



Membangun Kepemimpinan dengan Hati untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Melalui Efikasi Diri dan Efektivitas Komunikasi di PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Darmansyah Siregar¹, Zulkarnain Lubis², Vivi Gusrini Rahmadani³, Muhammad Reza Aulia⁴, Mehaga Bastanta Sinulingga⁵

¹Universitas Medan Area, Indonesia.

²Universitas Medan Area, Indonesia.

³Universitas Sumatera Utara, Indonesia.

⁴Universitas Teuku Umar, Indonesia.

⁵PT Perkebunan Nusantara III Operasional, Indonesia.

*Corresponding author: muhammadrezaaulia@utu.ac.id

ARTICLE INFO

Received: 17-09-2024
Revision: 08-10-2024
Accepted: 01-11-2024

Keywords:

Manager
Leadership with heart
Manager Performance

ABSTRACT

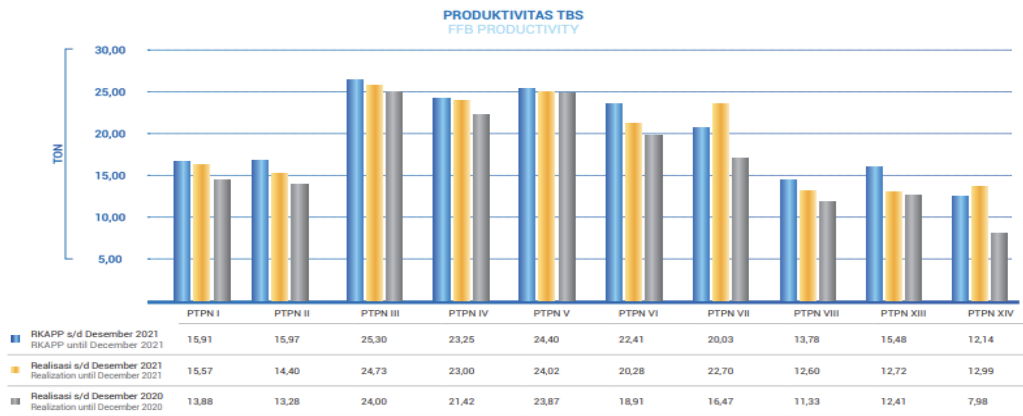
Managerial performance varies greatly, as does leadership, with some having a significant influence and others having little to no impact. One way to improve managerial performance is by implementing heart-centered leadership. Therefore, it is necessary to study the influence of heart-centered leadership on managerial performance and related variables in palm oil companies. This research aims to analyze the influence of Heart-Centered Leadership on Self-Efficacy, Communication Effectiveness, and Managerial Performance at PT Perkebunan Nusantara III (Persero). The method used in this study is Partial Least Square (PLS) analysis, with steps including data preparation, building the model (path diagram, measurement model, and structural model), running the analysis using PLS algorithms and bootstrapping to test the significance of the paths, evaluating the measurement model by assessing reliability and validity, and evaluating the structural model to assess the strength of relationships between variables using R-square values and path coefficients, followed by result interpretation. The findings show that Heart-Centered Leadership influences Self-Efficacy and Communication Effectiveness but does not directly affect Managerial Performance. Self-Efficacy has an influence on Managerial Performance, but Communication Effectiveness does not. Heart-Centered Leadership has an indirect influence on Managerial Performance through Self-Efficacy.

1. PENDAHULUAN

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) atau PTPN III adalah perusahaan BUMN yang bergerak di industri perkebunan, didirikan pada 11 Maret 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 1996. PTPN III memiliki tujuan untuk menjadi perusahaan agribisnis nasional yang unggul dan berdaya saing global, serta berkontribusi berkelanjutan bagi kemajuan bangsa.

Untuk mencapai tujuan tersebut, PTPN III fokus pada kualitas produk, inovasi proses kerja, pengembangan SDM, optimalisasi aset, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat serta pelestarian lingkungan. Berdasarkan visi, misi dan tata nilai yang dimiliki PTPN III (Persero) menuangkannya strategi aktivitas bisnisnya ke dalam operational excellence yang dapat diukur dengan pencapaian kinerjanya. Kinerja PTPN III (Persero) yang paling cemerlang saat ini ada pada komoditi Kelapa Sawit, mengingat sampai dengan saat ini kelapa sawit masih menjadi penyumbang laba terbesar bagi

PTPN III (Persero). Hal ini dapat dilihat pada tahun 2021 pencapaian kinerja PTPN III (Persero) pada komoditi Kelapa Sawit berdasarkan data dari Annual Report PTPN III (Persero) Tahun 2021 digambarkan dalam grafik sebagai berikut:



Gambar 1. Produktivitas TBS Kelapa Sawit PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Pencapaian produktivitas TBS kelapa sawit realisasi s.d. Desember 2021 sebesar 21,06 ton/ha atau 97,27% dari RKAPP yang dianggarkan sebesar 21,65 ton/ha dan 107,26% dari periode yang sama tahun 2020 sebesar 19,63 ton/ha.

Pencapaian kinerja tersebut di atas diperoleh dari hasil kinerja di masing-masing Kebun dan Pabrik komoditi Kelapa Sawit yang ada di Holding PTPN III (Persero) yang terkonsolidasi ke dalam satu laporan. Dalam mengelola masing-masing Kebun dan Unit tersebut dipimpin oleh seorang Manajer yang dipercaya untuk bertanggung jawab dalam menjalankan pengelolaan fungsi-fungsi manajemen serta menginisiasi terobosan-terobosan dengan memberdayakan sumber daya perusahaan yang ada di kebun Kelapa Sawit/ Karet untuk mencapai kinerja optimal dengan tata kelola yang baik [1].

Seorang Manajer merupakan pemimpin tertinggi di Kebun dan Pabrik sehingga dapat dikatakan bahwa baik dan buruknya Kebun maupun Pabrik berada dalam kendali Manajer tersebut. Seorang manajer dituntut memiliki gaya kepemimpinan yang sangat baik dalam mengelola sumberdaya yang ada sehingga memberikan kinerja yang excellence bagi perusahaan [2].

Banyak penelitian tentang gaya dan perilaku kepemimpinan telah dilakukan [3], [4], tapi memahami bagaimana para pemimpin bertindak dan berperilaku ditinjau dari hati, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual serta bagaimana hal ini berkaitan dengan kinerja, masih jarang. Terlepas dari fakta bahwa perilaku, nilai, dan keyakinan orang dibentuk oleh konteks budaya di mana mereka tinggal, pemahaman kita tentang kepemimpinan telah dibentuk secara signifikan dan substansial oleh temuan empiris. Sementara beberapa pengaruh kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual bermanfaat dalam memahami bagaimana para pemimpin berperilaku [5].

Perilaku kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memecahkan masalah sosial yang kompleks yang muncul dalam organisasi [6]. Pemimpin yang baik harus memiliki pemahaman yang baik tentang emosi mereka sendiri dan orang lain, serta mampu mengatur emosi mereka ketika berinteraksi dengan orang lain [7].

Kecerdasan emosional telah menjadi elemen penting dari cara para pemimpin saat ini mengatasi kompleksitas tantangan yang mereka hadapi dalam lingkungan bisnis. Para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional memiliki keunggulan kompetitif yang nyata dalam menjalankan tugas kepemimpinan [8], [9].

Selain kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual juga memiliki pengaruh terhadap kinerja. biasanya jenis kepemimpinan ini selalu dikaitkan dengan agama dan menjadi satu jenis kepemimpinan sendiri [10]. Mengingat pentingnya spiritualitas terhadap kinerja manajer, konsep spiritual harusnya ada di dalam gaya kepemimpinan.

Kecerdasan emosi dan spiritual erat kaitannya dengan memimpin dengan hati. Mengingat tidak adanya pengetahuan dan penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan hati terhadap kinerja, penelitian ini berusaha untuk mengisi kekosongan itu dengan menyelidiki dampak dari gaya kepemimpinan dengan hati terhadap kinerja manajer perusahaan perkebunan kelapa sawit.

Kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual dan beberapa komponen lainnya dipengaruhi oleh hati yang baik [11], dari sinilah istilah kepemimpinan dengan hati itu muncul dan menjadi dasar kajian dalam penelitian ini.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas dapat diketahui bahwa perusahaan kelapa sawit di Indonesia sangat berkembang dan sudah menguasai pasar internasional. Namun, para manajer dan pemimpin di perusahaan perkebunan kelapa sawit tidak semuanya memiliki pengaruh positif terhadap anggotanya. Kinerja manajer sangat bervariasi, begitu pula dengan kepemimpinannya ada yang sangat berpengaruh ada pula yang tidak memiliki pengaruh. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja manajer adalah menerapkan kepemimpinan dengan hati. Maka dari itu perlu ada kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan hati terhadap kinerja manajer perusahaan kelapa sawit dan variabel terkait.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan dengan Hati yang terdiri dari 10 variabel, yaitu Hati Nurani (Conscience), Kecintaan (Love), Niat (Intention), Integritas (Integrity), Pengendalian Diri (Self Control), Kerja Sama (Team Work), Kecerdasan Emosi (Emotional Quotient), Kecerdasan Spiritual (Spiritual Quotient), Keinginan Melayani (Servant Orientation), dan Ramah (Friendly) terhadap Efikasi Diri, Efektivitas Komunikasi, dan Kinerja Manajer di PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

2. METODE PENELITIAN

Teknik sampling yang dipilih adalah *proportional stratified random sampling*. Teknik ini mengambil sampel dari tiap sub populasi yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah sub populasi sehingga setiap strata memiliki keterwakilan [12]. Pertimbangan memilih *proportional stratified random sampling* karena PT Pekebunan Nusantara 3 Holding membawahi banyak perusahaan. Total sampel adalah 137 responden dari 230 manajer kebun, PKS, dan PKO yang ada di seluruh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Menggabungkan regresi dengan *path analysis* untuk menguji hipotesis mengenai hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel yang cukup kompleks dapat menggunakan metode analisis *Partial Least Square* dengan tahapan sebagai berikut: Persiapan Data → Membangun Model (Diagram Jalur, Model Pengukuran, Model Struktural) → Menjalankan Analisis PLS (Algoritma, Bootstrapping) → Evaluasi Model Pengukuran (Reliabilitas, Validitas) → Evaluasi Model Struktural (R-Square, *Path Coefficients*) → Interpretasi Hasil.

Salah satu program yang dapat digunakan untuk analisis PLS adalah program SMART PLS 4. Program tersebut mampu menggambarkan seluruh hubungan yang dibangun dalam model berdasarkan teori sehingga mampu menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Hati terhadap Kinerja Manajer.

Model PLS Kepmimpinan dengan Hati terdiri dari 7 variabel laten yakni Kepemimpinan dengan Hati (*Heart Leadership*), Efikasi Diri (*Self Efficacy*, SE), Efektivitas Komunikasi (*Communication Effectiveness*, CE), Kinerja Manajer (*Manager Performance*, MP). Masing-masing variabel laten memiliki indikator. Variabel laten yaitu hubungan antar variabel serta model struktural dan model pengukurannya digambarkan dalam bentuk diagram lintas (*path diagram*). Variabel laten tidak dapat diukur sedangkan variabel indikator adalah variabel yang dapat diukur sebagai ukuran variabel laten. Selain itu ada 10 Variabel Second Order Construct yakni Hati Nurani (*Conscience*, CSC), Kecintaan (*Love*, LV), Niat (*Intention*, INT), Integritas (*Integrity*, ITG), Pengendalian Diri (*Self Control*, SC), Kerja sama (*Team Work*, TW) Kecerdasan Emosi (*Emotional Quotient*, EQ), Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient*, SQ), Keinginan Melayani (*Servant Orientation*, SV), Ramah (*Friendly*, FN) [13]. Variabel *Second Order* adalah variabel indikator yang memiliki indikator.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan dengan Hati dinilai berdasarkan 10 variabel indikator dan masing-masing indikator memiliki item pertanyaan pada kuesioner sehingga jika ditotal pertanyaan untuk Kepemimpinan dengan Hati adalah 47 pertanyaan. Dari 47 pertanyaan tersebut total skor jawaban manajer berada di rentang antara 121 sampai 235 yang dijawab oleh 137 responden. Jika dibagi dengan jumlah pertanyaan maka rentang skor per individu berada pada 2.57 sampai 5.

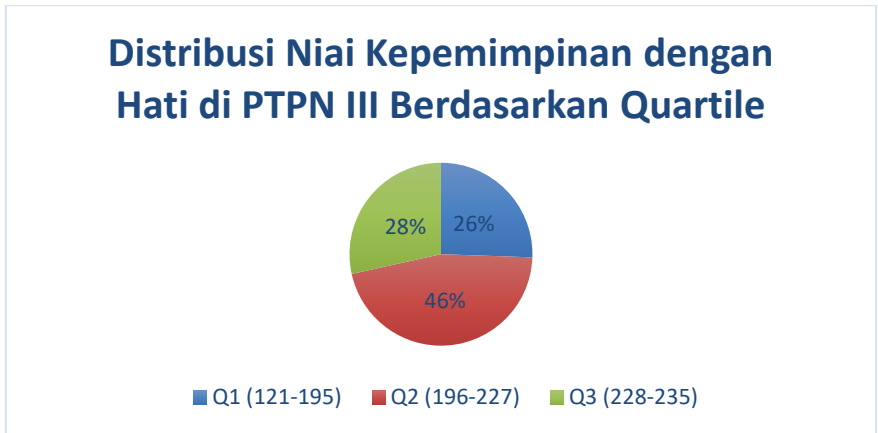
Setiap pertanyaan didominasi dengan jawaban setuju dan sangat setuju yang dibuktikan dari nilai mean yang mendekati nilai maximum daripada nilai minimum (Tabel 1). Nilai standar deviasi pada Kepemimpinan dengan Hati di atas 0 yang berarti data memiliki nilai variasi. Semakin besar nilai standar deviasi, semakin besar variabilitas atau sebaran data tersebut dari nilai rata-rata. Dalam kasus kita dapat menginterpretasikan bahwa data tersebut memiliki tingkat variabilitas yang relatif tinggi. Artinya, titik data cenderung tersebar lebih jauh dari rata-rata. Jika kita mengambil contoh satu data yang memiliki standar deviasi yang cukup tinggi, misalnya 8.416, ini menunjukkan bahwa data tersebut berjarak cukup jauh dari rata-rata, menunjukkan tingkat variabilitas yang signifikan.

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari Kepemimpinan dengan Hati memiliki nilai skewness negatif, artinya distribusi cenderung memiliki ekor yang lebih panjang di sebelah kiri grafik. Jika skewness positif, distribusi cenderung memiliki ekor yang lebih panjang di sebelah kanan grafik. Dalam, nilai rata-rata umumnya lebih kecil dari median.

Tabel 1. Data Kuesioner Kepemimpinan dengan Hati

No	Variable	Mean	Median	Min	Max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
1	CSC	16.912	17	8	20	2.363	1.005	-0.898
2	LV	17.701	19	10	20	2.612	0.833	-1.258
3	INT	18.482	20	8	20	2.763	2.383	-1.823
4	ITG	27.095	29	14	30	3.834	1.206	-1.368
5	SC	18.044	19	9	20	2.585	1.225	-1.376
6	TW	27.095	29	14	30	4.034	1.140	-1.423
7	EQ	21.54	22	11	25	3.018	0.445	-0.812
8	SQ	43.971	46	25	50	6.046	0.944	-1.189
9	SV	61.467	65	35	70	8.416	1.108	-1.235
10	FN	21.526	22	12	25	2.994	0.281	-0.785

Berdasarkan analisa data, manajer PTPN III banyak yang sudah menerapkan pola Kepemimpinan dengan Hati hal ini didukung oleh gambar 4.1 yang menunjukkan ada 74% responden mendapat nilai quartile 2 dan 3 dengan rentang nilai 196 hingga 235 yang jika dibagi dengan total pertanyaan berada di rentang 4.17 hingga 5. Lebih lengkap dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Distribusi Niai Kepemimpinan dengan Hati di PTPN III Berdasarkan Quartile

Manajer PT Perkebunan Nusantara III memiliki aspek manajerial dan psikologi yang baik, hal ini dapat dibuktikan bahwa dari segi manajerial, para manajer telah menjalankan Komunikasi yang Efektif, dari segi psikologi memiliki Efikasi Diri. Hal ini dibuktikan dari nilai mean yang mendekati nilai maximum daripada nilai minimum (Tabel 2). Selain itu Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai skewness negatif, artinya distribusi cenderung memiliki ekor yang lebih panjang di sebelah kiri grafik. Artinya variabel-variabel tersebut telah berjalan atau dimiliki oleh para manajer. Dalam, nilai rata-rata umumnya lebih kecil dari median. Nilai standar deviasi pada variabel-variabel ini di atas 0 yang berarti data memiliki nilai variasi.

Tabel 2. Data Kuesioner Variabel Mediasi dan Kinerja Manajer

No	Variable	Mean	Median	Min	Max	Std deviation	Excess kurtosis	Skewness
1	SE	21.482	23	8	25	3.773	1.5	-1.354
2	CE	17.124	17	10	20	2.463	0.111	-0.723
3	MP	92.504	94.52	73.95	100	5.77	1.741	-1.498

Dalam konteks analisis Partial Least Squares (PLS), hipotesis dikatakan diterima jika variabel yang diuji mempengaruhi variabel lain secara signifikan. Untuk menentukan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak. Salah satu syarat utama untuk menerima hipotesis adalah adanya signifikansi statistik dari koefisien jalur yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Nilai p-value yang diperoleh dari pengujian statistik harus lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan yakni 0.05. Jika nilai p-value kurang dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka hipotesis dapat diterima atau berpengaruh signifikan.

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

Path	Std Beta	Std Error	T values	P values	Result	Effect
Heart Leadership -> Self Efficacy	0.694	0.073	9.482	0.000	Significant	Direct
Heart Leadership -> C. Effectiveness	0.578	0.079	7.329	0.000	Significant	Direct
Self Efficacy -> M. Performance	0.344	0.137	2.508	0.012	Significant	Direct
C. Effectiveness -> M. Performance	0.000	0.116	0.002	0.998	Not Sign.	Direct
Heart Leadership -> Self Efficacy -> M. Performance	0.239	0.103	2.332	0.020	Significant	Indirect
Heart Leadership -> C. Effectiveness -> M. Performance	0.000	0.067	0.002	0.998	Not Sign.	Indirect

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan dengan Hati (*Heart Leadership*) berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Komunikasi (*Communication Effectiveness*), dan Efikasi Diri (*Self Efficacy*).

Efektivitas Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manager. Efikasi Diri tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manager. Kepemimpinan dengan Hati berpengaruh terhadap Kinerja Manajer Melalui Efikasi Diri, tapi tidak berpengaruh melalui Efektivitas Komunikasi. Dasar pengambilan keputusan tersebut berdasarkan nilai t-value dan p-value. Jika t-value di atas 1,645 maka hipotesa diterima, diperkuat dengan nilai p-value di bawah 0,05 yang juga menunjukkan hipotesa diterima.

Pengaruh Kepemimpinan dengan Hati terhadap Efikasi Diri (SE)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa Kepemimpinan dengan Hati memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Efikasi Diri individu. Konsep Kepemimpinan dengan Hati, yang menekankan nilai-nilai seperti kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, serta kerja tim, membawa pengaruh yang kuat dalam memperkuat hubungan antar individu [5].

Pengaruh Kepemimpinan dengan Hati terhadap Efektivitas Komunikasi (CE)

Kepemimpinan dengan Hati memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Efektivitas Komunikasi. Dengan menunjukkan empati, belas kasihan, dan perhatian tulus terhadap kesejahteraan anggota tim mereka, Pemimpin dengan Hati memupuk kepercayaan dan rasa aman psikologis, yang penting untuk komunikasi efektif terjadi. Lingkungan komunikasi yang positif ini mendorong anggota tim untuk mengungkapkan gagasan mereka, berbagi umpan balik secara terbuka, dan bekerja sama lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan Efektivitas Komunikasi (CE) dalam organisasi [14].

Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Manajer

Efikasi diri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajer, sebagaimana ditunjukkan dalam berbagai penelitian. Efikasi diri, yang merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan, sangat menentukan bagaimana manajer menghadapi tantangan dalam pekerjaan mereka. Manajer dengan tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung lebih proaktif, optimis, dan gigih dalam menghadapi berbagai situasi yang kompleks dan menuntut di tempat kerja [15].

Pengaruh signifikan dari efikasi diri terhadap kinerja manajer juga terlihat dalam kemampuan manajer untuk memotivasi serta memimpin tim mereka. Manajer yang percaya pada kemampuan diri sendiri lebih mungkin untuk memberikan hasil yang maksimal karena mereka lebih yakin dalam mengambil risiko yang diperlukan untuk inovasi, mampu menangani tekanan kerja, dan secara efektif mendelegasikan tugas kepada tim. Keyakinan diri ini memperkuat kinerja manajer, baik secara individual maupun dalam konteks kepemimpinan tim, yang pada akhirnya berdampak positif pada keseluruhan kinerja organisasi [16].

Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Manajer

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Efektivitas Komunikasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajer. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun efektivitas komunikasi dapat dianggap sebagai faktor penting dalam interaksi antar individu di lingkungan manajerial, terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja seorang manajer di perusahaan perkebunan khususnya PT. Perkebunan Nusantara III. Kemungkinan adanya variabel-variabel lain seperti keahlian manajerial, kompetensi, loyalitas, kejujuran, atau faktor lain yang lebih signifikan dalam memengaruhi Kinerja Manajer.

Pengaruh Kepemimpinan dengan Hati terhadap Kinerja Manajer Melalui Efikasi Diri

Pengaruh kepemimpinan dengan hati terhadap kinerja manajer melalui efikasi diri menunjukkan hasil yang signifikan dalam penelitian ini. Kepemimpinan dengan hati, yang mengutamakan empati, kepercayaan, dan nilai-nilai kemanusiaan, terbukti mampu meningkatkan rasa percaya diri atau efikasi diri para manajer. Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan dengan hati cenderung mendukung, memotivasi, dan memberi kepercayaan kepada bawahannya, sehingga manajer merasa lebih mampu dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Efikasi diri yang tinggi ini mendorong manajer untuk mengambil keputusan lebih efektif dan bertindak lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka [17].

Efikasi diri memainkan peran penting sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dengan hati dan kinerja manajer. Ketika seorang pemimpin memberikan dorongan positif dan perhatian personal kepada manajer, rasa kompetensi dan keyakinan diri manajer pun meningkat. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kemampuan menyelesaikan masalah, serta keterampilan kepemimpinan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan dengan hati tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga memberikan dampak signifikan terhadap performa manajer melalui peningkatan efikasi diri mereka [18].

Pengaruh Kepemimpinan dengan Hati terhadap Kinerja Manajer Melalui Efektivitas Komunikasi

Pengaruh Kepemimpinan dengan Hati terhadap Kinerja Manajer melalui efektivitas komunikasi menunjukkan hasil yang kurang signifikan. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan dengan hati tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajer melalui efektivitas komunikasi. Salah satu faktor utama yang menyebabkan hal ini adalah

karena pola komunikasi di dalam perusahaan sudah terbentuk secara seragam dan terstruktur. Manajer cenderung menerapkan pola komunikasi yang sama terhadap semua bawahan mereka, tanpa mempertimbangkan pendekatan personal yang lebih emosional atau berlandaskan kepemimpinan dengan hati.

Dalam konteks ini, efektivitas komunikasi menjadi lebih bersifat formal dan prosedural, sehingga kurang memberikan ruang bagi fleksibilitas yang diharapkan dari gaya kepemimpinan yang lebih manusiawi. Ketika komunikasi hanya menjadi alat untuk menyampaikan informasi secara efisien, dimensi emosional dan spiritual dari kepemimpinan dengan hati tidak mendapatkan tempat yang cukup untuk mempengaruhi hasil [19]. Akibatnya, meskipun kepemimpinan dengan hati mampu meningkatkan efikasi diri, pengaruhnya terhadap kinerja manajer melalui efektivitas komunikasi menjadi tidak terlihat.

4. KESIMPULAN

Kepemimpinan dengan Hati yang terdiri dari 10 variabel, yaitu Hati Nurani (*Conscience*), Kecintaan (*Love*), Niat (*Intention*), Integritas (*Integrity*), Pengendalian Diri (*Self Control*), Kerja Sama (*Team Work*), Kecerdasan Emosi (*Emotional Quotient*), Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient*), Keinginan Melayani (*Servant Orientation*), dan Ramah (*Friendly*).

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan dengan Hati berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri dan Efektivitas Komunikasi. Efikasi Diri juga ditemukan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajer, sedangkan Efektivitas Komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajer. Selain itu, Kepemimpinan dengan Hati terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Manajer melalui Efikasi Diri, namun tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajer melalui Efektivitas Komunikasi. Penelitian ini mengungkapkan pentingnya penguatan variabel Kepemimpinan dengan Hati dalam meningkatkan Efikasi Diri untuk mendukung kinerja manajerial yang lebih optimal.

REFERENCES

- [1] C. Luttrell *et al.*, *Implementing sustainability commitments for palm oil in Indonesia: Governance arrangements of sustainability initiatives involving public and private actors*. Bogor: Center for International Forestry Research (CIFOR), 2018. doi: 10.17528/cifor/006884.
- [2] R. N. Amanchukwu, G. J. Stanley, and N. P. Ololube, "A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management," *Management*. academia.edu, pp. 6–14, 2015. [Online]. Available: https://www.academia.edu/download/47404958/A_Review_of_Leadership_Theories_Principles20160721-3914-1puxuww.pdf
- [3] D. Siregar *et al.*, "Navigating the Green Path: A Bibliometric Analysis of Leadership in Sustainable Development and Corporate Social Responsibility in Agriculture," *Univers. J. Agric. Res.*, vol. 12, no. 3, pp. 506–515, 2024, doi: 10.13189/ujar.2024.120306.
- [4] R. Bolden, "Leadership, management and organisational development," *Gower Handb. Leadersh. Manag.* ..., 2016, doi: 10.4324/9781315585703-18.
- [5] A. Kurniawan and A. Syakur, "The Correlation of Emotional Intelligence and Spiritual of Intelligence to Effectiveness Principals of Leadership," *Int. J. Psychol. Brain Sci.*, vol. 2, no. 1, p. 1, 2017, doi: 10.11648/j.ijpbs.20170201.11.
- [6] M. A. M. J. Dias and R. S. Guimaraes E Borges, "Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree?," *Rev. Adm. Mackenzie*, vol. 18, no. 2, pp. 104–129, 2017, doi: 10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129.
- [7] D. Goleman, *Leadership: The power of emotional intelligence*. dspace.vnbrims.org, 2021. [Online]. Available: [http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4733/1/Leadership The Power of Emotional Intelligence.pdf](http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4733/1/Leadership%20The%20Power%20of%20Emotional%20Intelligence.pdf)
- [8] Z. de Geofroy and M. M. Evans, "Are Emotionally Intelligent Employees Less Likely to Hide Their Knowledge?," *Knowl. Process Manag.*, vol. 24, no. 2, pp. 81–95, 2017, doi: 10.1002/kpm.1532.
- [9] S. A. Udod, K. Hammond-Collins, and M. Jenkins, "Dynamics of Emotional Intelligence and Empowerment: The Perspectives of Middle Managers," *SAGE Open*, vol. 10, no. 2, pp. 1–9, 2020, doi: 10.1177/2158244020919508.
- [10] J. O. Sanders, *Spiritual leadership: Principles of excellence for every believer*. books.google.com, 2017. [Online]. Available: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=30QkDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP10&dq=leadership&ots=Y2mC3TpIKt&sig=smo0mH--eQN0ap8XG94MtDXb8nY>
- [11] Z. Lubis, *Memimpin Dengan Hati*. Andi, 2020.
- [12] Z. Lubis, *Statistik Terapan untuk Ilmu Ekonomi-Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Yogyakarta: Andi, 2021.
- [13] D. Siregar, Z. Lubis, V. G. Rahmadani, M. R. Aulia, and M. B. Sinulingga, "Determine the appropriate leadership style for supporting sustainable agriculture in PT. Perkebunan Nusantara III," *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.*, vol. 1297, no. 1, 2024, doi: 10.1088/1755-1315/1297/1/012028.

- [14] K. Boies, J. Fiset, and H. Gill, "Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity," *Leadersh. Q.*, 2015, [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315000934>
- [15] L. Guillén, "When (and why) job self-efficacy does not promote career success: The roles of resilience and organizational prototypicality," *Hum. Relations*, vol. 74, no. 8, pp. 1267–1295, 2021, doi: 10.1177/0018726720912309.
- [16] R. H. Axelrod, "Leadership and Self-Confidence," in *Leadership Today, Springer Text in Business and Economics*, Springer International, 2017, pp. 297–313. doi: 10.1007/978-3-319-31036-7.
- [17] W. Liu and B. Gumah, "Leadership style and self-efficacy: The influences of feedback," *J. Psychol. Africa*, vol. 30, no. 4, pp. 289–294, 2020, doi: 10.1080/14330237.2020.1777033.
- [18] F. O. Walumbwa and C. A. Hartnell, "Understanding transformational leadership – employee performance links : The role of relational identification and self-efficacy," *J. Occup. Organ. Psychol.*, vol. 84, pp. 153–172, 2011, doi: 10.1348/096317910X485818.
- [19] A. Sanders, "UMass Global ScholarWorks Phenomenological Study on Leaders With Heart : Examining the Effects of Heart-Led Leadership With Remote Employees," University of Massachusetts Global, 2022.