

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung perekonomian nasional. Sebagai entitas yang mengelola sumber daya strategis negara, BUMN diharapkan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pembangunan ekonomi, sosial, dan budaya di Indonesia. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan BUMN untuk terus beradaptasi dengan dinamika global dan lokal, baik dalam hal manajemen operasional maupun dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (Ardian, 2019).

Salah satu aspek yang menjadi kunci dalam pengelolaan BUMN adalah penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja dan etos kerja seluruh elemen dalam perusahaan. Di Indonesia, PTPN (Perusahaan Terbatas Perkebunan Nusantara) sebagai bagian dari BUMN, juga tidak terlepas dari upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Penerapan core values (nilai inti) menjadi salah satu cara untuk mengarahkan dan membentuk karakter serta kompetensi SDM dalam menjalankan visi dan misi perusahaan (Latifah, 2020)

Di tengah tantangan globalisasi dan perkembangan industri yang begitu pesat, keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya diukur dari kinerja finansial semata, tetapi juga dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Penerapan nilai-nilai inti AKHLAK, yang mencakup Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, diyakini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya kerja yang produktif, profesional, dan responsif terhadap perubahan (Zulkarnain F. & Hidayat, M., 2020).

PTPN IV, sebagai salah satu unit perusahaan yang tergabung dalam PTPN Group, memiliki tantangan dan peluang yang besar dalam penerapan nilai-nilai AKHLAK untuk mempercepat *transformasi* SDM di perusahaan tersebut. Nilai-nilai AKHLAK yang diterapkan di PTPN IV tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kualitas

pekerjaan tetapi juga sebagai landasan dalam pengembangan karakter dan kompetensi karyawan. Nilai-nilai tersebut meliputi integritas, profesionalisme, sinergi, inovasi, dan keberlanjutan yang saling terkait dalam upaya memajukan perusahaan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Larasati, D. & Husein, T., 2022).

Transformasi Sumber Daya Manusia merupakan salah satu langkah strategis yang harus dilakukan oleh PTPN 4 untuk menghadapi tuntutan zaman, serta memastikan bahwa setiap individu di dalamnya memiliki kompetensi yang memadai dan sikap yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. *Transformasi* Sumber Daya Manusia di PTPN IV merupakan suatu proses yang berfokus pada peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia agar mampu menghadapi tantangan zaman yang terus berkembang produktif (Larasati, D. & Husein, T., 2022).

Transformasi SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada proses perubahan atau pembaruan secara menyeluruh dalam cara suatu organisasi mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi tenaga kerja yang ada. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan menyesuaikan strategi dan kebijakan sumber daya manusia agar lebih relevan dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan atau lembaga produktif (Larasati, D. & Husein, T., 2022).

Dengan penerapan nilai AKHLAK yang baik, sumber daya manusia diharapkan tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memiliki karakter yang kuat, etika yang tinggi, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim secara efektif. Proses *transformasi* ini tidak hanya melibatkan pelatihan dan pendidikan teknis, tetapi juga pembentukan budaya organisasi yang mendukung terwujudnya visi perusahaan (Zulkarnain, F & Hidayat, M., 2020).

Penerapan *core values* AKHLAK di PTPN IV diyakini dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, baik dalam hal produktivitas, kualitas pekerjaan, maupun kepuasan kerja karyawan. Selain itu, implementasi nilai-nilai tersebut juga berpotensi meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan

sebagai lembaga yang profesional, transparan, dan berorientasi pada kemajuan bangsa (Zulkarnain, F & Hidayat, M., 2020).

Namun, meskipun nilai-nilai ini sudah ditetapkan oleh manajemen, tantangan yang dihadapi dalam proses penerapannya cukup besar. Salah satunya adalah bagaimana memastikan bahwa seluruh elemen sumber daya manusia memahami, menginternalisasi, dan mengimplementasikan nilai-nilai AKHLAK ini dalam aktivitas sehari-hari di perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh penerapan nilai-nilai AKHLAK terhadap *transformasi* sumber daya manusia di PTPN IV, guna mengetahui seberapa efektif penerapan nilai-nilai tersebut dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja perusahaan (Zulkarnain, F & Hidayat, M., 2020).

PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang adalah perusahaan BUMN yang berfokus pada produksi kelapa sawit yang beroperasi di Aceh Tamiang. Pabrik kelapa sawit Aceh Tamiang sebelum di pegang ahli oleh PTPN IV, namanya yaitu PTPN I setelah PTPN I bangkrut kemudian dikekolah oleh PTPN II namun bangkrut lagi dan tidak sanggup juga dalam mengelolanya kemudian dikelola oleh PTPN III namun juga tidak sanggup untuk mengelolanya dan setelah itu barulah diambil ahli oleh PTPN IV hingga sekarang. PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang memiliki karyawan sebanyak 50 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang maka semua populasi yang terdiri dari 50 orang tersebut dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Sebelum menggunakan *Core Values* AKHLAK yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN pada tahun 2020, PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang pada tahun 2016 memiliki nilai inti yaitu JTI (Jujur, Tulus, Ikhlas) sebagai bagian dari budaya perusahaan. Nilai-nilai ini bertujuan untuk membentuk kebiasaan kerja yang baru dan menjadi landasan bagi karyawan dalam bekerja sehari-hari. Kemudian sejak 26 Januari 2019, PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang meluncurkan nilai inti baru yaitu SIPro (Sinergi, Integritas, Profesional). Nilai-nilai ini dirancang untuk menciptakan budaya kerja yang unggul dan menjadi landasan dalam bekerja. Kemudian setelah itu pada tahun 2020 PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang menerapkan nilai *core values* AKHLAK hingga sekarang. Untuk menciptakan karyawan yang memiliki nilai

amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif dalam bekerja sebagai panduan perilaku dan budaya kerja perusahaan (BUMN, 2020).

Digitalisasi SDM adalah proses penerapan teknologi digital untuk mengelola, mengotomasi, dan meningkatkan berbagai fungsi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Ini mencakup pemanfaatan sistem dan aplikasi digital untuk mendukung aktivitas seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, penggajian, pengelolaan data karyawan, serta komunikasi dan kolaborasi internal. Beberapa elemen dalam digitalisasi SDM meliputi: 1) *Human Resource Information System (HRIS)*: Sistem berbasis digital untuk menyimpan dan mengelola data karyawan. 2) *E-Recruitment & E-Learning*: Penggunaan platform online untuk proses rekrutmen dan pelatihan karyawan. 3) *Performance Management System (PMS)*: Aplikasi untuk memantau, menilai, dan mengelola kinerja karyawan secara real-time. 4) *Employee Self-Service (ESS)*: Portal yang memungkinkan karyawan mengakses dan mengelola data pribadinya sendiri, seperti cuti, slip gaji, dan absensi. Dan 5) *Automation & Artificial Intelligence*: Penggunaan AI dan automasi untuk efisiensi proses administratif SDM. Adapun Tujuan Digitalisasi SDM yaitu : Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses HR, mengurangi beban administratif manual, mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven HR*) dan mempercepat transformasi budaya kerja menuju organisasi yang agile dan berbasis teknologi (Mutia, 2020).

Metode SEM-PLS dipilih dalam penelitian ini karena memiliki keunggulan dalam menganalisis hubungan kausal yang melibatkan banyak konstruk laten dan indikator. Dalam konteks penelitian ini, konstruk laten seperti nilai-nilai *Core Values AKHLAK* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) memiliki dimensi perilaku yang tidak dapat diukur secara langsung, namun dapat direpresentasikan melalui indikator-indikator kuesioner. Penggunaan SEM-PLS juga sangat relevan mengingat jumlah sampel penelitian yang terbatas (50 responden). Tidak seperti metode statistik konvensional lainnya yang membutuhkan jumlah sampel besar, SEM-PLS mampu memberikan hasil yang valid meskipun dengan jumlah sampel kecil, sehingga cocok diterapkan pada studi kasus di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara penerapan *core values* AKHLAK dengan *transformasi* sumber daya manusia di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, serta memperkuat penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai AKHLAK.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis termotivasi untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Penerapan *Core Values* AKHLAK Terhadap *Transformasi* Sumber Daya Manusia di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang”**. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang dalam meningkatkan *transformasi* sumber daya manusia sehingga dapat terus bersaing dan mencapai tujuannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka dapat dirumuskan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang?
2. Bagaimana pengaruh penerapan *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) terhadap *transformasi* sumber daya manusia di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang berdasarkan hasil analisis SEM-PLS?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) terhadap *transformasi* Sumber

Daya Manusia di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang berdasarkan hasil analisis SEM-PLS?

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bahwa penerapan *core value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) mempunyai pengaruh terhadap *transformasi* sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.
2. Bagi Universitas Islam Sumatera Utara, penelitian ini agar dapat dijadikan sebagai media pembelajaran dalam memahami pengaruh penerapan *core value* AKHLAK (Amanah, *Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif*) terhadap *transformasi* sumber daya manusia
3. Bagi Pembaca, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi guna menambah ilmu pengetahuan bagi pembaca serta dapat dijadikan acuan dalam penelitian selanjutnya.

1.4 Batasan Masalah dan Asumsi

1.4.1 Batasan Masalah

Batasan masalah ditentukan dengan maksud supaya penelitian yang dilakukan lebih terarah, fokus dan dapat mencapai tujuan maka penelitian ini perlu dibatasi dalam, hal-hal sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada karyawan PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang
2. Penelitian dikhususkan tentang *core values* AKHLAK terhadap transformasi Sumber Daya Manusia.

1.4.2 Asumsi

Asumsi dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian berjalan normal
2. Data telah benar

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar batas dan luasnya penelitian, maka peneliti akan merancang hasil penelitian ini dengan deskripsi singkat sistematis penulisan penelitian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi yang digunakan serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan teori – teori yang mendukung pemecah masalah penelitian. Teori yang digunakan berkaitan dengan penerapan *core values* AKHLAK, *Transformasi* SDM dan penjabaran konsep-konsep dalam pengolahan data.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III metodologi penelitian, berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, variabel penelitian, subjek penelitian, kerangka konseptual penelitian, metode pengumpulan data, dan metode pengolahan data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam bab ini berisikan tentang pengumpulan data baik data primer dan data sekunder, dan langkah – langkah pengolahan data. Hasil penelitian nantinya akan dibandingkan dengan yang ada dilintasan *factual*.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang analisa – analisa terhadap hasil pengolahan data dan dilakukan pembahasan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dan mengevaluasi perbedaan – perbedaan yang terlihat.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini terdiri dari kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat, jelas dan tepat yang telah dipaparkan dari hasil penelitian dan berisi tentang saran untuk universitas dan pembaca.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ialah peran dan hubungan kinerja seseorang supaya tercapainya tujuan bersama. Manajemen sumber daya manusia terikat mengenai semua kegiatan manajemen yaitu perencanaan hingga pengawasan untuk mencapai tujuan perusahaan (Chairunnisah, N. & Marlina. S., 2021). Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah berbagai kegiatan yang dilaksanakan menurut efisiensi dan efektivitas kegiatan manajemen berawal dari menarik hingga kenyamanan seseorang dalam mencapai tujuan bersama (Chairunnisah, N. & Marlina. S., 2021).

2.1.1 Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut (Chairunnisah, N. & Marlina. S., 2021) fungsi sumber daya manusia yaitu :

- a. Fungsi Manajerial
 1. Perencanaan
 2. Pengorganisasian
 3. Pengarahan
 4. Pengendalian
- b. Fungsi Operasional
 1. Pengadaan
 2. Pengembangan
 3. Kompensasi
 4. Pengintegrasian
 5. Pemeliharaan
 6. Kedisiplinan
 7. Pemberhentian

2.1.2 Pengertian *Transformasi Sumber Daya Manusia*

Transformasi sumber daya manusia adalah suatu proses yang melibatkan perubahan signifikan dalam pendekatan, kebijakan, strategi, dan prantik terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau lembaga. *Transformasi* ini bertujuan untuk menumbuhkan kualitas, efektivitas, dan kinerja sumber daya manusia agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, teknologi, dan tuntutan organisasi yang semakin kompleks. *Transformasi* sumber daya manusia melibatkan perubahan dalam berbagai aspek, seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan keterampilan dan kompetensi, manajemen kinerja dan evaluasi, penggunaan teknologi dalam proses kerja, penghargaan dan motivasi karyawan, serta keberagaman dan inklusi dalam sumber daya manusia (Wijaya et al., 2018).

Gagasan utama dalam teori manajemen sumber daya manusia adalah bahwa tenaga kerja merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja organisasi. Teori ini menyoroti pentingnya pengelolaan SDM secara optimal, mulai dari proses perekrutan, seleksi, pengembangan kompetensi, pemberian motivasi, hingga evaluasi kinerja. Sementara itu, teori transformasi organisasi menekankan perlunya perubahan struktural, budaya, dan proses internal dalam organisasi guna mencapai hasil yang lebih efektif dan berkelanjutan (Rahardjo, 2018). Dalam konteks perusahaan milik negara (BUMN), transformasi dalam pengelolaan sumber daya manusia mencakup revisi kebijakan, penyesuaian strategi, serta perbaikan praktik manajerial untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan.

Perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia turut mencakup penerapan prinsip keadilan dan motivasi sebagai elemen kunci dalam peningkatan mutu serta kinerja pegawai. Teori keadilan menyoroti pentingnya perlakuan yang adil terhadap karyawan, termasuk pemberian penghargaan yang setimpal atas kontribusi mereka. Di sisi lain, teori motivasi menekankan perlunya strategi motivasional yang tepat guna mendorong karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu, transformasi SDM juga berhubungan erat dengan peran kepemimpinan yang efektif. Seorang

pemimpin yang kompeten mampu memengaruhi budaya kerja, menciptakan arah visi yang jelas, serta memotivasi seluruh anggota tim (Santosa, 2019).

Kepemimpinan yang tangguh dan efektif memegang peranan krusial dalam mendorong transformasi manajemen sumber daya manusia serta dalam meningkatkan mutu dan performa tenaga kerja. Dengan dukungan konsep serta dasar-dasar teori yang relevan, proses transformasi SDM dapat dilakukan secara lebih mendalam dengan memahami berbagai faktor yang memengaruhi kualitas dan kinerja individu. Kerangka teoritis ini menjadi fondasi yang kokoh dalam merancang serta mengimplementasikan perubahan manajemen sumber daya manusia secara optimal (Prasetyo, 2020).

Transformasi Sumber Daya Manusia adalah proses perubahan dan pengembangan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kinerja tenaga kerjanya, agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, tantangan industri, serta kebutuhan dan tujuan perusahaan. *Transformasi* ini mencakup berbagai perubahan mendalam dalam manajemen SDM, mulai dari kebijakan rekrutmen, pengembangan karier, sistem penilaian kinerja, hingga budaya kerja dalam organisasi (Zulkarnain, 2021).

2.1.3 Tujuan *Transformasi Sumber Daya Manusia*

Adapun tujuan dari *transformasi* SDM menurut Mutia (2019) terdapat empat point penting yaitu:

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi : Dengan karyawan yang lebih kompeten dan termotivasi, perusahaan dapat mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efisien.
2. Menyesuaikan Diri dengan Perubahan Eksternal: Dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar yang cepat berubah, perusahaan perlu memastikan SDM-nya siap menghadapi tantangan baru.
3. Meningkatkan Daya Saing: Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan SDM dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif di pasar.

4. Menciptakan Budaya Inovasi: Perusahaan dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang.

2.1.4 Manfaat *Transformasi* SDM

Manfaat *transformasi* SDM bagi suatu organisasi sangat penting dan krusial untuk kesuksesan jangka panjang. Beberapa manfaat utama dari *transformasi* SDM menurut (Ardian, 2019) antara lain:

1. Peningkatan Kinerja Karyawan

Transformasi SDM berfokus pada pengembangan kompetensi dan keterampilan karyawan melalui pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman. Dengan keterampilan yang lebih baik, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal, yang berdampak positif pada produktivitas perusahaan.

2. Adaptasi terhadap Perubahan dan Inovasi

Dengan menerapkan *transformasi* SDM, perusahaan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, seperti perkembangan teknologi atau perubahan pasar. Karyawan yang memiliki pola pikir yang adaptif dan terus belajar dapat menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul, sehingga perusahaan tetap kompetitif.

3. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif

Proses *transformasi* membantu menciptakan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai positif, seperti kolaborasi, komunikasi, dan inovasi. Budaya yang kuat dan positif akan mendorong karyawan untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

4. Peningkatan Daya Saing Perusahaan

Dengan SDM yang lebih terampil, beradaptasi dengan teknologi baru, dan memiliki budaya inovasi yang kuat, perusahaan dapat lebih unggul dalam pasar yang kompetitif. *Transformasi* SDM memastikan bahwa organisasi siap untuk menghadapi tantangan masa depan dan tetap relevan di industri yang terus berkembang.

5. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Dengan pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih baik, seperti penilaian berbasis hasil dan umpan balik yang jelas, perusahaan dapat lebih efisien dalam mengelola sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki sasaran dan tujuan yang jelas serta dukungan yang tepat akan lebih fokus dan produktif dalam bekerja.

6. Peningkatan Loyalitas dan Retensi Karyawan

Perusahaan yang memberikan peluang pengembangan karier yang baik dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. *Transformasi* SDM membantu menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk bertumbuh dan merasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

2.1.5 Indikator *Transformasi* Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2019) Indikator *transformasi* SDM sebagai berikut:

1. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi mereka dapat menjadi indikator penting dalam mengukur keberhasilan *transformasi* SDM. Karyawan yang terlibat merasa lebih termotivasi dan produktif. Keterlibatan karyawan dapat dilihat dari partisipasi karyawan dalam program perusahaan, komitmen terhadap visi dan misi, serta keinginan untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan.

2. Keterampilan dan Kompetensi Karyawan

Peningkatan kompetensi dan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan adalah salah satu indikator utama *transformasi* SDM. Keterampilan dan kompetensi karyawan dapat diukur melalui kemajuan dalam pelatihan, sertifikasi yang diperoleh, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif.

3. Produktivitas dan Kinerja

Menganalisis peningkatan produktivitas dan kinerja individu maupun tim setelah adanya perubahan dalam manajemen SDM, seperti peningkatan output atau pencapaian target.

4. Perubahan Budaya Organisasi

Mengukur sejauh mana budaya organisasi mengalami perubahan sesuai dengan nilai-nilai yang ingin diterapkan dalam proses *transformasi* SDM, seperti budaya kolaboratif atau berbasis inovasi.

2.2 Core Values AKHLAK

Menurut Meutia (2019), *Core values* AKHLAK adalah nilai-nilai dasar yang dijadikan pedoman perilaku bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Nilai AKHLAK terdiri dari amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. *Core values* AKHLAK diartikan sebagai nilai dari suatu hal yang menjiwai suatu perusahaan, sehingga *core values* AKHLAK dihargai dan dijadikan nilai dalam menjalankan tugas perusahaan. *Core values* AKHLAK secara umum mencerminkan kata sifat yang lengkap dengan penjelasan agar seluruh karyawan dapat mengetahui, dan mengimplementasikan nilai-nilai di dalamnya. Sehingga muncul kesadaran secara pribadi dan menjadi kebutuhan bagi setiap karyawan yang pada akhirnya akan memberikan kemajuan bagi perusahaan tempat mereka bekerja (Safaruddin, M. & Arifin, M., 2021).

2.2.1 Core Values AKHLAK BUMN

Core values AKHLAK merupakan nilai-nilai utama BUMN yang harus diimplementasikan dan dipedomani oleh setiap sumber daya manusia BUMN yang merupakan tata nilai baru sebagai symbol *transformasi* BUMN dalam membangun komitmen dan integritas karyawannya. Dengan diterbitkannya Surat Edaran Menteri BUMN Republik Indonesia Nomor SE-7/MBU/07/2020. Secara resmi nilai AKHLAK ditetapkan oleh Kementerian BUMN sebagai landasan pembangunan karakter insan BUMN dalam lingkungan BUMN, anak perusahaan, dan segenap afiliasi perusahaan, serta menjadi symbol dasar perilaku BUMN (BUMN, 2020).

Perusahaan BUMN sebelumnya memiliki *core values* yang berbeda-beda. *Core values* AKHLAK yang ditetapkan sebagai simbol *transformasi* yang kemudian diselaraskan diseluruh BUMN, berdasar pada salah satu dari lima program prioritas

yang dinyatakan oleh Presiden RI Joko Widodo tahun 2019-2024 yaitu memperhatikan pengembangan SDM menuju era teknologi dan informasi (BUMN, 2020).

2.2.2 Maksud, Tujuan dan Ruang Lingkup *Core Values* AKHLAK

Maksud dan tujuan diterapkannya *Core values* AKHLAK melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor. SE-7/MBU/07/2020 adalah agar setiap Sumber Daya Manusia BUMN mengetahui, mengimplementasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai utama (*core values*) SDM BUMN secara sungguh-sungguh, konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN yang selaras dengan *core values* tersebut (BUMN, 2020)

Ruang lingkup penerapan *core values* AKHLAK yaitu pada seluruh Sumber Daya Manusia BUMN mulai dari Direksi, Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas, manajemen atau pegawai, dan karyawan atau pekerja di lingkungan BUMN, anak perusahaan, serta perusahaan afiliasi terkonsolidasi (BUMN, 2020)

2.2.3 Nilai-Nilai AKHLAK

Menurut Nandalia, D. & Amalina, M. (2023) dalam jurnalnya berdasarkan buku Pedoman Perilaku AKHLAK (Peruri, 2023) nilai-nilai inti AKHLAK terdiri dari :

1) Amanah

a. Pengertian Amanah

Menurut Retnowati, E & Sinambela, A (2019) Amanah diartikan sebagai manifestasi sifat sesuai dengan keahlian. Amanah berlandaskan keyakinan khalayak serta standar untuk anggota guna memverifikasi ketepatan yang dicapai. Amanah mewajibkan anggota untuk tetap berkarakteristik tulus serta terbuka atas privasi publik, respon baik, serta kejujuran publik harus meraih manfaat sendiri.

Menurut pendapat Hasibuan (2018), amanah merujuk pada sikap seseorang yang jujur dalam perkataan, konsisten dalam komitmen, serta bertanggung jawab atas perbuatannya, termasuk berani mengakui kesalahan dan berusaha memperbaikinya. Amanah diartikan sebagai suatu sikap yang mengharuskan seseorang berkarakteristik, dapat dipercaya, dan tanggung jawab (Eka, 2021). Amanah ialah dapat dipercaya, berbeda dengan amanat yaitu suatu hal perjanjian atau titipan. Amanah bermula dari

bahasa Arab yang berhubungan mengenai karakter seseorang yang dipercayakan (Hermawan, A & Ahmad, R. 2020).

Dapat dilihat dari definisi amanah di atas, menunjukkan bahwa amanah berperan berperan penting dalam kinerja yang dapat diberikan pegawai, serta dapat memprediksi perilaku seorang pegawai hanya dengan melihat amanah pegawai. Adanya kesesuaian hati dan pikiran dan selarasnya ucapan dengan tindakan merupakan salah satu definisi amanah (Wahyuni, 2020).

Amanah berlaku pada penerapan kegiatan yang dilaksanakan rutin terhadap aturan perilaku untuk dasar ketetapan kualitas yang terdapat etika bertindak paling utama. Amanah dalam konteks ini yaitu perasaan yang dirasa dari kualitas seperti kejujuran dan komitmen yang diteladani dalam keyakinan nilai-nilai dan prinsip dalam memenuhi tanggung jawab. Pentingnya sikap amanah yang harus dimiliki insan-insan Bank Syariah menjadikan tolak ukur seberapa tinggi sikap integritas mereka terhadap perusahaan (Retnowati, E. & Sinambela, A. 2019).

Amanah mewajibkan untuk berkarakter dapat diberi kepercayaan, etika dan perasaan ikhlas secara penuh, terbuka, serta tanggung jawab pada pekerjaan. Amanah dalam bekerja di dunia perbankan sangat diharuskan, dikarenakan berhubungan langsung dengan uang. Pada lembaga keuangan amanah bisa juga dijadikan non moto “amanah harga mati” sebagai pencegahan dari perilaku penyelewengan atau biasa disebut fraud di setiap individu pegawainya (Retnowati, E. & Sinambela, A. 2019).

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Amanah

Faktor merupakan suatu kesatuan utuh yang berarti seluruh faktor tersebut tidak bisa dipecah-pecah karena saling terkait satu lain. Seseorang dikatakan memiliki amanah apabila memiliki seluruh faktor tersebut. Menurut Retnowati, E. & Sinambela (2019) Faktor-faktor yang mempengaruhi amanah adalah:

1. Jujur

Jujur artinya tidak mengingkari kata hati, berbicara dan bertindak sesuai nilai-nilai pribadi yang dipegang teguh serta menjaga komitmen terhadap orang lain, menerima dan mampu bertanggungjawab atas perasaan dan perilaku yang ada.

2. Teguh

Teguh artinya tidak menyalahi prinsip dalam menjalankan kewajiban, tidak dapat disuap atau diajak melakukan perbuatan curang meskipun ada godaan dorongan dari orang lain.

3. Memiliki *self-control* yang kuat

Self-control yaitu kemampuan seseorang dalam memantau respon agar sesuai dengan tujuan hidup dan standar moral yang dimiliki. Seseorang yang mempunyai *self-control* kuat tidak mudah memperlihatkan reaksi emosional lewat ucapan maupun sikap badan.

4. Memiliki *self-esteem* yang tinggi

Self-esteem adalah kepercayaan bahwa seseorang mampu berperilaku sesuai moral yang diyakini. Karyawan yang memiliki amanah merupakan aset yang berharga bagi perusahaan. Karyawan yang amanah cenderung lebih positif dalam kepuasan kerja, karena tidak ada ketakutan akan terungkapnya kebohongan dan kecurangan yang dilakukan dalam kehidupannya sehari-hari (Harmaily, 2019).

c. Indikator Amanah

Menurut (BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator amanah yaitu:

Memenuhi janji dan komitmen

1. Bertanggungjawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
2. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

Menurut Arifin (2017), perencanaan kinerja merupakan rangkaian kegiatan awal yang mencakup penetapan langkah-langkah strategis dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Proses ini mencakup berbagai aspek penting yang telah ditentukan sebelumnya. Ketika dikaitkan dengan prinsip amanah, perencanaan kinerja tidak hanya menjadi teknis administratif, tetapi juga menjadi wujud tanggung jawab moral dalam melaksanakan tugas secara jujur dan dapat dipercaya.

2). **Kompeten**

a. **Pengertian Kompeten**

Menurut Robbins (2018) Kompeten ialah kemampuan melakukan suatu pekerjaan berlandaskan atas ketrampilan serta pemahaman maupun dukungan perilaku dalam pekerjaan yang dilakukan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2002 menjelaskan bahwa kompeten ialah keahlian seseorang yang terdiri dari pemahaman karakter untuk diterapkan dalam pekerjaannya. Kompeten merupakan faktor mendasar seseorang yang memiliki kelebihan, serta menjadikan perbedaan dengan kelebihan seseorang yang lebih rendah. Oleh karena itu, kompeten ialah persyaratan seseorang yang bagus, sehingga seseorang yang kompeten dipandang seseorang yang memiliki kelebihan maupun tanggung jawab pekerjaan yang mereka lakukan (Wibowo, A & Wahyudi, 2018).

Menurut Sutrisno (2020), terdapat hubungan yang kuat antara kompetensi karyawan dan kinerja kerja. Kompetensi yang sesuai dengan tugas akan mendorong peningkatan kinerja secara signifikan, karena karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

b. **Kriteria Kompeten Perusahaan**

Sebenarnya kompeten menjadikan suatu hal paling penting untuk dimiliki seorang karyawan, akan tetapi sebagai calon karyawan harus mengetahui bahwa kompeten seperti apa yang paling umum diinginkan perusahaan (Robbins, 2018), yaitu:

1. Semangat beprestasi untuk mencapai target kerja
2. Teliti dan punya perhatian terhadap tugas kerja
3. Bersifat proaktif
4. Mempunyai pengetahuan tinggi
5. Berempati terhadap orang lain
6. Berorientasi kepada pelanggan
7. Memiliki kemampuan komunikatif yang diplomatik dan persuasive

c. **Indikator Kompeten**

Menurut (BUMN, 2020) indikator kompeten yaitu:

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah

- Membantu orang lain belajar
- Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

3). **Harmonis**

a. Pengertian Harmonis

Harmonis menunjukkan berperilaku saling mendukung dan membantu sesama karyawan tanpa melibatkan komunikasi yang mengandung SARA (Larasati, 2022). Menurut (Aryano, 2021) harmonis dapat diartikan sebagai saling peduli dan menghargai perbedaan.

Membangun lingkungan kerja yang positif antara pegawai dan nasabah ataupun satu sama lain merupakan tugas dari seorang pegawai dalam perusahaan tersebut, tentunya melalui komunikasi dua arah. Harmonis dapat disebut juga kekompakan yang berhubungan antara akhlak dan kemampuan. Kebersamaan akan mempengaruhi karyawan setia kepada anggota serta mencegah dampak pada karyawan yang resign dari anggotanya (Nur, 2017).

b. Faktor Yang Mempengaruhi Harmonis

Faktor yang mempengaruhi harmonis menurut nur (2017) sebagai berikut:

- Komunikasi : Melalui komunikasi diharapkan dapat membangun kepercayaan antar sesama karyawan di dalam suatu perusahaan.
- Kepercayaan : Kepercayaan diantara sesama karyawan harus dibangun agar komunikasi di dalam perusahaan tidak terganggu.
- Etika Pelanggaran : Etika dapat menyebabkan stress dan tekanan dalam diri karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.
- Keadilan : Perusahaan harus memperlakukan semua karyawan dengan perlakuan yang konsisten di berbagai situasi tanpa ada yang dibedakan satu sama lainnya.
- Perasaan : Menunjukkan rasa empati dan memberi perhatian kepada seluruh karyawan merupakan bagian penting dalam membangun hubungan antara perusahaan dan karyawan.

c. Indikator Harmonis

Menurut (BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator harmonis dalam penelitian ini yaitu:

1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
2. Suka menolong orang lain
3. Membantu lingkungan kerja yang kondusif

Menurut Wibowo (2020), keharmonisan dalam lingkungan kerja muncul dari kesadaran individu untuk saling beradaptasi dan menyatukan keinginan pribadi demi terciptanya tujuan bersama yang dilandasi nilai-nilai kemanusiaan. Suasana kerja yang harmonis merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

4). Loyal

a. Pengertian Loyal

Menurut Setiawan (2020), loyalitas adalah dorongan dalam diri karyawan untuk tetap bertahan dan tidak berpindah ke perusahaan lain, karena rasa loyal berdampak langsung pada kenyamanan dalam bekerja. Loyalitas tercermin dari kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan melalui komitmen dan usaha maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Loyal dapat diartikan sebagai kesetiaan dan kepatuhan seseorang atau sekelompok karyawan terhadap organisasi dimana melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Loyalitas yaitu kondisi yang mengikat antara karyawan dengan perusahaannya, karena loyalitas bukan hanya kesetiaan yang tercermin dari seberapa lama seseorang berkerja di dalam organisasi perusahaan, namun dapat dilihat juga dari seberapa besar pikiran, ide, gagasan, serta kinerjanya tercurah sepenuhnya kepada perusahaan itu (Aswir, H. & Misbah, 2018).

Menurut (Sudiantini, D. & Saputra, 2022) loyal ialah ketepatan seseorang terhadap perusahaan, ditinjau dari kesetiannya dengan cara utama untuk perusahaan. Loyal muncul pada sifat dan karakter seseorang yang bermula pada pemahaman seseorang kepada perusahaan yang dapat disebut kedua belah pihak menginginkan, seseorang menginginkan pencaharian untuk mencapai tujuan tertentu, begitu sebaliknya

perusahaan mementingkan seseorang terutama seseorang yang berpartisipasi maupun berperan dengan baik kepada perusahaan (Sondak, 2019).

b. Ciri-ciri Karyawan Loyal

(Sudiantini, D & Saputra, 2022) Seorang karyawan yang loyal akan selalu taat dengan peraturan. Ketaatan ini timbul dari kesadaran karyawan jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan disusun untuk memperlancar jalannya perusahaan. Kesadaran ini akan dapat membuat karyawan bersikap taat tanpa merasa terpaksa atau takut terhadap sanksi yang akan diterimanya apabila melanggar peraturan tersebut. Ada beberapa ciri karyawan yang dikatakan loyal yaitu:

- a. Berani untuk mengutarakan ketidaksetujuan
- b. Bekerja dengan integritas
- c. Memuji rekan kerja
- d. Mendukung secara positif keputusan pemimpin
- e. Menyukai pekerjaan yang dilakukan

c. Indikator Loyal

Menurut (BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator loyal yaitu:

1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara
2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

5). Adaptif

a. Pengertian Adaptif

Menurut Kurniawan (2020), adaptif merupakan suatu pendekatan yang mengintegrasikan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan melalui kerja tim yang solid, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Adaptif merupakan kecakapan dalam menyelaraskan pribadi pada pergantian atau peralihan yang dialami perusahaan (Larasati, 2022). Menurut (BUMN, 2020) adaptif yaitu kebaruan maupun semangat untuk menjumpai peralihan. Adaptif dapat juga diartikan sebagai mudah untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah-ubah. Menurut Ramadhani (2020), kesiapan beradaptasi dalam karier

merupakan suatu konsep psikososial yang mencerminkan kemampuan individu dalam menghadapi berbagai tuntutan dunia kerja, tugas-tugas perkembangan karier, serta pengalaman pribadi yang berdampak pada peran dan identitas profesionalnya. Ketidaksanggupan untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungan adalah kesalahan paling krusial yang menghambat dalam suatu perusahaan. Salah satu alasan untuk memperhatikan hal tersebut yaitu terkait fungsi budaya organisasi, khususnya hubungan dengan pembelajaran organisasi, efektivitas, dan kinerja (Tangga, 2022).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi adaptif

- Intelegensi

Kapasitas atau seseorang ataupun lembaga yang kemudian mempengaruhi kualitas baik atau buruknya proses penyesuaian diri yang dilakukan.

- Education

Aspek ini memiliki peran penting karena penyesuaian diri menuntut adanya proses pembelajaran sebagai bentuk respons terhadap perubahan yang terjadi, sehingga individu dapat beradaptasi secara efektif dan berkesinambungan (Fadilah, 2020).

c. Indikator Adaptif

Menurut (BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator adaptif yaitu:

1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
2. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
3. Bertindak proaktif

6). Kolaboratif

a. Pengertian Kolaboratif

Kolaboratif merupakan kegiatan yang dilaksanakan serta dikelola sekelompok orang yang tergabung dalam sebuah perusahaan (Buchholz, 2017). Kolaboratif dapat diartikan membangun kerja sama yang sinergis (BSI, 2021). Menurut (Hoerudin, 2019) *teamwork* merupakan suatu kelompok individual menghasilkan kinerja yang lebih besar dari jumlah kinerja individu.

Suatu tim kerja membuat keterkaitan yang positif melalui upaya yang terkoordinasi yang membuat upaya individual tersebut menghasilkan kualitas kinerja yang lebih besar dari seluruh masukan individu.

Kolaboratif yang efektif ialah sekelompok orang yang berhasil menyelesaikan pekerjaan yang lebih luas, berbeda dengan pekerjaan individu. Sehingga hasil kerja sekelompok orang tersebut dapat diartikan sebagai partisipasi gabungan (Maini, M. & Tanno, F., 2021).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kolaboratif

- Tujuan dan arah yang jelas : Tim butuh tujuan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka
- Pimpinan yang baik : Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan eksternal dan internal dari tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan mereka.
- Tugas yang sesuai dengan kolaboratif : Tugas harus kompleks, penting, dan menantang sehingga anggota tim memerlukan usaha dan tidak sanggup bekerja individu.
- Catatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan : Sumber penghasilan bahwa tim butuh memasukkan kedua sumber alat dan pelatihan dan sumber penghasilan personil.
- Lingkungan perusahaan yang mendukung : Perusahaan harus cukup bertenaga dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan mereka (Hackman, 2017).

c. Indikator Kolaboratif

Menurut Kolaboratif (Kementerian BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator kolaboratif yaitu:

1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
2. Terbuka dalam bekerja sama untuk mrnghasilkan nilai tambah
3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Menurut (Widiyanti, E & Suprayitno, 2017) kolaboratif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, kolaboratif dapat terjadi dan berhasil jika

karyawan mampu untuk berkonsentrasi dan memiliki keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan maupun permasalahan.

2.3 Penelitian Terdahulu

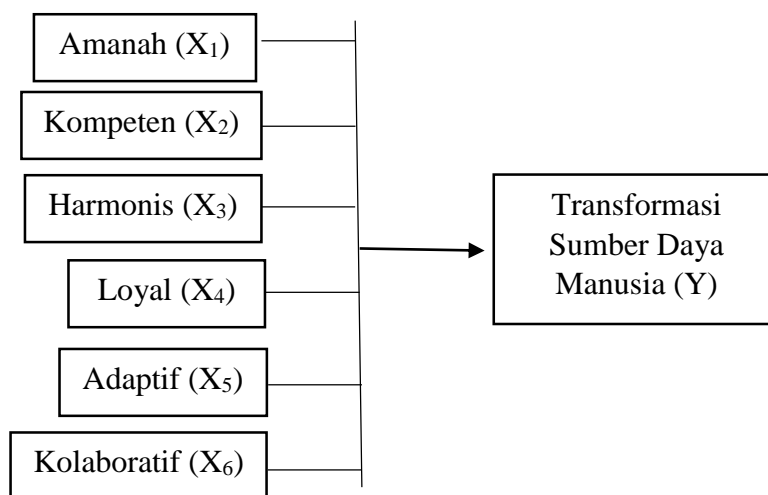
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Sinera, (2022)	Strategi Pengembangan <i>Core Values</i> 'AKHLAK' Dalam Kasus Penggabungan Dua Perusahaan (PT Pertani (PERSERO))	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data observasi yang dilakukan selama pelaksanaan magang yaitu 6 bulan.	Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa PT SHS dalam menerapi <i>core value</i> AKHLAK sudah dijalankan dan terlaksana dengan baik walau terkadang anggaran untuk bisa memenuhi kegiatan kantor terhambat.
2	Devi Nandalia dan Maulidyah Amalina Rizqi (2023)	Pengaruh Penerapan <i>Core Values</i> AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai di PT. Pos Indonesia Surabaya	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan metode analisis PLS (Partial Least Square) dengan bantuan aplikasi SmartPLS.	Hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu core value AKHLAK (amanah, kompeten, harmonis, loyal, adatif dan kolaboratif) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai pada PT. Pos Indonesia Surabaya.
3	Agung Wijaya Ahmad (2020)	Pengaruh Penerapan <i>Core Values</i> AKHLAK Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara VII)	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>core values</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan.
4	Indi Widya Sari dan Imsar (2023)	Implementasi Budaya Perusahaan Berbasis <i>Core Values</i>	Metode penelitian deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPT Balai Yasa Pulubrayan selalu memberikan kepemimpinan dan

		AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai PT KAI Balai YasaPulubrayan		motivasi kepada pegawai untuk menerapkan budaya <i>core values</i> AKHLAK
5	M. Rafli Ichsan Fahmi et al. (2024)	Implementasi Budaya Organisasi BUMN AKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan	Metode penelitian deskriptif kualitatif	Dari hasil didapatkan bahwa implementasi <i>core values</i> AKHLAK terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat melalui pendapatan, laba dan prestasi pada perusahaan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini peneliti menganalisis pengaruh variabel penerapan *core values* AKHLAK terhadap variabel *transformasi* SDM. Berikut adalah kerangka pemikiran yang dilakukan di dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.5 Hipotesis

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Amanah berpengaruh positif terhadap transformasi sumber daya manusia

H₂ : Kompeten berpengaruh positif terhadap transformasi sumber daya manusia

H₃ : Harmonis berpengaruh positif terhadap transformasi sumber daya manusia

H₄ : Loyal berpengaruh positif terhadap transformasi SDM

H₅ : Adaptif berpengaruh positif terhadap transformasi SDM

H₆ : Kolaboratif berpengaruh positif terhadap transformasi SDM

2.6 Kuesioner

Menurut Sugiyono (2022:142) “Kuisisioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden”. Di dalam kuisisioner mengandung beberapa pertanyaan yang sesuai dengan variabel dan harus dijawab oleh responden. Kuisisioner biasanya berisi pertanyaan terbuka, tertutup, atau skala Likert yang harus dijawab oleh responden secara tertulis. Dibawah ini adalah maksud dari pertanyaan tertutup dan terbuka :

a. Pertanyaan Tertutup (*Closed Question*)

Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan-pertanyaan yang membatasi atau menutup pilihan-pilihan respons yang tersedia bagi responden. Responden hanya dapat memilih jawaban yang tertera pada kuisisioner. Responden tidak dapat memberikan jawabannya secara bebas yang mungkin dikehendaki oleh responden yang bersangkutan. Umumnya jenis kuisisioner ini digunakan apabila masalahnya telah jelas. Pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup diukur dengan menggunakan skala interval 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

b. Pertanyaan Terbuka (*Open Question*)

Pertanyaan terbuka adalah jenis pertanyaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada responden. Untuk memberikan jawaban atau tanggapannya. Orang yang ingin mendapatkan opini biasanya menggunakan kuisisioner jenis ini.

2.7 Skala Likert

Menurut Sugiyono (2022:93) “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dengan menggunakan skala likert, maka setiap item pernyataan memiliki gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

Tabel 2.2 Skala Likert

Keterangan	Skor	Kode
Sangat Setuju	5	SS
Setuju	4	S
Netral	3	N
Tidak Setuju	2	TS
Sangat Tidak Setuju	1	STS

Sumber : Sugiyono, 2022

Identifikasi Jumlah Responden

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PTPN IV Regional VI Aceh Tamiang yang berjumlah 50 orang.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan *total sampling* karena jumlah populasi kurang dari 100 maka seluruh populasi akan dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Maka jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 50 responden.

2.8 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*) / Uji *Instrument*

Sebelum angket penelitian dipergunakan dalam penelitian sesungguhnya, angket tersebut diuji cobakan terlebih dahulu. Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun benar-benar merupakan instrumen yang baik. Baik buruknya instrumen akan mempengaruhi benar-tidaknya data yang didapat. Instrumen yang baik harus memenuhi persyaratan penting yaitu valid. Uji coba instrumen dimaksudkan untuk mengetahui validitas instrumennya, sehingga dapat diketahui layak tidaknya instrumen yang digunakan dalam penelitian :

2.8.1 Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Uji ini dilakukan dengan melihat korelasi atau skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Perhitungan validitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS 4*. Uji validitas pada analisis PLS-SEM terbagi menjadi dua tahap, yaitu yang pertama adalah analisis validitas *convergent* dan yang kedua analisis validitas *discriminant*. Validitas *convergent* dapat dilihat dari nilai *loading factor* atau *outer loading* yang menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya (variabel laten) harus lebih besar dari 0,7 atau nilai *outer loading* > 0,7 (Ghozali, 2022). Rumus yang digunakan untuk menghitung *outer loading* adalah :

$$\text{Outer Loading} = \frac{\text{covariance antara indikator dan konstruk}}{\text{variance indikator}}$$

Rumus untuk menghitung nilai AVE yaitu

$$\text{AVE} = \frac{\text{loading indikator}^2}{n}$$

Sedangkan validitas *discriminant* menggunakan nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* masing-masing konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0.7 (Ghozali, I. & Latan 2020).

Contoh perhitungan secara manual

Variabel Amanah memiliki 3 indikator dengan nilai *outer loading* 0.964, 0.939, 0.883 maka nilai AVE yaitu:

$$\text{AVE} = \frac{\text{loading indikator}^2}{n} = \frac{0.964^2 + 0.939^2 + 0.883^2}{3} = \frac{0,929+0,881+0,779}{3} = 0,863$$

2.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam SmartPLS merupakan langkah penting untuk memastikan kualitas model yang dibangun. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan sudah bisa untuk mengumpulkan data. Kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden konsisten (Ghozali & Latan 2020). Adapun rumus uji reliabilitas yaitu:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan

k : jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$: Jumlah varians tiap butir

σ_t^2 : varians total

Secara umum, reliabilitas yang dianggap cukup memuaskan adalah jika nilai *cronbach's alpha* ≥ 0.700 . Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.7 , artinya reliabilitas mencukupi. Sementara jika $\alpha > 0.80$, ini menunjukkan bahwa seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat (Ghozali, 2020).

2.9 Uji path Coefficient (R-Square)

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. *Coefficient determinan (R-Square)* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Ghozali & Latan (2020) menyebutkan hasil R^2 menyebutkan sebesar 0.67 keatas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eskogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik (kuat). Sedangkan jika hasilnya sebesar 0.33-0.67 maka termasuk kedalam kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0.19-0.33 maka termasuk kategori lemah. Adapun rumus uji *r – square* yaitu:

$$R^2 = 1 - \frac{\text{Sum of Squared Residuals}}{\text{Total sum of squares}}$$

2.10 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan PLS dilakukan dua tahap, yakni menghitung langsung pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dan menghitung pengaruh variabel variabel laten indepenpen terhadap variabel laten dependen dengan pemoderasi. Dalam pengujian hipotesis, nilai yang dianalisa adalah nilai yang ada pada *T statistic* dan *p values* yang dihasilkan dari output PLS dengan membandingkan dengan tingkat signifikan α 0.05 (Ghozali dan Latan, 2020).

- a) Jika nilai *T-statistic* > 1.96 dan *p-values* < 0,05 maka signifikan
- b) Jika nilai *T-statistic* < 1.96 dan *p-values* > 0,05 maka tidak signifikan.

Adapun rumus menghitung uji hipotesis yaitu :

$$\mathbf{T} = \frac{\beta}{SE}$$

Keterangan:

β : nilai koefisien alur (path coefficient)

SE : Standart error dari koefisien