

THE EFFECT OF SUSTAINABLE ORIENTED LEADERSHIP FOR CREATING GOING CONCERN PERFORMANCE ON SOE PLANTATION COMPANY

Suhendri

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Sumatera Utara
Medan-Indonesia

1. Latar Belakang

Perusahaan Perkebunan Milik BUMN Republik Indonesia atau sering lebih populer dengan nama PTPN bukanlah nama asing di daftar perusahaan perkebunan yang ada di Indonesia, beroperasi sejak ratusan tahun lalu, wilayah operasional tersebar hampir diseluruh wilayah Indonesia dan mengelola komoditi-komoditi penting penyumbang Devisa Negara. Jika melihat dari sejarah mulai berdirinya perusahaan ini di zaman penjajahan Belanda kemudian di nasionalisasi oleh Pemerintah Republik Indonesia dan bertahan sampai sekarang maka perusahaan ini memiliki kemampuan bertahan hidup yang luar biasa apalagi kalau kita memperhatikan bagaimana bisnis komoditi mengalami turun naik yang sangat fluktuatif dari sisi harga, musim, penyakit tanaman, perkembangan kota, perubahan kultur dan budaya masyarakat, isu lingkungan dan HAM, dll.

Apakah semua perusahaan Perkebunan milik Negara atau PTPN ini sustain saat ini?, kalau kita perhatikan lebih seksama maka saat ini sebagian besar perusahaan perkebunan milik negara ini justru berada dalam kondisi sekarat terutama dari sisi finansial dan aset. Dari sisi finansial likuiditas, rentabilitas dan solvabilitas berada dalam kondisi sangat rendah dari sisi asset juga memiliki kualitas yang jelek dan tidak menjanjikan potensi baik dimasa depan. Kenapa hal ini bisa terjadi saat ini?, padahal hampir sebagian masyarakat Indonesia tahu bahwa PTPN adalah milik pemerintah yang didukung oleh program-program pemerintah, memiliki areal yang dilindungi negara, jumlah karyawan yang cukup, jenis produk yang pasti terjual dipasar, serta faktor faktor internal dan eksternal lain yang mendukung keberlanjutan usaha.

Pertanyaan lain yang sering menjadi ketidakniscayaan kenapa kondisi seperti ini terjadi di PTPN, bagaimana mungkin PTPN berada dalam kondisi buruk padahal seluruh Direksi dan Manajemen puncak PTPN berada dalam tingkat kesejahteraan yang berada diatas rata-rata, demikian juga kehidupan sosial ekonomi yang ditunjukkan oleh para pensiunan petinggi PTPN berada ditingkat atas.

Fenomena yang diperlihatkan oleh pertanyaan-pertanyaan diatas yang memperlihatkan fakta yang berlawanan antara kondisi perusahaan dan kondisi para pengurus perusahaan dapat menimbulkan dugaan bahwa telah terjadi salah urus yang berdampak kepada terancamnya sustainable perusahaan yang disebabkan karena ketidakmampuan/salah orientasi baik karena sengaja maupun karena ketidaktahuan.

Pemimpin di perusahaan perkebunan memiliki fungsi dan peran yang sangat besar di PTPN karena PTPN adalah perusahaan yang merupakan warisan dari kolonial Belanda yang

masih kental dengan budaya feodal dan birokrasi, dengan budaya seperti ini maka pemimpin menjadi anutan utama, kebijakan pemimpin jarang dibantah oleh bawahan, pemimpin menjadi penentu arah utama program kerja dan kebijakan perusahaan. Tegasnya pemimpin dan gaya kepemimpinannya berpengaruh sangat besar kepada setiap pembentukan dan pelaksanaan program kerja di perusahaan.

Selain fenomena diatas beberapa penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar kepada kinerja perusahaan baik jangka pendek maupun jangka Panjang.

Dari data yang ada kita bisa melihat bahwa ada beberapa PTPN yang rugi terus menerus dan bahkan rugi semakin besar, ada yang beberapa tahun diawal untung kemudian rugi terus menerus namun ada yang tetap mampu ber laba selama beberapa periode bahkan ditengah PTPN lain mengalami kerugian ataupun mengalami penurunan kinerja keuangan yang drastis. Dibawah ini terlampir kinerja PTPN group selama 6 (enam) tahun terakhir yang memperlihatkan laba rugi PTPN tersebut.

Keterangan	Sd Bulan Desember						RKAP 2019
	Real 2014	Real 2015	Real 2016	Real 2017	Real 2018	Real 2019	
PT Perkebunan Nusantara I	8.449	(144.391)	(90.729)	(95.069)	(123.698)	(140.681)	11.411
PT Perkebunan Nusantara II	(252.512)	(642.454)	(347.997)	(334.800)	78.958	226.972	144.041
PT Perkebunan Nusantara III - Parent	571.824	547.738	865.077	1.395.027	1.266.743	1.226.290	801.154
PT Perkebunan Nusantara IV	852.171	207.625	599.449	511.331	495.862	215.174	711.595
PT Perkebunan Nusantara V	200.231	112.770	28.803	190.975	208.108	81.731	325.080
PT Perkebunan Nusantara VI	115.607	1.947	28.075	109.679	75.060	3.296	152.204
PT Perkebunan Nusantara VII	(1.371.797)	(24.093)	(691.703)	(182.780)	(555.113)	(693.752)	69.519
PT Perkebunan Nusantara VIII	6.960	(292.023)	(383.987)	(280.775)	799.309	673.457	83.837
PT Perkebunan Nusantara IX	(289.340)	(115.146)	(304.283)	(399.352)	(395.566)	(378.219)	48.060
PT Perkebunan Nusantara X	(27.639)	126.228	(154.884)	60.757	113.236	94.284	85.141
PT Perkebunan Nusantara XI	(140.579)	187.720	166.495	31.426	(135.416)	(81.519)	25.478
PT Perkebunan Nusantara XII	109.059	13.135	76.253	11.975	52.149	16.248	22.455
PT Perkebunan Nusantara XIII	(4.075)	(771.428)	(802.802)	(547.222)	(884.212)	(745.064)	(600.626)
PT Perkebunan Nusantara XIV	(220.125)	(238.013)	(147.787)	(77.807)	(253.667)	(239.640)	3.375

Dari persepektif kepemimpinan sangat menarik untuk mempelajari kenapa beberapa PTPN bisa berada di zona hijau, merah maupun kuning (sebagaimana digambarkan dalam table 1 tentang table laba rugi PTPN Group) sangat pantas diduga dari sisi kepemimpinan tentunya perusahaan yang dapat bertahan hidup dan berkinerja baik terus menerus selama beberapa periode kedepan tentunya dapat diduga bahwa perusahaan tersebut dipimpin oleh pemimpin yang memiliki orientasi jangka Panjang dan tidak semata hanya berpikiran periodical (mengejar laba periodikal untuk mempertahankan jabatan ataupun mendapatkan kompensasi renumerasi yang paling tinggi) namun berorientasi jangka panjang agar kinerja perusahaan terus tumbuh dan berkembang (Sustainable).

Karenanya dalam pembahasan penelitian ini gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada keberlanjutan dan pertumbuhan PTPN kami isitilahkan dengan Sustainable Leadership.

2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran kepada akademisi dan praktisi bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja yang berkelanjutan di perusahaan perkebunan milik negara, serta variabel-variabel mana yang signifikan harus dilakukan untuk menciptakan going concern tersebut.

Bagi Akademisi diharapkan bisa menjadi referensi ilmiah sedangkan bagi praktisi bisa menjadi pedoman bagaimana memilih dan melaksanakan gaya kepemimpinan yang cocok di perusahaan perkebunan.

3. Metodologi Penelitian

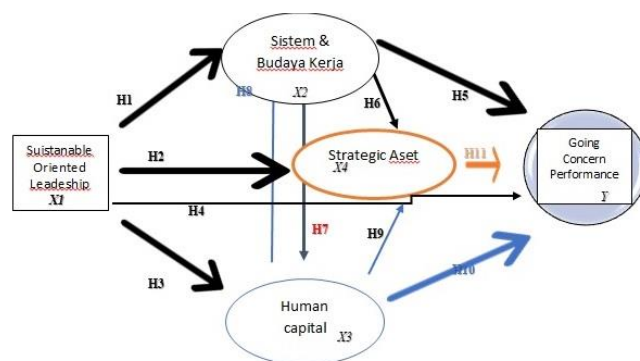
Penelitian ini meneliti tentang gaya kepemimpinan berorientasi berkelanjutan, budaya organisasi, kualitas manajemen dan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan di perusahaan perkebunan milik BUMN. Gaya kepemimpinan berorientasi berkelanjutan adalah variabel independen sedangkan budaya organisasi dan kualitas manajemen adalah variable intervening dan kinerja keuangan adalah variable dependen. Metode penelitian yang akan dipergunakan adalah

penelitian menggunakan penelitian kualitatif dengan tingkat ekplanasi, asosiatif dan korelasional, dengan pendekatan metode survey sebagaimana diterangkan oleh : Sugiyono (2006:14) bahwa data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, sedangkan data kualitatif yang dikuantitatifkan adalah data kualitatif yang diangkakan (skoring). Sugiyono (2006:11) menyebutkan bahwa Penelitian menurut tingkat ekplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Penelitian ini juga dikelompokkan kedalam penelitian yang bersifat asosiatif dengan pendekatan korelasional. Sugiyono (2006:11) menerangkan bahwa penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Kerlinger (Sugiyono 2006:7) mengemukakan bahwa penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis

4. Kerangka Pemikiran

Dari Penjelasan diatas maka kerangka pemikiran penulis dalam rancangan penelitian ini melibatkan 5(lima) variabel utama, yakni Sustainable leadership sebagai variabel independent, system dan budaya kerja, strategic asset dan human capital sebagai variabel intervening dan going concern sebagai variabel dependent, dengan kerangka pemikiran sebagaimana halaman berikut:



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

Dalam kerangka pemikiran ini gaya kepemimpinan berpengaruh langsung kepada seluruh variabel lain sehingga variable lain menjadi variable intervening maupun variable moderasi yaitu variabel system dan budaya organisasi serta Human Capital yang Bersama sama maupun masing masing mempengaruhi asset strategis, asset strategis inilah yang nantinya jika dikelola dengan baik melalui system dan budaya kerja oleh human capital yang terkelola dengan baik akan akhirnya mempengaruhi variable dependen yakni Kinerja yang going concern. Disamping itu secara individual setiap variable X1,X2, X3 dan X4 mempengaruhi going concern performance perusahaan.

5. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh unsur karyawan pimpinan dan karyawan dilingkungan perusahaan perkebunan BUMN yakni PTPN III (Persero) operasional di Sumatera Utara.

Sampel untuk penelitian ini adalah 100 orang yang terdiri dari 15 orang Kepala Bagian atau Setara Kepala Bagian, 20 orang Manajer, 65 orang karyawan pelaksana dari unsur karyawan PTPN III (Persero). Pemilihan sample dilakukan secara random di unit-unit yang memberikan pengaruh besar kepada kinerja perusahaan baik positif maupun negative. Dalam hal ini kontribusi laba tertinggi, produktifitas tertinggi, harga pokok terbaik maupun sebaliknya terendah dari semua indikator kinerja.

6. Metode Analisis

Dalam penelitian ini akan digunakan metode Structural Equation Modelling (SEM), dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Pendekatan SEM yang akan kita gunakan adalah Variance Based SEM.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan PLS. PLS (Partial Least Square) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Lebih lanjut, Ghozali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya.

Dibandingkan dengan covariance based SEM (yang diwakili oleh software AMOS, LISREL dan EQS) component based PLS mampu menghindarkan dua masalah besar yang dihadapi oleh covariance based SEM yaitu inadmissible solution dan factor indeterminacy (Tenenhaus et al., 2005). Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS (Partial Least Square) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. Kedua, PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (Partial Least Square) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series ordinary least square (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghozali, 2006). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan.

7. Landasan Teori

- a) Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Pengertian kepemimpinan secara umum adalah suatu usaha dalam menggunakan suatu gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa dengan cara memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson, 1997:5). Gibson juga mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) dengan proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Thoha (2012:9) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi perilaku manusia baik secara perorangan maupun kelompok yang bisa dilakukan dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuan mempengaruhi perilaku orang-orang didaerahnya, tidak perlu terikat oleh aturan atau birokrasi, jalur komunikasi struktural, tetapi bisa menjalin dengan jalur network yang lebih melampaui jalur struktural.
- b) Pengembangan Teori Kepemimpinan Sejalan dengan perkembangan zaman Yulk (2001:11-12) kemudian membagi membagi kepemimpinan menjadi lima pendekatan (teori) kepemimpinan yang pertama pendekatan sifat yaitu efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. Trait atau sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik dan kemampuan sosial, yang kedua yaitu pendekatan perilaku yaitu behavior atau perilaku seorang pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, yang ketiga pendekatan kekuatan-pengaruh yaitu bahwa kekuasaan tidak hanya berada pada pimpinan saja tetapi juga berada pada anggotanya, sehingga efektivitas organisasi akan saling mempengaruhi antara pemimpin dan anggotanya, yang keempat pendekatan situasional yaitu pemimpin yang efektif akan melakukan diagnose situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat dan yang terakhir yaitu pendekatan integrative yaitu integrasi dari empat pendekatan sebelumnya yang meliputi pendekatan ciri, perilaku, pengaruh kekuasaan, dan situasional, kemudian berdasarkan teori yang menekankan kemudian berdasarkan teori yang menekankan perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1997). Gagasan

awal mengenai gaya transaksional dikembangkan oleh Burns dalam Bass (1997) kemudian disempurnakan dalam konteks organisasi

- c) Gaya Kepemimpinan yang berorientasi berkelanjutan (Sustainable Oriented Leadership)

Referensi

1. Adharina Noorul, Aryani, 2016 Theoretical Review on Sustainable Leadership, Matec Wec of Conference 66, 0045
2. Burns Heather, Vaught, DH, Bauman C, 2015, Leadership For Sustainability : Theoretical Foundation and Pedagogical Practices that Foster Change, ,
3. Hariswaran. B, Nawaz Nishad, Vijaykumar, 2020 Impact of Leadership on Organizational Performance In Service Organizations, International Journal of Management (IJM), Vol 11, issue 7
4. Linnenluecke MK, Griffiths, 2017 A Corporate Sustainability and Organisational Culture, , Journal of World Business Leadership Studies
5. Sulistiyani E., Ferdinand AT., 2018 Value Oriented Development Interaction Capability: A Drive For Teamwork Performance,