

ANALISIS PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *CORE VALUES AKHLAK* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KEBUN SEI KEBARA PTPN IV

ANALYSIS OF THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND COMPETENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH CORE VALUES OF AKHLAK AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE SEI KEBARA PLANTATION PTPN IV

Judha Iskandar^{1*}, Retna Astuti², Erwin Nyak Akoeb², Angga Dwi Kelana Putra³

¹ Mahasiswa Magister Agribisnis Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

² Dosen Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

³ Alumni Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

*Email Penulis korespondensi: yudha.iskandar.sp@gmail.com

ABSTRAK

Kebun Sei Kebara sebagai salah satu Kebun yang memberi kontribusi yang cukup besar kepada PTPN IV Regional 1. Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional I pernah mendapat predikat kebun terbaik I Holding Perkebunan pada tahun 2022 dengan capaian produktivitas sebesar 30.304 kg/ha. Capaian kinerja tahun 2024 sebesar 27.167 kg/ha dan target tahun 2025 sebesar 35.350 kg/ha. Sehingga membutuhkan kepemimpinan yang baik dan SDM yang kompeten untuk mencapai sasaran tersebut. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang merupakan bagian paling penting dalam mendorong dinamika atau perubahan suatu organisasi yaitu kepemimpinan transformasional. Di saat yang sama, kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap/etik kerja secara konsisten dihubungkan dengan kinerja karyawan. Peneliti bertujuan untuk melakukan analisis transformational leadership dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui core values AKHLAK di Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional I. Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang diperkuat dengan data kualitatif deskriptif menggunakan kuisioner dengan menggunakan analisa data *Structural Equation Modelling* dengan jumlah sampel 80 Karyawan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa hanya variabel secara langsung Kompetensi terhadap Core Values AKHLAK yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi tidak berkontribusi secara langsung terhadap penguatan nilai AKHLAK, selainnya berkontribusi langsung dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kata Kunci: Transformational Leadership, Kompetensi, Kinerja Karyawan, Core *AKHLAK* Values

ABSTRACT

Sei Kebara Plantation is one of the plantations that contributes significantly to PTPN IV Regional 1. Sei Kebara Plantation PTPN IV Regional I was named the best plantation in the Plantation Holding Company in 2022 with a productivity of 30,304 kg/ha. The performance achievement for 2024 is 27,167 kg/ha and the target for 2025 is 35,350 kg/ha. Therefore, good leadership and competent human resources are needed to achieve these targets. One form of leadership style that is the most important part in driving the dynamics or changes in an organisation is transformational leadership. At the same time, competencies, including knowledge, skills, and attitudes/work ethics, are consistently linked to employee performance. The researcher aims to analyse transformational leadership and competence in relation to employee performance through the core values of AKHLAK at the Sei Kebara Plantation of PTPN IV Regional I. This research method uses a quantitative approach reinforced with descriptive qualitative data using a questionnaire and Structural Equation Modelling data analysis with a sample size of 80 employees. The results of the study indicate that only the variable directly related to Core Values of AKHLAK indicates that an increase in competence does not contribute directly to the strengthening of AKHLAK values, while the other variables contribute directly and significantly, both directly and indirectly.

Keywords: Transformational Leadership, Competence, Employee Performance, Core Moral AKHLAK

PENDAHULUAN

Perusahaan perkebunan milik negara menghadapi tekanan kinerja yang kian kompleks: target produktivitas, standar mutu dan keselamatan kerja, kepatuhan tata kelola, hingga tuntutan budaya kerja yang adaptif. Sejak 2020–2022, Kementerian BUMN merumuskan Core Values *AKHLAK* yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif, sebagai identitas dan perekat budaya kerja lintas BUMN untuk memastikan peningkatan kinerja yang berkelanjutan melalui Surat Edaran NO 7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (Core Value) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, (2020); pedoman *AKHLAK*). Implementasi *AKHLAK* dimaksudkan menjiwai proses rekrutmen, pengembangan, evaluasi, dan perilaku kerja harian pegawai BUMN, bukan sekadar slogan komunikasi internal. Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional 1 adalah kebun/unit yang bergerak dibidang komoditas kelapa sawit. Kebun Sei Kebara berada di Wilayah Distrik Labuhan Batu II, memiliki luas areal 6139,87 ha, dengan luas tanaman 4922,85 ha. Hal tersebut menjadikan Kebun Sei Kebara sebagai salah satu Kebun yang memberi kontribusi yang cukup besar kepada PTPN IV Regional 1. Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional I pernah mendapat predikat kebun terbaik I Holding Perkebunan pada tahun 2022 dengan capaian produktivitas sebesar 30.304 kg/ha. Capaian kinerja tahun 2024 sebesar 27.167 kg/ha dan target tahun 2025 sebesar 35.350 kg/ha. Sehingga membutuhkan kepemimpinan yang baik dan SDM yang kompeten untuk mencapai sasaran tersebut (Kementerian BUMN, 2020).

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang merupakan bagian paling penting dalam mendorong dinamika atau perubahan suatu organisasi yaitu kepemimpinan transformasional (Dari *et al.*, 2023). Menurut Bass (1995) dalam Insan (2017), kepemimpinan transformasional pada dasarnya menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada nilai-nilai, keyakinan, serta asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Menurut Bass dan Jung *et al* dalam buku Suriagiri (2020) gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari beberapa indikator utama, yaitu: 1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*/Karisma); 2. Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*); 3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) dan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*). Hal ini secara langsung berdampak positif pada kinerja individu maupun tim yang pada akhirnya turut mendorong kemajuan dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan (Susanto, 2021).

Di saat yang sama, kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap/etik kerja secara konsisten dihubungkan dengan kinerja karyawan. Beberapa riset menunjukkan kompetensi memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun melalui variabel tata nilai/komitmen/budaya organisasi. Berdasarkan telaah kritis terhadap penelitian-penelitian terdahulu, tampak bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berhubungan positif dengan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kompensasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, maupun etika kerja. Namun, seluruh penelitian tersebut memiliki keterbatasan karena variabel mediasi yang digunakan lebih banyak menekankan aspek individual, psikologis, atau kontekstual, bukan pada dimensi nilai budaya organisasi yang bersifat kolektif dan strategis. Padahal, sejak Kementerian BUMN menetapkan Core Values *AKHLAK* sebagai standar budaya kerja resmi, variabel ini memiliki relevansi yang kuat untuk menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional dan kompetensi karyawan dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan novelty berupa: (1) penempatan *AKHLAK* sebagai variabel intervening yang belum pernah diuji sebelumnya dalam hubungan

kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan kinerja; (2) pengujian empiris pada konteks BUMN perkebunan (PTPN IV Regional I Kebun Sei Kebara) yang selama ini jarang disentuh penelitian. Temuan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana peningkatan kinerja karyawan di unit perkebunan dapat dicapai melalui kepemimpinan dan kompetensi yang selaras dengan internalisasi *AKHLAK*. Oleh karena itu peneliti bertujuan untuk melakukan analisis transformational leadership dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui core values *AKHLAK* Di Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional I.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional 1, Kecamatan Torgamba, Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan bahwa fenomena yang terjadi *Transformational Leadership* Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Core Values *AKHLAK* Di Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional 1. Penelitian dilaksanakan pada Juni – Agustus 2025.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif yang diperkaya dengan data kualitatif deskriptif sebagai penopang dalam memperkuat hasil analisis. Fokus utama pendekatan kuantitatif diarahkan pada pengujian pengaruh transformational leadership dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui peran core values *AKHLAK*, sehingga dapat diungkap faktor-faktor yang berkontribusi dalam membentuk hubungan tersebut. Sementara itu, pendekatan kualitatif digunakan untuk memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor penelitian, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja karyawan. Data kuantitatif diperoleh melalui survei dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada responden sebagai sumber data primer. Data yang diperoleh dari survei tersebut kemudian diolah dengan analisis statistik dan diperkuat melalui informasi kualitatif yang didapat dari wawancara mendalam (Sugiyono, 2017). Data hasil wawancara kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memperkaya interpretasi hasil temuan kuantitatif. Dengan demikian, keberadaan data kualitatif berfungsi sebagai penguat yang tidak hanya meningkatkan validitas hasil, tetapi juga memperdalam pemahaman terhadap temuan kuantitatif penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan *probability sampling* sebagai teknik penarikan sampel, yaitu suatu metode yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih menjadi responden. Populasi penelitian ini adalah seluruh Karyawan Kebun Sei Kebara PTPN IV Regional 1 yang berjumlah 406 orang (Bezzeting bulan Mei 2025), penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 10%. Rumus Slovin digunakan karena praktis untuk menghitung jumlah sampel yang representatif ketika ragam populasi tidak diketahui secara pasti. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin Sugiyono (2018) yang dituliskan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \times (e)^2}$$

$$n = \frac{406}{1 + 406 \times (0,1)^2}$$

$$n = \frac{406}{1+4.06}$$

$$n = \frac{406}{5.06} = 80.24 = 80 \text{ Sampel}$$

dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi sampel

e = Jumlah kesalahan dalam pengambilan sampel (error term)

Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) atau yang lebih dikenal sebagai SEM-PLS. Setiap hipotesis dianalisis melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.0, yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam model penelitian (Sarwono, 2010).

Penerapan SEM-PLS dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan sistematis, dimulai dengan penyusunan model penelitian yang terdiri atas model pengukuran (*outer model*) dan struktural (*inner model*). Setelah itu, dilakukan proses pengumpulan data, pengujian validitas, serta evaluasi model untuk memastikan keandalan instrumen penelitian. Tahap akhir adalah analisis hasil serta interpretasi temuan sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Dengan prosedur tersebut, penggunaan SEM-PLS memungkinkan pengujian hipotesis dilakukan secara lebih komprehensif dan sesuai dengan tujuan penelitian (Hair *et al*, 2017).

Outer model

Outer Model dalam pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan bagian dari model pengukuran yang berfungsi untuk menggambarkan keterkaitan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang menyusunnya. Menurut Hair *et al* (2019), pada model reflektif indikator dipandang sebagai cerminan dari variabel laten.

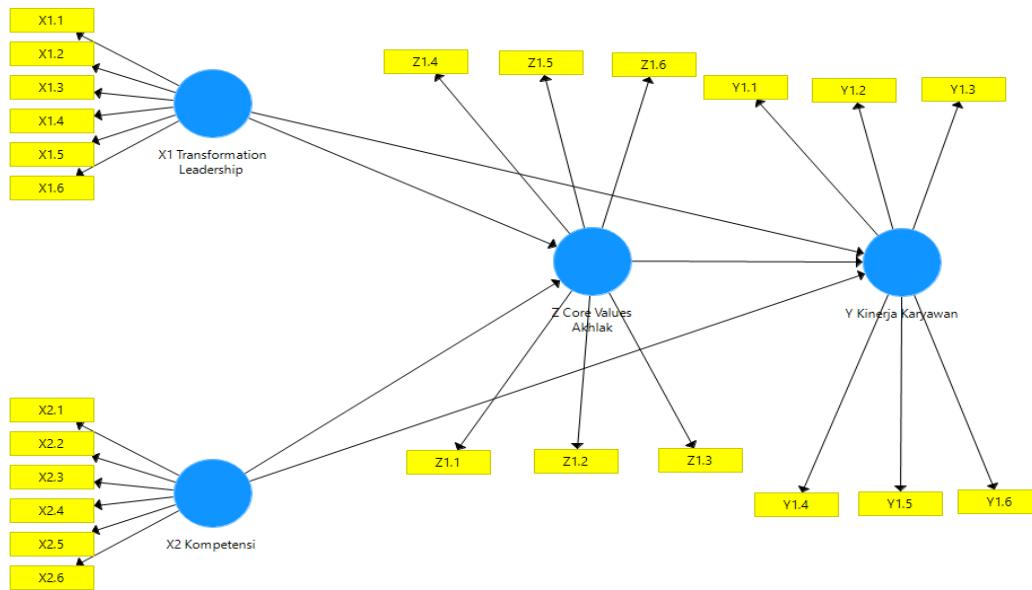
Inner Model

Dalam praktiknya, evaluasi *inner model* dilakukan melalui beberapa prosedur utama. Pertama, analisis nilai R-Square (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R^2 yang semakin tinggi menunjukkan kemampuan prediksi model yang semakin kuat. Kedua, dilakukan pengujian predictive relevance (Q^2) guna menilai kemampuan model dalam memprediksi data observasi; nilai Q^2 yang bernilai positif menandakan model memiliki relevansi prediktif yang baik. Ketiga, evaluasi path coefficients dengan teknik *bootstrapping* dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antarvariabel laten signifikan secara statistik (Ghozali & Latan, 2015).

Selain itu, peneliti juga dapat melakukan pengujian tambahan seperti F^2 sebagai ukuran kesesuaian model secara menyeluruh, dengan mengkombinasikan nilai AVE dan R^2 . Evaluasi menyeluruh terhadap *inner model* ini bertujuan agar model struktural yang dikembangkan tidak hanya tepat secara statistik, tetapi juga mampu memberikan daya jelaskan yang kuat terhadap fenomena yang diteliti.

Model SEM

Secara keseluruhan, kerangka penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan kompetensi (X2) berkontribusi terhadap penguatan melalui Core Values AKHLAK (Z), yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Y). Untuk menguji hubungan antarvariabel laten, pendekatan PLS-SEM digunakan dengan mempertimbangkan parameter utama, antara lain path coefficient, nilai R^2 (*koefisien determinasi*), ukuran efek f^2 , serta t-statistic untuk menguji signifikansi jalur kausal

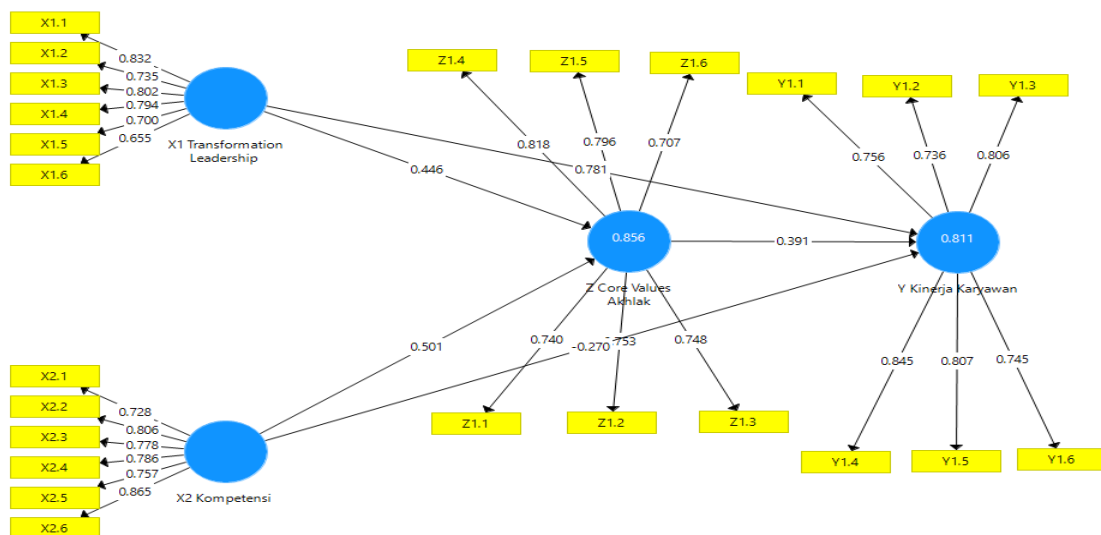


Gambar 1. Model SEM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model

Dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), langkah awal yang harus dilakukan adalah pengujian outer model atau model pengukuran. Outer model digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merefleksikan atau mengukur konstruk laten yang diteliti. Menurut (Hair *et al*, 2019), pengujian outer model berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator, sehingga dapat dipastikan bahwa konstruk laten benar-benar diukur secara tepat oleh variabel-variabel manifest yang merepresentasikannya. Dengan demikian, outer model berfungsi sebagai fondasi validitas instrumen penelitian sebelum peneliti melangkah pada analisis inner model untuk menguji hubungan antar variabel laten.



Gambar 2. Outer Loadings Model
Sumber : Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Berdasarkan Gambar 2 terlihat bahwa model pengukuran penelitian ini dibangun atas konstruk Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) dengan Core Values AKHLAK (Z) sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat dilihat dari adanya arah panah dari variabel eksogen (X) menuju variabel endogen (Y) serta dari variabel X menuju variabel mediasi (Z). Hal ini mengindikasikan bahwa model pengukuran tersebut merepresentasikan adanya hubungan kausal, di mana variabel kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi, sekaligus memberikan pengaruh tidak langsung melalui kinerja karyawan sebagai mediator. Selanjutnya, dari model yang ditampilkan terlihat nilai outer loading yang merepresentasikan kekuatan hubungan antara setiap indikator dengan variabel latennya. Melalui hasil ini dapat ditentukan apakah suatu indikator layak dipertahankan sebagai pengukur konstruk karena memiliki kontribusi yang memadai, atau sebaliknya perlu dieliminasi apabila tidak memenuhi kriteria validitas.

Outer Loadings Transformational Leadership

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah pengaruh ideal, yang menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk memberikan pengaruh positif, menjadi teladan, serta menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan merupakan aspek paling dominan dalam menjelaskan Transformational Leadership. Hal ini menegaskan bahwa inti dari Transformational Leadership terletak pada sejauh mana pemimpin mampu menginspirasi dan memengaruhi bawahan untuk mengikuti arah visi organisasi. Di Kebun Sei Kebara yang menjadi *Role Model* untuk memberikan pengaruh ideal bagi Karyawan yaitu Karyawan Pimpinan mulai dari Manajer, Askep dan Asisten Afdeling/Bagian. Sebagai kepercayaan Direksi untuk mengelola SDM dan Aset Perusahaan lainnya, peran Karyawan Pimpinan sangat besar. Beberapa pengaruh yang dominan adalah etika pimpinan yang baik dan kebersamaan dengan anggotanya.

Dimensi ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan yang dihormati, membangun kepercayaan, serta memancarkan integritas dan visi yang menginspirasi pengikut. Meta analisis atas instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) menunjukkan bahwa *idealized influence* memiliki korelasi paling kuat dengan efektivitas kepemimpinan dan kepuasan bawahan, melampaui dimensi transformasional lainnya. Hal ini menegaskan bahwa pengikut cenderung lebih terikat pada pemimpin yang dapat mereka kagumi dan percayai, karena pengaruh teladan menciptakan legitimasi moral yang mendasari kepatuhan dan loyalitas (Manesh *et al*, 2018).

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah komunikatif. Meskipun valid, kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lainnya. Ini mengindikasikan bahwa kemampuan komunikasi pemimpin memang penting dalam proses kepemimpinan transformasional, namun dalam konteks penelitian ini peran komunikasi belum sekuat dimensi pengaruh langsung yang ditunjukkan pemimpin. Hal ini didukung Rafferty & Griffin (2004) yang menjelaskan bahwa komunikatif dipersempit sebagai ekspresi pesan positif yang membangkitkan motivasi dan keyakinan bukan seluruh spektrum komunikasi pemimpin. Karena ruang lingkupnya spesifik, varian yang dijelaskan oleh indikator “komunikatif” bisa lebih kecil daripada dimensi yang lebih inti seperti vision atau idealized influence, sehingga loading relatifnya dapat lebih rendah tanpa mengindikasikan ketidakpentingan konstruksi tersebut.

Outer Loadings Kompetensi

Hasil *outer loadings* menunjukkan bahwa indikator Inovasi memiliki kontribusi paling dominan dalam merefleksikan konstruk kompetensi. Nilai tertinggi pada indikator ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan untuk menciptakan ide baru,

melakukan pembaruan, serta menyesuaikan diri dengan dinamika pekerjaan merupakan dimensi inti yang paling menentukan dalam membentuk kompetensi secara keseluruhan. Di Kebun Sei Kebara yang memiliki komposisi tanaman yang beragam memiliki masalah yang beragam juga sehingga dibutuhkan adanya inovasi. Beberapa inovasi yang diciptakan di kebun Sei Kebara antara lain : Sentral Brondolan di TM kelapa sawit untuk meningkatkan persen brondolan, Mekanisasi Panen dengan Grabber untuk mengatasi kekurangan tenaga panen, Menara Pantau Pengendali hama Tikus di TBM kelapa sawit, Alat Ukur Multifungsi pekerjaan TU kelapa sawit. Beberapa inovasi diatas sangat membantu dalam memecahkan masalah dan mempermudah pekerjaan di lapangan. Temuan ini sejalan dengan Sutrisno *et al* (2024) bahwa pengembangan kompetensi karyawan yaitu inovasi merupakan pilar utama untuk mencapai keunggulan kompetitif; kompetensi yang adaptif dan inovatif dianggap esensial dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi yang cepat.

Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah keterampilan. Meskipun tetap valid sebagai pengukur konstruk, kontribusinya lebih kecil dibandingkan indikator lainnya. Karyawan dituntut untuk melampaui penguasaan keterampilan operasional, dengan menekankan aspek inovasi, pengetahuan, serta sikap adaptif agar kompetensinya benar-benar relevan dan berdampak pada kinerja. Temuan ini didukung Chughtai *et al* (2023) bahwa organisasi dengan kepemimpinan adaptif meningkatkan self-efficacy karyawan dan perilaku inovatif; itu menunjukkan kompetensi yang mendukung pengetahuan, adaptasi, dan inisiatif lebih relevan untuk mendorong kinerja inovatif daripada sekadar keterampilan operasional.

Outer Loadings Core Values AKHLAK

Hasil pengujian *outer loadings* pada konstruk *Core Values* AKHLAK memperlihatkan bahwa indikator loyal memperoleh nilai tertinggi sebesar 0,818. Nilai ini menegaskan bahwa loyalitas menjadi dimensi yang paling kuat dalam merepresentasikan budaya AKHLAK karyawan, sekaligus menunjukkan konsistensi bahwa kesetiaan terhadap organisasi merupakan faktor dominan yang menopang keberlangsungan nilai-nilai inti perusahaan. Sikap Loyal menjadi yang paling tinggi dalam penerapan budaya AKHLAK, hal ini dapat dilihat bahwasanya Citra Positif Kebun Sei Kebara yang baik. Mulai dari Karyawan Pimpinan dan Karyawan Pelaksana bekerja sampai tuntas. Rasa hormat bawahan kepada atasan dan sebaliknya sangat baik. Hal ini didukung Rahman *et al* (2025) menemukan bahwa loyalitas karyawan secara signifikan berkorelasi positif dengan kinerja organisasi, produktivitas, profitabilitas, dan efisiensi operasional. Mereka menunjukkan bahwa loyalitas juga berperan penting sebagai fondasi inovasi dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Sebaliknya, indikator kolaboratif memiliki nilai terendah yaitu 0,707. Walaupun nilai tersebut masih melampaui ambang batas validitas $\geq 0,70$, kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lain. Menurut Tirtayasa, (2023) prinsip kolaborasi menekankan pentingnya transparansi, saling menghormati, pembagian peran yang bertanggung jawab, dan hubungan kerja yang efektif. Namun, penerapan prinsip-prinsip ini dalam konteks organisasi sering kali menemui kendala, seperti kurangnya komunikasi yang efektif dan tantangan dalam membangun kepercayaan antar individu.

Outer Loadings Kinerja Karyawan

Hasil analisis *outer loadings* menunjukkan bahwa indikator Efektivitas memiliki nilai tertinggi (0,818), yang berarti kontribusinya paling kuat dalam merepresentasikan konstruk Kinerja Karyawan. Efektivitas kinerja yang terlaksana di Kebun Sei Kebara antara lain, sistim panen “cepat bersih”, menjaga kriteria matang panen, menghindari restan bahkan dengan itu Kebun Sei Kebara dalam 3 tahun terakhir mampu mencapai

hasil kerja sesuai target yang diinginkan Perusahaan baik dari Kg TBS/Ha maupun Kg CPO/Ha. Pada tahun 2025 ini dapat diestimasikan pencapaian hasil kinerja Kebun Sei Kebara bisa lebih meningkat lagi dengan target 34 ton TBS/ha dan 7 ton CPO/ha. Temuan ini sejalan dengan Penelitian oleh Ananda Lubis *et al* (2019) di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) menunjukkan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pelaksana. Hasil analisis membuktikan bahwa efektivitas kerja memberikan pengaruh langsung sebesar 80,28% terhadap kinerja karyawan. Artinya, perubahan kinerja karyawan pelaksana sangat ditentukan oleh tingkat efektivitas kerja mereka.

Sebaliknya, indikator Kualitas Kerja memiliki nilai terendah (0,736). Walaupun masih valid sebagai pengukur konstruk karena berada di atas ambang batas 0,70, kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lain. Menurut (Abramo *et al.*, 2010) menekankan bahwa kualitas tidak selalu menjadi indikator tunggal keberhasilan. Tanpa produktivitas yang memadai, kualitas tinggi pun mungkin tidak cukup untuk meningkatkan output keseluruhan organisasi. Dengan kata lain, kinerja terbaik muncul ketika kuantitas dan kualitas bekerja secara sinergis, tetapi peningkatan kuantitas yang terstruktur secara efektif justru memiliki pengaruh lebih langsung terhadap pencapaian target organisasi.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Pengujian validitas dan reliabilitas pada model pengukuran dilakukan dengan menilai tiga parameter utama, yaitu Average Variance Extracted (AVE), composite reliability, serta Cronbach's alpha. Suatu konstruk dianggap memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE melebihi 0,50, karena hal tersebut menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% variasi dari indikator-indikator yang menyusunnnya. Sementara itu, composite reliability bersama dengan Cronbach's alpha berfungsi menilai reliabilitas, yang mencerminkan tingkat ketepatan, konsistensi internal, dan keandalan indikator dalam merepresentasikan variabel laten yang diukur.

Tabel 1. Construk Dan Reabilitas

Peubah	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X1 <i>Transformation Leadership</i>	0,848	0,888	0,571
X2 Kompetensi	0,877	0,907	0,621
Y Kinerja Karyawan	0,874	0,905	0,614
Z Core Values AKHLAK	0,854	0,892	0,580

Sumber: Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Berdasarkan hasil pada konstruk *Transformational Leadership*, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,848 menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kepemimpinan transformasional memiliki konsistensi internal yang kuat, sehingga jawaban responden cenderung stabil dan tidak kontradiktif antar item. Nilai *Composite Reliability* sebesar 0,888 juga memperkuat hasil ini, karena menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan transformasional dapat diukur secara andal dan konsisten. Sementara itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar 0,571 menandakan bahwa lebih dari 57% varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga validitas konvergen terpenuhi dan setiap indikator mampu merepresentasikan dimensi kepemimpinan transformasional secara baik.

Untuk konstruk Kompetensi, *Cronbach's Alpha* mencapai 0,877, yang menegaskan bahwa setiap indikator seperti keterampilan, pengetahuan, sikap, inovasi, dan kemampuan adaptasi memiliki hubungan yang konsisten dalam menjelaskan kompetensi karyawan. Nilai *Composite Reliability* sebesar 0,907 menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi, sehingga instrumen kompetensi mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan akurat. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,621 mengindikasikan bahwa lebih dari 62% variasi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk kompetensi, sehingga indikator-indikator yang digunakan telah tepat dalam mengukur aspek kompetensi karyawan.

Konstruk kinerja karyawan juga memperlihatkan hasil yang konsisten. Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,874 menegaskan bahwa indikator *Core Values* AKHLAK yang digunakan dalam penelitian memiliki keterkaitan yang baik dan dapat dipercaya. *Composite Reliability* sebesar 0,905 mengindikasikan reliabilitas komposit yang sangat kuat, sehingga instrumen budaya organisasi dapat diandalkan untuk mengukur dimensi-dimensi budaya yang ada dalam organisasi. Sementara itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,614 menunjukkan bahwa indikator budaya organisasi mampu menjelaskan lebih dari 61% varians konstruk, yang berarti validitas konvergen terpenuhi secara optimal.

Pada konstruk *Core Values* AKHLAK, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,854 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan yaitu produktivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan inisiatif saling berkorelasi dengan baik, sehingga konsistensi internal terjaga. *Composite Reliability* sebesar 0,892 semakin menegaskan bahwa konstruk kinerja karyawan memiliki reliabilitas yang kuat, sehingga dapat diukur secara konsisten. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,580 memperlihatkan bahwa lebih dari 58% variasi indikator dijelaskan oleh konstruk laten kinerja, sehingga validitas konvergen dapat dikatakan terpenuhi dengan baik.

Dengan demikian, keempat konstruk dalam penelitian ini Transformational Leadership, Kompetensi, Core Values AKHLAK, dan Kinerja Karyawan telah memenuhi kriteria uji validitas dan reliabilitas. Hal ini menandakan bahwa model pengukuran yang digunakan sudah solid dan layak dipakai dalam pengujian hubungan antar variabel laten pada tahap berikutnya.

Koefisien R-Square

Nilai *R-Square* (R^2) menunjukkan seberapa besar variabilitas suatu variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen yang mempengaruhinya. Adapun nilai *R-Square* (R^2) pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y Kinerja Karyawan	0,811	0,804
Z Core Values AKHLAK	0,856	0,852

Sumber : Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Pada hasil pengujian, variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,811 dengan R^2 Adjusted sebesar 0,804. Hal ini berarti sebesar 81,1% variasi pada Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Transformational Leadership* (X_1), Kompetensi (X_2), dan *Core Values* AKHLAK (Z), sedangkan sisanya sebesar 18,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

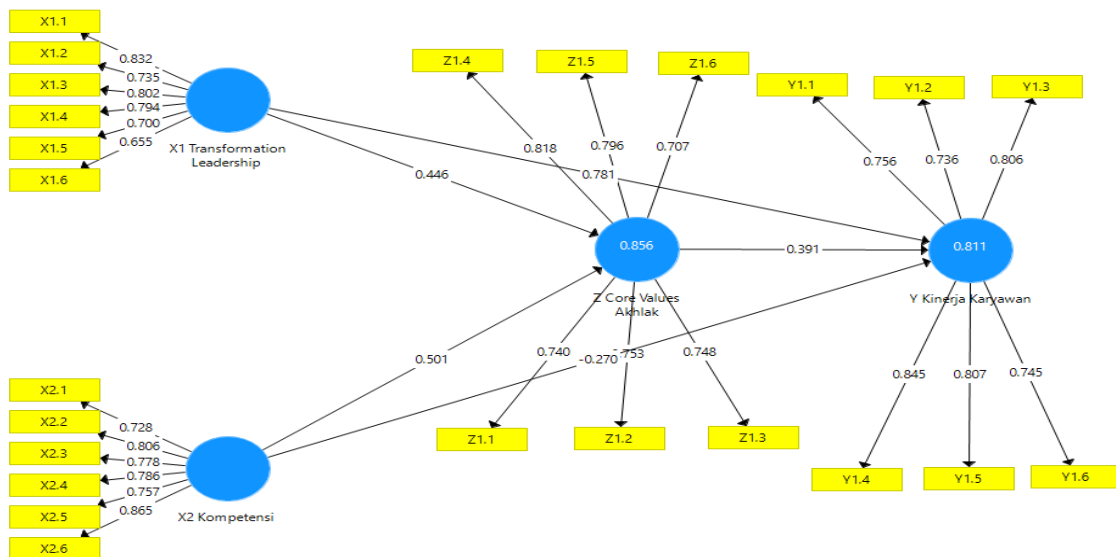
Sementara itu, variabel *Core Values* AKHLAK (Z) menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,856 dengan R^2 Adjusted sebesar 0,852. Hal ini mengindikasikan bahwa sebesar 85,6% variasi pada *Core Values* AKHLAK mampu dijelaskan oleh variabel *Transformational*

Leadership (X_1) dan Kompetensi (X_2). Sedangkan hanya 14,4% variasi yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini juga berada dalam kategori sangat kuat dan mempertegas bahwa model penelitian yang digunakan memiliki kemampuan prediktif yang tinggi dalam menjelaskan dinamika kinerja karyawan.

Uji Inner Model

Setelah model pengukuran yang dibangun terbukti memenuhi syarat *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *reliabilitas*, maka dapat dipastikan bahwa model penelitian yang dihasilkan telah sesuai dengan kerangka konseptual yang diajukan. Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap model struktural (*inner model*). Proses penilaian inner model bertujuan untuk menguji keterkaitan antar konstruk laten dengan mengacu pada estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) serta tingkat signifikansinya (Ghozali, 2013).

Dalam pendekatan PLS, evaluasi model struktural dilakukan dengan memperhatikan nilai R-square sebagai ukuran kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, serta nilai koefisien jalur (*path coefficient*) untuk melihat arah dan kekuatan pengaruh antar variabel. Signifikansi hubungan ini kemudian ditentukan berdasarkan nilai T-statistic dari masing-masing jalur dalam model.



Gambar 3. *Bosstraping* SEM-Pls
 Sumber : Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Uji t-Statistik

Pengujian hipotesis dilakukan dengan merujuk pada pandangan Bahren *et al* (2019) yang menyatakan bahwa proses pengujian hipotesis dapat ditentukan melalui nilai *t-statistic* maupun nilai probabilitas (*p-value*). Pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), nilai batas kritis *t-statistic* adalah 1,96. Oleh karena itu, kriteria pengambilan keputusan adalah menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0) apabila *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Sementara itu, jika pengujian menggunakan probabilitas, maka H_a diterima apabila nilai *p-value* < 0,05. Dengan demikian, kesimpulan pengujian hipotesis dapat ditarik berdasarkan kriteria tersebut sebagaimana tercermin dalam tabel hasil analisis.

Tabel 3. Uji t-Statistik

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t-Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1 Transformational Leadership -> Y Kinerja Karyawan	0,781	0,771	0,136	5,761	0,000
X1 Transformational Leadership -> Z Core Values AKHLAK	0,446	0,435	0,104	4,293	0,000
X2 Kompetensi -> Y Kinerja Karyawan	-0,270	-0,261	0,146	1,844	0,066
X2 Kompetensi -> Z Core Values AKHLAK	0,501	0,513	0,102	4,893	0,000
Z Core Values AKHLAK -> Y Kinerja Karyawan	0,391	0,392	0,157	2,488	0,013

Sumber : Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, variabel (X_1) Transformational Leadership terhadap (Y) Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,781 yang bernilai positif. Hal ini berarti *Transformational Leadership* memiliki kontribusi sebesar 78,1% dalam memengaruhi kinerja karyawan. Nilai *t-statistic* sebesar 5,761 lebih besar daripada *t-tabel* (1,96) sehingga hubungan ini signifikan. Selain itu, nilai *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) semakin memperkuat kesimpulan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, hipotesis H_1 yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Artinya, setiap peningkatan penerapan *Transformational Leadership* sebesar 0,781 akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung Putu *et al.*, (2025) menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BUMN di Bali. Artinya, semakin tinggi kualitas pemimpin dalam memberikan visi, inspirasi, serta dukungan bagi bawahannya, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang ditunjukkan.

Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh (X_2) Kompetensi terhadap (Y) Kinerja Karyawan menunjukkan nilai *original sample* sebesar -0,270 dengan arah koefisien negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi tidak berkontribusi secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *t-statistic* sebesar 1,844 ($< 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,066 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis H_2 ditolak. Temuan ini memiliki implikasi penting : kompetensi individu saja tidak cukup untuk mendorong kinerja optimal tanpa dukungan faktor lain, seperti *Transformational Leadership*, atau budaya organisasi. Dengan kata lain, walaupun karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi, kinerja mereka mungkin tidak meningkat jika budaya organisasi atau lingkungan kerja tidak mendukung, atau jika arah dan strategi organisasi tidak sejalan dengan potensi individu.

Hal ini sejalan dengan Putra *et al.*, (2024) yang meneliti kompetensi terhadap kinerja karyawan dalam ruang lingkup khusus karyawan panen, hal ini dinyatakan bahwa kompetensi terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh fakta

bahwa karyawan panen kurang merasakan dampak nyata dari pengembangan kompetensi maupun motivasi yang diberikan oleh pihak perkebunan.

Transformational Leadership Terhadap Core Values AKHLAK

Pengaruh (X_1) *Transformational Leadership* terhadap (Z) *Core Values* AKHLAK memiliki nilai *original sample* sebesar 0,446 yang juga bernilai positif. Hal ini berarti 44,6% variasi dalam *Core Values* AKHLAK dapat dijelaskan oleh faktor *Transformational Leadership*. Nilai *t-statistic* sebesar $4,293 > 1,96$ dan *p-value* sebesar 0,000 menegaskan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, hipotesis H_3 diterima, yang berarti bahwa semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya *Transformational Leadership*, maka *Core Values* AKHLAK.

Hal ini sejalan dengan teori Bass, (1990) yang membangun dimensi *Transformational Leadership* yang dibuktikan dengan tabel 14 bahwa indikator indikator mampu menjelaskan secara valid dalam membentuk kepemimpinan transformational. Dengan kata lain *Transformational Leadership* menjadi instrumen penting dalam menanamkan dan menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK, sehingga nilai tersebut tidak hanya menjadi aturan normatif, melainkan benar-benar terimplementasi dalam budaya kerja sehari-hari dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Kompetensi Terhadap Core Values AKHLAK

Pengaruh (X_2) Kompetensi terhadap (Z) *Core Values* AKHLAK menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,501, yang berarti kompetensi memiliki pengaruh positif sebesar 50,1% terhadap *Core Values* AKHLAK. Nilai *t-statistic* sebesar 4,893 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, hipotesis H_4 diterima, yang berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan adaptasi, maka *Core Values* AKHLAK yang dihasilkan akan semakin baik.

Menurut Spencer & Spencer, (1993) Kompetensi karyawan berperan penting dalam mendorong terbentuknya budaya organisasi karena perilaku yang muncul dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki individu akan terulang dan menjadi norma bersama. Kompetensi karyawan bukan hanya sekadar modal individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga menjadi fondasi terbentuknya budaya organisasi yang selaras dengan *Core Values* AKHLAK. Kompetensi yang tinggi tercermin dalam perilaku profesional, disiplin, dan berintegritas, yang apabila ditunjukkan secara konsisten akan menjadi pola bersama yang diinternalisasi sebagai nilai organisasi. Misalnya, kompetensi teknis yang baik akan mendorong terciptanya budaya Kompeten, karena karyawan tidak hanya menguasai tugas tetapi juga berupaya meningkatkan kualitas hasil kerja. Kompetensi sosial memperkuat nilai Harmonis dan Kolaboratif, melalui kemampuan bekerja sama, komunikasi efektif, serta sikap saling menghargai di lingkungan kerja. Kompetensi manajerial dan etika kerja yang baik memperkuat nilai Amanah dan Loyal, karena setiap keputusan dan tindakan didasarkan pada tanggung jawab moral sekaligus komitmen terhadap organisasi.

Core Values AKHLAK Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Z *Core Values* AKHLAK Terhadap Y Kinerja Karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 0,391. Hal ini berarti peningkatan *Core Values* AKHLAK berkontribusi sebesar 39,1% terhadap kinerja karyawan. Nilai *t-statistic* sebesar 2,488 lebih besar dari 1,96, serta *p-value* 0,013 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, hipotesis H_5 diterima. Artinya, semakin tinggi *Core Values* AKHLAK, semakin kuat pula kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yozi & Amalia (2024) menegaskan bahwa *Core Values* ASN BerAKHLAK memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai negeri sipil (PNS). Hasil uji hipotesis menunjukkan koefisien jalur sebesar 1,254, nilai T Statistics 4,883 > 1,967, dan p-value < 0,001, sehingga membuktikan bahwa internalisasi *Core Values* berperan besar dalam mendorong kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi (Schwartz, 2013) yang menekankan bahwa nilai dasar (*Core Values*) menjadi fondasi perilaku karyawan dan instrumen penting dalam mencapai tujuan organisasi dengan memiliki nilai-nilai BerAKHLAK yang berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif sehingga berfungsi sebagai standar etika sekaligus pedoman kerja.

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Specific Indirect Effects</i>
X ₁ <i>Transformational Leadership</i> -> Z <i>Core Values</i> -> Y Kinerja Karyawan	0,174
X ₂ Kompetensi -> Z <i>Core Values</i> -> Y Kinerja Karyawan	0,196

Sumber: Data Primer Diolah Smart-PLS (2025)

Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Z Core Values AKHLAK

Hasil pengujian *specific indirect effect* menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership* (X₁) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Core Values* AKHLAK (Z) dengan nilai sebesar 0,174. Hal ini menegaskan bahwa *Transformational Leadership* tidak hanya berperan langsung dalam membangun internalisasi nilai-nilai AKHLAK, tetapi juga memerlukan perantara berupa peningkatan kinerja karyawan. Artinya, semakin efektif seorang pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan teladan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan, yang pada gilirannya mampu memperkuat penerapan *Core Values* AKHLAK dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Hasibuan et al., (2025) transformasi SDM berbasis *Core Values* AKHLAK terbukti signifikan berkontribusi pada formasi perilaku kerja yang mendukung peningkatan efisiensi kinerja karyawan PTPN IV. Hal ini juga Yulhaidir et al., (2025) dengan menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* dan moral integrity (nilai AKHLAK) secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi gabungan sebesar 67,4 %.

Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Core Values AKHLAK

Variabel Kompetensi (X₂) juga memperlihatkan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Core Values* AKHLAK dengan nilai sebesar 0,196. Nilai ini sedikit lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung dari *Transformational Leadership*. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi individu karyawan yang meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan kemampuan adaptasi berkontribusi penting dalam meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja tersebut kemudian menjadi sarana efektif dalam menginternalisasi *Core Values* AKHLAK. Hal ini didukung Wahyudi et al., (2024) kompetensi SDM berpengaruh signifikan pada kinerja melalui budaya organisasi dan pemanfaatan teknologi. Ini menegaskan bahwa kompetensi individu mendorong lahirnya budaya adaptif dan inovatif.

Transformational Leadership dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Core Values AKHLAK

Mengacu pada panduan yang dikemukakan oleh Sarstedt et al (2017) interpretasi nilai F-Square dapat dijelaskan sebagai berikut: nilai sebesar 0,02 dikategorikan sebagai

efek kecil, nilai dalam rentang 0,02 – 0,15 menunjukkan adanya efek sedang, sedangkan nilai antara 0,15 – 0,35 diklasifikasikan sebagai efek besar. Apabila nilai yang diperoleh berada di bawah 0,02, maka pengaruh tersebut dianggap sangat lemah sehingga dapat diabaikan atau dinyatakan tidak memberikan efek yang berarti.

Tabel 5. F-Square

	Y Kinerja Karyawan	Z Core Values AKHLAK
X ₁ <i>Transformational Leadership</i>	0,446	0,235
X ₂ Kompetensi	0,051	0,296
Z Core Values AKHLAK	0,117	

Sumber: Data Primer Diolah SmartPls (2025)

Nilai pengaruh sebesar 0,446, yang berarti *Transformational Leadership* memberikan kontribusi positif sebesar 44,6% terhadap penguatan kinerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi berimplikasi pada peningkatan performa kerja. Nilai pengaruh sebesar 0,235, yang menunjukkan adanya kontribusi positif 23,5% dari *Transformational Leadership* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *Transformational Leadership*, semakin kuat pula internalisasi nilai AKHLAK dalam organisasi.

Nilai pengaruh sebesar 0,051, kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan tidak memberikan pengaruh berarti terhadap internalisasi kinerja karyawan. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi tidak serta-merta berkontribusi langsung pada kinerja karyawan. Nilai pengaruh sebesar 0,296, yang berarti kompetensi memberikan kontribusi positif sebesar 29,6% terhadap *Core Values* AKHLAK. Hasil ini menegaskan bahwa kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan merupakan faktor penting yang menentukan *Core Values* AKHLAK. Nilai pengaruh sebesar 0,117, yang berarti *Core Values* AKHLAK memberikan kontribusi positif sebesar 11,7% terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi *Core Values* AKHLAK, semakin kuat Kinerja Karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa peran pemimpin transformasional dalam menciptakan kinerja unggul di organisasi. Karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi, kinerja mereka mungkin tidak meningkat jika budaya organisasi atau lingkungan kerja tidak mendukung. Dengan *Transformational Leadership*, *Core Values* AKHLAK tidak sekadar menjadi aturan formal, melainkan terinternalisasi dalam budaya kerja sehari-hari. organisasi perkebunan seperti PTPN, kualitas kompetensi karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan, karena operasional sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang berkompeten. bahwa pencapaian kinerja tidak hanya menjadi indikator produktivitas, tetapi juga berperan sebagai sarana pembentukan budaya nilai yang konsisten di organisasi.

Saran dalam penelitian ini adalah Penguatan Kepemimpinan Transformasional dengan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada visi, inspirasi, motivasi, serta keteladanan harus menjadi prioritas dalam pengembangan SDM. Dan integrasi Kinerja dengan Nilai *AKHLAK*, kinerja terbukti menjadi jembatan penting bagi internalisasi *Core Values AKHLAK*

DAFTAR PUSTAKA

- Abramo, G., D'Angelo, T.-J., AU - Tirtayasa, H., Islam, T.-C. V. A. B.-A. K. dalam P., Gebraknews.co.id, J.-, 2023/11/30, Y.-, <https://www.gebraknews.co.id/core-values-asn-ber-akhlak-kolaboratif-dalam-perspektif-islam/>
- Andrea, C., & Di Costa, F. (2010). Testing the trade-off between productivity and quality in research activities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 132–140. <https://doi.org/10.1002/asi.21254>
- Ananda Lubis, F. R., Junaidi, J., Lubis, Y., & Lubis, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Efektifitas Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). *Jurnal Agrica*, 12(2), 103. <https://doi.org/10.31289/agrica.v12i2.2866>
- Bahren, B., Ramadhani, I., & Suroso, E. (2019). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi Marketing Dan Inovasi Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(1), 8–18. <https://doi.org/10.37058/jem.v4i1.689>
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision* (Vol. 18, Issue 3). *Organizational Dynamics*, Winter. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Chaerul Yozi, & Lia Amalia. (2024). Pengaruh Core Values ASN Berakhlak, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Kerja Sebagai Variabel Intervening. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 1742–1755. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5210>
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Dari, S. W., Putra, V. P., Hasri, S., & Sohiron. (2023). Dinamika Kepemimpinan dalam Organisasi: Sebuah Analisis Komprehensif Mengenai Tipologi, Gaya, dan Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Keberlanjutan Organisasi. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 12(4), 935–946.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi analisis multivariate dengan program. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hair, J. ., Risher, J. ., Sarstedt, M., & Ringle, C. . (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair JF, B., Jr WC, B. B., & RE, A. (2017). *Multivariate Data Analysis* (Sevent Ed). Pearson Education Ltd.
- Hasibuan, A., Sutrisno, N., & Suhela Putri Nasution. (2025). Human Resource Transformation through the Development of the. (*Journal of Industrial and Manufacture Engineering*), 8(April), 97–106.
- Insan, A. N. (2017). Kepemimpinan Transformasional Suatu Kajian Empiris di Perusahaan. Alfabeta.
- Kementerian BUMN. (2020). *SURAT EDARAN NO 7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (Core Value) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara*.
- Manesh, M. H., Singh, J. S. K., & Hussain, I. A. B. (2018). Transformational Leadership and Contextual Performance: A Quantitative Study among Nursing Staff in Kuala

- Lumpur. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2), 101–112. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2018.72.101.112>
- Putra, A. D. K., Pratiwi, H., & Riyadh, M. I. (2024). Analysis Of The Effect Of Competence And Motivation On The Performance Of Oil Palm Harvesting Employees In Afdeling Damar Condong I Pt. Sulaiman Saleh, Pematang Jaya District, Langkat Regency, North Sumatera. *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi*, 6(2), 146–163.
- Putu, N., Sukardika, T., Putri, E., & Merta, I. K. (2025). Analysis of Influence Transformational leadership , work motivation on Performance of State-Owned Enterprises Employees in Bali. 12(5), 2025–2032. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i5.2532>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahman, H. M. M., Malarvizhi, C. A. N., & Khan, N. (2025). Employee loyalty in Malaysian organizations: A quantitative approach to assessing its role in sustainable economic growth. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 9(1), 10793. <https://doi.org/10.24294/jipd10793>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Issue September). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Sarwono, J. (2010). *MENGENAL PATH ANALYSIS : SEJARAH , PENGERTIAN DAN APLIKASI*. 285–296.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.002>
- Spencer, L.M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley and Sons.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Dan Pendekatan Penelitian : Analisa Penarikan Sampel*. CV. Alfabeta.
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. Radja Publika.
- Susanto, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 159–169.
- Sutrisno, S., Ausat, A. M. A., Suherlan, S., & Rijal, S. (2024). Towards Competitive Advantage: Employee Competency Development Strategies in Promoting Business Innovation. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(2), 601–608. <https://doi.org/10.54082/jupin.369>
- Tirtayasa, H. (2023). Core Values ASN Ber-AKHLAK Kolaboratif dalam Perspektif Islam. In *Gebraknews.co.id*. <https://www.gebraknews.co.id/core-values-asn-ber-akhlak-kolaboratif-dalam-perspektif-islam/>
- Wahyudi, A., Hidayati, T., & ZA, S. Z. (2024). The Influence of HR Competence and Organizational Culture on Performance Through the Use of Information Technology. *Journal Of Social Studies*, 20(1), 48–58. <https://doi.org/10.21831/jss.v20i1.64088>
- Yulhaidir, A., Lubis, Z., & Patisina. (2025). The Influence Of Transformational Leadership And Moral Integrity On Employee Performance. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 19(3), 1881–1893.