikatakan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, dari ketiga variabel bebas yang diteliti, komitmen organisasi menjadi faktor yang paling kuat memengaruhi kinerja pegawai, diikuti pelatihan dengan pengaruh kecil, sedangkan komunikasi tidak menunjukkan pengaruh berarti.

4.5. Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Nilai estimasi, untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini, dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik pada algorithm *bootstrapping report*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari T-tabel pada alpha 0.05 (5%) = 1.96. kemudian, T-tabel dibandingkan oleh T-hitung (T-statistik).



Gambar 4.4 Hasil Uji Bootstrapping PLS

Direct effect (Path Coefficient)

Table 4.7
Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.670	0.678	0.184	3.642	0.000
Komunikasi -> Kinerja Pegawai	-0.069	-0.074	0.134	0.512	0.609
Pelatihan -> Kinerja Pegawai	0.302	0.287	0.187	1.614	0.107

Sumber: Output PLS 2025

Berdasarkan hasil olahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.13, diperoleh hasil sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis pada jalur pertama menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,670, dengan nilai T-statistics sebesar 3,642 dan nilai p-value sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja mereka. Komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, menunjukkan loyalitas, serta bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hasil ini sejalan dengan teori-teori yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu determinan penting dalam pencapaian kinerja pegawai yang tinggi.

Pengujian pada jalur kedua menunjukkan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil estimasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,069, dengan nilai T-statistics sebesar 0,512 dan p-value sebesar 0,609. Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak. Meskipun arah pengaruhnya negatif, namun secara statistik tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, kualitas atau intensitas komunikasi belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Faktor lain seperti struktur komunikasi yang kurang efektif, media komunikasi yang kurang tepat, atau persepsi terhadap komunikasi internal dapat menjadi penyebab tidak signifikannya hubungan tersebut.

Hasil pengujian pada jalur ketiga menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,302, dengan T-statistics sebesar 1,614 dan p-value sebesar 0,107. Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ini ditolak. Artinya, meskipun pelatihan yang diberikan berada dalam arah positif terhadap kinerja, namun pengaruhnya secara statistik tidak cukup kuat. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa kemungkinan, seperti kurang relevannya materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, metode pelatihan yang kurang efektif, atau tidak adanya evaluasi pasca pelatihan yang berdampak pada penerapan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan

Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai path coefficient (β) = 0,670, t-statistik = 3,642 > 1,96, dan p-value = 0,000 < 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang ditanamkan dalam lingkungan kerja Dinas Kehutanan KPH Wilayah X Dempo, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Secara praktis, hal ini berarti bahwa ketika pegawai merasa memiliki loyalitas terhadap organisasi, merasa terikat dengan nilai dan tujuan lembaga, serta menunjukkan kesediaan untuk berkontribusi lebih, maka performa kerja mereka akan meningkat. Komitmen organisasi menciptakan rasa tanggung jawab kolektif yang mendorong pegawai bekerja dengan lebih produktif dan efisien.

4.6.2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh nilai path coefficient (β) = -0,069, t-statistik = 0,512 < 1,96, dan p-value = 0,609 > 0,05. Dengan demikian, hipotesis mengenai adanya pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima.

Secara praktis, hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi berlangsung di lingkungan kerja, namun belum cukup efektif untuk mendorong peningkatan kinerja. Hal ini bisa disebabkan oleh komunikasi yang bersifat satu arah, kurang terbuka, atau tidak konsisten antar lini kerja, sehingga pesan yang disampaikan tidak berdampak signifikan terhadap pemahaman tugas atau motivasi kerja pegawai.

4.6.3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo

Dari hasil analisis, diperoleh nilai path coefficient (β) = 0,302, t-statistik = 1,614 < 1,96, dan p-value = 0,107 > 0,05, yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun pelatihan telah diberikan, namun belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja.

Secara praktis, hal ini bisa terjadi karena pelatihan yang diselenggarakan belum sesuai dengan kebutuhan kerja pegawai, belum berorientasi pada pengembangan keterampilan teknis lapangan, atau kurang intensif dalam implementasinya. Pelatihan yang bersifat formal namun tidak aplikatif cenderung tidak memberikan perubahan perilaku kerja yang berarti.

4.6.4. Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo

Berdasarkan hasil uji R-Square, diperoleh nilai $R^2 = 0,792$, yang menunjukkan bahwa sebesar 79,2% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel komunikasi, pelatihan, dan komitmen organisasi. Sedangkan 20,8% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem penghargaan dan kontrol manajerial.

Nilai R-Square sebesar 0,792 tergolong kuat, sesuai klasifikasi dari Hair et al. (2017) yang menyebutkan bahwa nilai R^2 di atas 0,67 mengindikasikan daya prediktif tinggi dari model struktural terhadap konstruk endogen. Dengan demikian, model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan menjelaskan yang sangat baik terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo.

Secara simultan, ketiga variabel bebas komunikasi, pelatihan, dan komitmen organisasi secara kolektif memberikan kontribusi yang besar terhadap pembentukan kinerja pegawai. Meskipun secara parsial hanya komitmen organisasi yang terbukti berpengaruh signifikan, namun kontribusi gabungan dari ketiganya memperlihatkan bahwa interaksi antar faktor dalam organisasi merupakan elemen penting dalam menciptakan performa kerja yang optimal.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai path coefficient (β) = 0,670, t-statistik = 3,642 > 1,96, dan p-value = 0,000 < 0,05.
2. Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh nilai path coefficient (β) = -0,069, t-statistik = 0,512 < 1,96, dan p-value = 0,609 > 0,05.
3. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai path coefficient (β) = 0,302, t-statistik = 1,614 < 1,96, dan p-value = 0,107 > 0,05.
4. Secara simultan, komunikasi, pelatihan, dan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi sebesar $R^2 = 0,792$ atau 79,2%, sementara 20,8% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian.

5.2. Saran

1. Meningkatkan Komitmen Organisasi melalui Strategi Internalisasi Nilai dan Budaya Kerja
2. Melakukan Evaluasi dan Pengembangan Program Pelatihan
3. Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Organisasi
4. Mengintegrasikan Pendekatan Komprehensif dalam Pengembangan SDM

Dengan langkah tersebut, diharapkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kesatuan Pengelola Hutan (KPH) Wilayah X Dempo dapat meningkat optimal.

Daftar Pustaka

- Anton, M. H., et al. (2016). Akuntabilitas Kinerja pada Dinas Kehutanan UPT KPH. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/14289/13864>
- Asbullah, A., & Suharno. (2022). Analisis Kompetensi SDM dalam Mendukung Kinerja Pegawai KPHP Tana Tidung. IDEAS: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik. <https://jurnal.ideaspublishing.co.id/index.php/ideas/article/download/589/282>
- Bangsawan, J. U. (2022). Efektivitas Manajemen Surat pada Dinas Kehutanan Provinsi Lampung. <http://eprints.ipdn.ac.id/6732/1/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). Human Resource Management: An Experiential Approach. New York: McGraw-Hill Education.
- Cahyono, D., et al. (2020). How To Improve Employee Performance at The Forest Service. <https://repository.unmuhjember.ac.id/5715/5/Artikel.pdf>
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ekawati, S., et al. (2018). Kesiapan KPH Yogyakarta sebagai BLU Daerah. <https://www.academia.edu/download/81367708/pdf.pdf>
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). Metodologi Penelitian. Penerbit Andi.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gültekin, Y. S. (2022). Modeling the mediation roles in the relationship between job satisfaction and organizational commitment of public sector forest engineers in Turkey. *Journal of Forest Research*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13416979.2022.2028706>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hidayah, A. K., & Nurqamarani, A. S. (2018). Impact of organisational support and employees' attitude towards organisational change on employee performance. *International Journal of Agriculture, Forestry and Plantation*, 6(1). https://ijafp.org/wp-content/uploads/2018/05/IJAFP6_8.pdf
- Hidayat, A. et al. (2005). Implementasi SK Gubernur Jawa Tengah di Wilayah KPH. <https://core.ac.uk/download/pdf/11704698.pdf>
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2024). Populasi dan Sampel. Dalam *Metode Penelitian* (hlm. 167–197). Eureka Media Aksara
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maryadi, Y., Misrania, Y., Mico, S., & Feriyansyah, A. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol Pp) Kota Pagar Alam. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 7(2), 91-98.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mugiono, S. (2021). Pembelajaran Pengelolaan Hutan di KPH Yogyakarta. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/gg/article/view/255/172>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2010). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Puspariani, I. D. A. (2011). Implementasi Kebijakan Pembangunan KPHP Model Lalan, Musi Banyuasin. <https://core.ac.uk/download/pdf/11730628.pdf>
- Rahman, A. (2019). Pengaruh Etos dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan. <http://repository.uin-suska.ac.id/22581/1/AULIAN%20RAHMAN%2811571104861%29.pdf>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sarif, A., et al. (2022). Strategi Kebijakan Pembangunan KPHL Mapilli, Sulbar. <http://ojs.unanda.ac.id/index.php/bonita/article/download/1211/866>

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharnoko. (2019). Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja pada Perangkat Daerah KPH Bali Tengah. <https://ejurnal.malangkab.go.id/index.php/kr/article/download/25/18>
- Sya'rani. (2024). Pengembangan SDM di KPH Kabupaten Banjar. Core.ac.uk. <https://core.ac.uk/download/pdf/617060978.pdf>
- Tambuk, M. (2021). Pengaruh Anggaran dan Komitmen terhadap Kinerja Instansi Pemerintah. <http://e-journal.uajy.ac.id/24177/5/1604228491.pdf>
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. <https://core.ac.uk/download/pdf/188085163.pdf>
- Urbancová, H., & Vnoučková, L. (2018). Impact of employee development in agricultural companies on commitment, loyalty and performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(3). <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2018/03/19.pdf>
- Wasongko, T. et al. (2024). Pengelolaan Perhutanan Sosial dan Kapasitas Komunikasi. <https://jiip.stkipyapisdompu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/download/3930/3239>
- Yeny, Y., & Dwiprabowo, D. (2014). Analisis Tujuan Pembangunan KPH di Papua. <https://www.academia.edu/download/67405068/639.pdf>
- Zakaria, A. (2024). CSR Perusahaan Perhutani KPH Semarang. http://repository.unissula.ac.id/38780/2/Akuntansi_31401900094_fullpdf.pdf