

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada Tahun 2021, *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) memberikan ultimatum kepada seluruh pemerintah, pelaku bisnis, penggerak organisasi dan umat manusia untuk segera menurunkan dan mengendalikan emisi secara drastis demi keberlanjutan generasi mendatang (IPCC, 2021).

Laporan terbaru yang dirilis *United Nations Environment Programme* (UNEP) menyatakan pada September 2023 temperatur suhu global sudah menyentuh 1.8° C di atas level pra industri. Sektor *agriculture, forestry & other land use*, sektor *energy, industry, transportation* dan *property* secara keseluruhan menyumbang sekitar 57,4 *Giga Tonnes of Carbon Dioxide Equivalent* (GtCO₂e) (Emissions Gap Report 2023: Broken Record – Temperatures Hit New Highs, yet World Fails to Cut Emissions (Again), 2023; *The Sectoral to Climate Change*, n.d).

Konsensus 196 negara dan para pemimpin dunia pada tahun 2015 dalam *Climate Change Conference*, yang dikenal sebagai *Paris Agreement*, sebagai perjanjian internasional untuk membatasi laju peningkatan suhu rata-rata global di bawah 2° C dan menekan hingga di 1.5° C di atas tingkat pra-industri terancam gagal total dan dunia semakin dirundung masalah dan bencana global (UNFCCC, 2016).

Tahun 1972, *The Club of Rome*, sebuah wadah berkumpul para ilmuwan, pengusaha, pemimpin dunia, tokoh agama, aktivis kemanusiaan seluruh dunia telah memberikan peringatan bahwa industrialisasi yang terjadi selama 2 abad, di seluruh belahan dunia harus dapat dikendalikan. Mereka mengeluarkan sebuah kajian yang berjudul *The Limits to Growth* dan menjadi manifesto dan panduan bagi para pemimpin dunia dari semua sektor kehidupan. Bersama ilmuwan dari Massachusetts Institute of Technology (MIT) mereka membuat kajian menggunakan *computer modelling* dengan melibatkan lima variabel yang saling terkait; *population increase, food production, industrial output, pollution generation* dan *non-renewable resource depletion* (Meadows et al., 1972).

Konklusi dari kajian ini adalah jika pertumbuhan di lima variabel ini dibiarkan tanpa kendali maka pertumbuhan dalam 100 tahun ke depan akan mencapai batas yang dampaknya tidak dapat diputar balik. Rekomendasi yang dikeluarkan sangat tegas; *the transition from growth to global equilibrium* karena sesungguhnya kemampuan bumi untuk memenuhi dan kebutuhan manusia ada batasnya dan memerlukan siklus yang jika tidak diindahkan akan membawa malapetaka dan bencana untuk manusia dan bumi.

Pada tahun yang sama jurnal *The Ecologist* mengeluarkan artikel *A Blueprint for Survival* di mana Goldsmith et al. (1972) mengajukan empat kondisi prinsip terciptanya masyarakat dunia yang stabil; disrupsi minimum terhadap proses ekologis, konservasi maksimum untuk material dan energi, stabilisasi populasi dan sistem sosial yang mendukung terciptanya tiga kondisi di atas.

Sektor bisnis harus mampu bertransformasi menyesuaikan diri dengan tantangan *sustainability* yang menekankan *equilibrium* di atas *growth*, sebuah paradigma yang mempertimbangkan *stakeholder* selain *shareholder*. Brundtland dalam pengantar *Our Common Future*, mengajak kalangan bisnis baik perorangan hingga perusahaan multinasional, dengan total perputaran ekonomi bisnis yang melebihi banyak negara, untuk mengambil peran dalam gerakan *sustainability* bersama pemerintah, agensi dan masyarakat luas demi terwujudnya perdamaian, kemakmuran dan keberlanjutan (World Commission on Environment and Development, 1987).

Paradigma adalah fondasi dari sebuah organisasi yang menggerakkan visi, misi, tujuan, struktur dan sistem serta perilaku anggota organisasi. *Sustainability* yang menekankan keseimbangan ekologis, sosial dan bisnis serta keseimbangan masa kini dan masa mendatang merupakan paradigma *systems theory* (Senge et al., 2008; Kaine & Cowan, 2011; Beehner, 2019). *Systems theory*, sebuah sistem terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait dan membentuk kesatuan sistem sehingga perubahan pada satu elemen akan memengaruhi elemen-elemen lainnya dan pada akhirnya memengaruhi sistem secara keseluruhan (Kaine & Cowan, 2011).

Perilaku yang hanya mementingkan masa kini dan profit akan berdampak kepada elemen ekologi dan sosial. *Paradigm shift* atau pergeseran paradigma di dalam organisasi menjadi tantangan awal yang perlu diselesaikan perusahaan sebagai organisasi yang perlu menjalankan agenda *sustainability*.

Faktor kritical dalam melakukan pergeseran paradigma adalah kepemimpinan karena dengannya sebuah organisasi atau perusahaan merubah paradigma, menentukan tujuan, membentuk budaya serta mengalokasikan sumber daya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Mulai sejak era di mana pemimpin didefinisikan melalui seperangkat karakter serta sifat yang melekat pada individu hingga era terkini di mana pemimpin didefinisikan sebagai peran yang dijalankan dengan mengedepankan prinsip adaptabilitas, transformatif serta pemberdayaan, kepemimpinan tak henti dikaji sebagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi.

Fiedler (1964) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tentang bagaimana individu sebagai pemimpin dapat mengembangkan kinerja kelompok yang efektif. Bass (1999) menyatakan bahwa pemimpin menggerakkan organisasi melalui inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian terhadap anggota organisasi. Hill dan Lineback (2011) menyatakan kepemimpinan adalah usaha memengaruhi anggota organisasi untuk lebih produktif dalam eksekusi maupun inovasi kerja serta dalam menjaga kontinuitas maupun merespons perubahan. Sedangkan Goleman et al. (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagaimana mengarahkan emosi kolektif anggota organisasi ke arah yang positif untuk penciptaan iklim kerja yang memfasilitasi kinerja optimal organisasi.

Harter et al. (2024) melalui *meta-analysis* data 736 riset di 347 organisasi pada 53 industri di 90 negara yang dimiliki Gallup, menghasilkan temuan *employee engagement*, sebagai konsekuensi hubungan antara pemimpin dengan anggota organisasi, merupakan hal yang mempengaruhi hasil atau kinerja organisasi. Sertel et al. (2022) melalui *meta-analysis* 79 penelitian yang dipublikasikan antara 1995 hingga 2020 menemukan bahwa kepemimpinan berdampak terhadap kinerja organisasi terutama di organisasi dengan budaya *vertical-collectivist*, di industri *healthcare* dan di wilayah produksi.

Sustainability sebagai paradigma keseimbangan kinerja sosial, lingkungan hidup dan ekonomi organisasi mensyaratkan *sustainability leadership* sebagai nahkodanya. Di wilayah akademis, *sustainability leadership* menjadi kajian yang menarik minat para ahli untuk mengidentifikasi dan membedakannya dari teori kepemimpinan lainnya (Rosinha et al., 2019; (Mukherjee, 2020; Basu & Mukherjee, 2020; Coyne, 2022) serta meneliti dampaknya terhadap kinerja perusahaan (Burawat, 2019; Fatoki, 2021; Anggraini et al., 2023). Di wilayah bisnis, perusahaan seperti Alcoa, Apple, Coca-Cola, Unilever, dan Microsoft berhasil menginisiasi dan mengeksekusi kerja sama yang membawa manfaat bagi masyarakat dan lingkungan hidup melalui *sustainability leadership* (Senge et al., 2008; Polman & Winston, 2021).

Sebagai paradigma *systems theory*, seperti sudah disinggung di atas, *sustainability leadership* juga merupakan kepemimpinan yang melihat organisasi sebagai sebuah sistem dengan elemen yang saling terkoneksi antara satu dengan yang lainnya. Untuk dapat mencapai tujuan *sustainability*, *sustainability leadership* perlu memastikan bahwa elemen dalam organisasi sebagai sebuah kesatuan sistem didesain untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut.

Konsekuensi dari paradigma sistem adalah organisasi akan selalu berada dalam proses berkesinambungan untuk memeriksa, mempelajari, mendingkai ulang dan melakukan aksi berdasarkan pemahaman yang terbangun (Porter & Cordoba, 2009). Proses berkesinambungan tersebut mensyaratkan kesiapan organisasi untuk menjalankan *organizational learning*. Senge et al. (2008), Edwards (2009) Oncica-Sanislav dan Candea (2016) menekankan pentingnya *organizational learning* sebagai elemen organisasi yang memfasilitasi pengembangan kapabilitas dalam menjalankan agenda *sustainability*. Elemen *organizational learning* menjadi elemen organisasi yang terdampak oleh penerapan *sustainability leadership*.

Organisasi dalam perspektif sistem juga merupakan sebuah sistem sosial jejaring interaksi dan hubungan yang kompleks di mana anggota organisasi saling mempengaruhi dan pada akhirnya menciptakan lingkungan sosial dan psikologis yang unik yang menjadi *organizational culture*. Schein (2010) menyatakan untuk dapat menjalankan strategi dan mencapai tujuan, perusahaan perlu

mengembangkan *organizational culture* yang berkesesuaian dengan strategi dan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian oleh Hogan & Coote (2014) di 100 firma hukum menggunakan model *organizational culture* yang dikembangkan Schein (2010) juga menemukan bahwa budaya organisasional yang sesuai merupakan prediktor inovasi.

Elemen lain dalam organisasi sebagai sistem adalah *people* atau individu sebagai anggota organisasi. Tidak seperti mesin yang dapat bekerja secara konsisten sekali ia dioperasikan, kinerja individual sebagai entitas dengan emosi dan motivasi yang bervariasi sangat dipengaruhi oleh pengalaman mereka di tempat kerja serta dalam menjalankan pekerjaan mereka. Bagaimana individu memaknai pekerjaan, merasa memiliki kompetensi dan otonomi serta dampak dalam melaksanakan pekerjaan merupakan hal-hal yang mempengaruhi kinerja mereka. Hal-hal tersebut merupakan wilayah di mana *psychological empowerment* memainkan peran. Organisasi yang memperhatikan *psychological empowerment* dapat meningkatkan *work engagement* (Meng & Sun, 2019) *sustainable performance* (Iqbal et al., 2020a), *sustainable organizational innovation* (Begum et al., 2020) dan *job performance* (Cudjoe et al., 2023).

Dalam perspektif organisasi sebagai sistem yang saling berketerkaitan, kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan yang sangat dinamis, terutama terkait agenda *sustainability*, menjadi elemen penting lainnya yang perlu dikelola secara baik. Ketidakpastian yang semakin tinggi mengharuskan organisasi mengembangkan *strategic flexibility* untuk dapat merespons perubahan yang mempengaruhi bisnis, sosial dan lingkungan hidup. Mintzberg dan Water (1985) menyatakan bahwa melalui *strategic flexibility* organisasi dapat melaksanakan proses *learning*, *accommodating* dan *implementing* secara terus menerus sebagai respons terhadap perubahan guna memastikan keunggulan kompetitif serta keberlangsungan jangka panjang.

Proses pembelajaran yang terjadi di lingkup organisasi, pengembangan kultur yang berkesesuaian dengan *sustainability*, pemberdayaan psikologis karyawan serta fleksibilitas strategis untuk beradaptasi terhadap tuntutan perubahan pada akhirnya akan berdampak pada inovasi yang mendukung tercapainya agenda

sustainability. *Sustainability* sebagai agenda organisasi tidak akan berjalan tanpa inovasi yang mendukung pencapaiannya. Inovasi dalam bentuk *sustainability innovation* menjadi elemen kunci yang harus dikelola organisasi untuk mencapai *sustainability performance*. *Sustainability innovation* merupakan usaha organisasi untuk merekonsiliasi tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk mencapai *win-win solution* (Afeltra et al., 2021) dengan mengintegrasikan pertimbangan sosial dan ekologis ke dalam proses, produk dan sistem organisasi untuk mencapai tujuan *sustainable performance*.

Berbeda dengan inovasi dalam pendekatan tradisional, *sustainability innovation* menekankan dampak inovasi terhadap aspek sosial dan ekologis dalam rangka memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi mendatang. *Sustainability innovation* juga memerlukan proses berpikir sistemik serta menekankan keharusan inovasi menjadi bagian dari sistem perusahaan secara keseluruhan bukan hanya tanggung jawab bagian riset dan pengembangan (Lee, 2024). Zhou et al. (2023) menemukan bahwa *sustainability innovation* memediasi pengaruh kinerja *environmental, social, and governance* (ESG) terhadap *sustainability performance*. Runtutan dampak bagaimana *sustainability leadership* mengelola *organizational learning, organizational culture, psychological empowerment* serta *strategic flexibility* yang berdampak kepada *sustainability innovation* dan akhirnya mempengaruhi *sustainability performance* menjadi rangkaian yang menarik untuk diteliti.

Indonesia sebagai salah satu negara yang meratifikasi *Paris Agreement*, sejak 2016 terus menjalankan agenda *sustainability* sebagai komitmen global. Sebagai negara kelima penghasil emisi kumulatif dunia hingga 2021 (Evans, 2023), dengan total emisi 102,3 GtCO_{2e} (14,6 GtCO_{2e} dari fosil dan 87,9 GtCO_{2e} dari pemanfaatan lahan), peran Indonesia dalam agenda *sustainability* sangatlah signifikan.

Sebagai negara kepulauan yang unik, Indonesia dianugerahi 77,1% wilayah perairan dan 22,9% daratan, di mana 66,16% dari luas daratan tersebut merupakan hutan yang tak ternilai harganya (Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman, 2018; Putri, 2023). Namun, tanpa skenario pembangunan yang berorientasi

keberlanjutan, masa depan kekayaan ini dipertaruhkan. Sebuah proyeksi mengkhawatirkan menunjukkan bahwa kawasan hutan Indonesia dapat menyusut drastis hingga 31,58% (397.000 km²) pada tahun 2045 (Bappenas, 2020), sebuah kehilangan yang akan membawa konsekuensi bencana.

Data *Global Forest Watch* (2025) mencatat bahwa pada tahun 2020 saja, Indonesia telah kehilangan 259.000 hektar hutan, melepas emisi setara 194 Mt CO₂. Sedangkan berdasarkan data Auriga Nusantara (Manurung et al., n.d.), selama 2021-2023 Indonesia mengalami deforestasi kumulatif sebesar 7.181 km² dengan konsesi kayu & *logging* menyumbang 661.88 km², sawit 207.45 km² dan pertambangan 195.44 km². Jika proyeksi kehilangan 397.000 km² kawasan hutan pada tahun 2045 menjadi kenyataan, kita akan menyaksikan pelepasan emisi yang mengerikan, mencapai setara 29,74 GtCO₂e. Angka ini bukan sekadar statistik; emisi tersebut setara dengan lebih dari sepertiga (33,83%) total emisi kumulatif deforestasi Indonesia selama 171 tahun antara 1850-2021 (Evans, 2023). Tanpa kepedulian dan tindakan nyata terhadap keberlanjutan, Indonesia 2045 akan dihadapkan pada katastrofe yang tak terhindarkan: naiknya permukaan laut yang menenggelamkan pulau-pulau dan pesisir pantai, banjir bandang dahsyat yang meluluhlantakkan kota dan desa, serta krisis air parah akibat hilangnya hutan sebagai penjaga ekosistem. Ini adalah ancaman nyata yang akan merampas masa depan generasi mendatang.

Alarm lainnya adalah peringkat Indonesia sebagai negara di urutan 72 dari 122 negara dalam hal *Intergenerational Solidarity Index*, yang mengukur keberhasilan negara dalam menjalankan agenda *sustainability* untuk menghadirkan keadilan bagi generasi masa depan (Krznicaric, n.d.).

Upaya menyelaraskan *sustainability* dengan pembangunan tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025 - 2045 yang mengedepankan *Green Infrastructure Initiative* (GII) serta *Green Economy* guna mengurangi emisi gas rumah kaca (Negara, 2024) serta integrasi *Green Economy Index* yang digagas Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) bersama beberapa lembaga dunia (Wit., n.d.). Pemerintah juga menurunkan SDGs global menjadi Peta Jalan SDGs Indonesia Menuju 2030 (Brodjonegoro, 2017).

Untuk memastikan dunia bisnis di Indonesia berperan dalam agenda *sustainability* salah satu upaya yang ditempuh pemerintah adalah dengan menerbitkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik yang mewajibkan untuk mengungkapkan laporan keberlanjutan bagi lembaga jasa keuangan, perusahaan terbuka dan perusahaan tercatat, tertuang dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Sedangkan untuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kewajiban terhadap keberlanjutan diamanatkan melalui mandat pelaksanaan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) oleh setiap BUMN (Kementerian BUMN, n.d.).

Salah satu industri yang mendapatkan perhatian dalam agenda *sustainability* global adalah pertambangan karena keberadaannya yang dilematis. Di satu sisi, pertambangan diketahui sebagai industri yang membutuhkan sumber daya signifikan dan meninggalkan jejak ekologis yang substansial. Operasional pertambangan dalam skala besar mendisrupsi lingkungan alami dan komunitas sekitar, mengakibatkan menipisnya sumber daya alam, menimbulkan polusi dan pencemaran air. Namun di sisi lainnya material yang dihasilkan dari pertambangan juga dibutuhkan untuk inovasi teknologi energi terbarukan.

Diperlukan cara-cara baru untuk memastikan aktivitas pertambangan dapat dilaksanakan secara berkesesuaian dengan prinsip *sustainability*. Menyadari kebutuhan perubahan tersebut, beberapa negara sepakat mendirikan *Intergovernmental Forum on Mining, Minerals, Metals and Sustainable Development* yang hingga saat ini beranggotakan 83 negara di mana Indonesia belum menjadi bagian negara anggota. (Members Archive - Intergovernmental Forum, n.d.).

Beberapa usaha untuk fokus menjalankan agenda keberlanjutan mulai dilaksanakan oleh perusahaan tambang di dunia. Di Chili, perusahaan tambang tembaga besar seperti Codelco, Escondida serta Antofagasta Minerals fokus kepada implementasi teknologi *filtered tailings* yang meminimalisir penggunaan fasilitas

penyimpanan serta dampak lingkungan hidup, meminimalisir penggunaan air, serta pelibatan komunitas lokal dalam menyelesaikan masalah lingkungan (Cacciottolo & Atencio, 2022).

Di Brazil, perusahaan tambang besar masih pada tahap awal adopsi *Best Available Techniques* (BATs), kerangka yang diperkenalkan oleh IPPC guna mengukur *environmental performance* industri dan perusahaan (Alves et al., 2020). Perusahaan seperti Vale yang mengoperasikan tambang biji besi terbesar dunia di Carajás mulai memanfaatkan *tailings* yang tertumpuk selama 37 tahun untuk diproses ulang menjadi produk *iron ore pellets* yang siap digunakan sebagai bahan baku produksi besi di pabrik mereka di São Luís (*Vale Begins Reusing Tailings at*, n.d.). Mereka juga fokus pada pengurangan penggunaan air dalam proses penambangan dan produksi serta mencanangkan pengentasan 500 ribu warga lokal dari kemiskinan ekstrem (*Sustainability - Vale*, n.d.).

Di Polandia, KGHM Polska Miedz S.A. sebagai penambang dan produsen tembaga dan perak terbesar juga memanfaatkan *tailings* yang mereka hasilkan dari proses ekstraksi tembaga dan perak untuk diproses ulang guna menemukan kandungan mineral lainnya yang dapat dioptimalisasi menjadi bahan baku metal lainnya. KGHM juga mencanangkan penggunaan 100% energi terbarukan pada keseluruhan proses penambangan dan produksi mereka pada tahun 2025 (*Sustainability and Climate Action in the Strategy of KHGM*, 2022).

Di Jerman, RAG Deutsche Steinkohle AG sebagai perusahaan tambang batu bara nomor satu yang mengakhiri masa operasinya pada tahun 2018, sampai saat ini masih aktif melakukan pengelolaan *post-mining era* melalui yayasan yang didirikan perusahaan guna memastikan agenda *sustainability*. Dengan menggunakan keuntungan perusahaan selama masa operasi, mereka melaksanakan *land rehabilitation and repurposing* di lokasi-lokasi penambangan mereka, memastikan lokasi-lokasi tersebut bebas banjir, memiliki kualitas air yang baik serta memiliki ketersediaan daya dari energi terbarukan yang mereka kembangkan. Mereka juga secara sukses memastikan tidak terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) saat memutuskan mengakhiri operasional tambang dengan

memberikan pelatihan dan menempatkan karyawan di divisi-divisi baru dalam peran pengelolaan *post-mining era*. (Aktiengesellschaft, n.d.).

Perusahaan tambang bauksit dan produsen aluminium, Alcoa, yang masuk *Fortune 500 Mining Companies*, telah menjadikan *sustainability* sebagai fokus mereka. Alcoa merumuskan kebijakan keberlanjutan mereka melalui 3 program utama. Pertama, menciptakan nilai keberlanjutan untuk komunitas di mana mereka beroperasi melalui peningkatan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat sekitar. Kedua, meningkatkan nilai produk dengan penggunaan bahan baku daur ulang aluminium sehingga mengurangi kebutuhan penambangan bauksit sebagai bahan baku. Ketiga, meminimalisir dampak lingkungan serta meningkatkan kinerja kesehatan dan keselamatan untuk memitigasi paparan risiko jangka panjang (Shrivastava & Vidhi, 2020).

Secara umum PwC (2024) menyampaikan perusahaan pertambangan global memfokuskan inisiatif *sustainability* mereka kepada investasi energi terbarukan untuk mengurangi emisi dan menekan biaya penggunaan energi, pengelolaan kualitas dan penggunaan air yang efisien, pengelolaan *tailings* dan daur ulang produk sebagai bahan baku, dan hubungan kolaboratif dengan banyak pemangku kepentingan untuk menciptakan ekosistem yang mendukung *sustainability*.

Di Indonesia, sebagai negara yang masih mengandalkan pendapatan dari *natural resources* sebagai sektor penopang ekonomi, keberadaan sektor pertambangan tidak kalah dilematis. Di satu sisi, sektor ini merupakan salah satu kontributor signifikan terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) bersama dengan sektor Pengolahan, Perdagangan dan Jasa Keuangan dan Asuransi. Di sisi lain, dampak kerusakan alam dan sosial yang ditimbulkan juga tidak dapat diabaikan.

Dihimpun dari berbagai sumber, Sektor Minerba berkontribusi sebesar 183,5 triliun atau 7% dan 172,9 triliun atau 6.3% (Irawati, 2024) dari total Rp 2.626,42 triliun penerimaan negara tahun 2022 (*Kemenkeu RI*, n.d.) dan Rp 2.774,3 triliun penerimaan negara 2023 (DI, 2024). Sedangkan kontribusi terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dari Mineral dan Batubara (Minerba) sebesar 183,4

triliun atau 31,2% (*Capaian ESDM, 2022*) dan 172,96 triliun atau 28,5% (*Minerba Tetap Jadi Tulang Punggung PNBPN Sektor ESDM, 2020*) dari total Rp 588,3 triliun PNBPN tahun 2022 (*Kementerian Keuangan Republik Indonesia, n.d.*) dan Rp 605.9 triliun PNBPN tahun 2023 (Redaksi KPPN, 2024).

Potensi ekonomi tersebut selayaknya dibarengi dengan dampak positif terhadap sosial dan lingkungan sebagai kesatuan agenda *sustainability*. Dunia akademis memiliki tanggung jawab moral dan keilmuan untuk dapat memitigasi dampak negatif kerusakan alam dan sosial sektor pertambangan dengan melakukan kajian dan memberikan rekomendasi implementasi praktik-praktik *sustainability* di sektor tersebut.

Di industri pertambangan Indonesia, pemerintah Indonesia melalui Kementerian BUMN (sekarang menjadi Badan Pengaturan BUMN) membentuk PT Mineral Industri Indonesia (Persero) (MIND ID) sebagai *holding* Industri Pertambangan yang membawahi PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM), PT Freeport Indonesia (PTFI), PT Indonesia Asahan Aluminium (INALUM), PT Bukit Asam Tbk (PTBA) dan PT Timah Tbk (TIMAH). Didirikan pada tahun 2017, melalui keseluruhan anak perusahaan yang dimiliki, MIND ID menguasai aset sumber daya mineral meliputi aluminium, bauksit, batu bara, tembaga, feronikel emas, bijih nikel dan timah.

Dengan total lebih dari 70.000 karyawan, MIND ID masuk peringkat 10 perusahaan industri pertambangan dengan pendapatan terbesar di Indonesia dan peringkat 43 di Asia Tenggara (Purwanti, 2024). Sebagai perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah Indonesia, MIND ID selayaknya menjadi garda terdepan dalam mewujudkan agenda *sustainability* di industri pertambangan melalui praktik-praktik pengelolaan proses, produk serta *stakeholder* yang berorientasi pada kesejahteraan sosial, kelestarian lingkungan hidup serta keberlanjutan bisnis perusahaan.

MIND ID menyatakan *Noble Purpose* mereka adalah “*We explore natural resources for civilization, prosperity and a brighter future*” (“Pendekatan Kami”, n.d.). Sebuah tujuan mulia yang berkesesuaian dengan semangat *sustainability*.

MIND ID juga telah menerapkan kerangka strategis ESG (*Sustainability Pathway*) yang meliputi 6 pilar (*Environmental and Climate Change, Smart Operation & Product Stewardship, People, Society, Economic Development, Governance*) dengan 26 topik yang menjadi fokus mereka (Sustainability Report, 2023). MIND ID juga secara berkala melaporkan kewajiban pelaksanaan program TJSI yang menjadi mandat bagi setiap BUMN (MIND ID, 2023b).

Semua hal tersebut dapat menjadi indikator bagaimana MIND ID berusaha menjalankan agenda *sustainability*. Namun *sustainability* bukan hanya sekedar mematuhi ketentuan regulasi. *Sustainability* seharusnya adalah tentang bagaimana menanamkan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh elemen organisasi serta praktik bisnis perusahaan sehingga keseluruhan organisasi berjalan secara selaras menuju pencapaian tersebut. MIND ID mengakui bahwa hingga saat ini mereka masih mengusahakan keselarasan organisasi secara keseluruhan guna mencapai kinerja optimal *sustainability* (B. Logiardi, komunikasi personal, 9 Oktober, 2024). Pencapaian pengurangan emisi yang fluktuatif untuk tahun 2022 (16% dari proyeksi *business as usual*) dan tahun 2023 (4.1% dari proyeksi *business as usual*) menggambarkan proses penyesuaian yang masih terus dilaksanakan MIND ID (MIND ID, 2022; MIND ID, 2023a).

Sustainability dalam perspektif *systems theory* membutuhkan cara pandang sistemik yang lebih kompleks, kolaborasi lintas batas yang melibatkan pemangku kepentingan lebih luas serta adaptabilitas yang cepat serta konstan untuk menyikapi isu perubahan iklim, kelangkaan sumber daya serta ketidaksetaraan sosial sebagai ketidakpastian tingkat tinggi di masa mendatang (Senge et al., 2008). Sedangkan Avery dan Bergsteiner (2011) menyatakan *sustainability leadership* dalam perspektif *systems theory* merupakan kepemimpinan yang membentuk *self-reinforcing leadership system* yang meningkatkan kinerja bisnis dan prospek kelangsungan hidup organisasi. Dengan demikian *sustainability leadership* perlu untuk secara sistemik mengembangkan sumber daya dan kapabilitas organisasi yang mendukung tujuan kinerja organisasi.

Resource orchestration theory menegaskan pentingnya kepemimpinan keberlanjutan untuk secara sistemik mengembangkan sumber daya dan kapabilitas

organisasi yang mendukung tujuan kinerja organisasi. Sebagai pengembangan dari *resource-based view* serta *dynamic capability, resource orchestration theory* menyatakan bahwa keunggulan kompetitif melalui penciptaan nilai mensyaratkan kepemimpinan melaksanakan proses komprehensif dalam menyusun, menggabungkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi di seluruh bagian (*breadth*) secara periodik (*life-cycle*) di seluruh level (*depth*) untuk mendukung terciptanya kapabilitas baru yang dibutuhkan guna mendukung kinerja (Sirmon et al., 2010).

Lin dan Wu (2013) menyatakan sumber daya organisasi yang dikategorikan sebagai VRIN mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan dibanding sumber daya yang dikategorikan sebagai non-VRIN. Dengan demikian *Organizational learning, Organizational culture, Psychological empowerment*, dan *Strategic flexibility* merupakan sumber daya organisasi dalam bentuk *soft capabilities* atau *intangible assets* yang *valuable, rare, inimitable* serta *non-substitutable* (VRIN), yang perlu dikelola dengan menyusun, menggabungkan, serta memanfaatkannya untuk memastikan hadirnya inovasi keberlanjutan sebagai keunggulan kompetitif organisasi.

Inovasi menjadi keunggulan kompetitif yang harus dicapai oleh organisasi di era di mana *sustainability* menjadi agenda krusial masyarakat dunia. *Sustainability-oriented innovation theory* mengajukan premis bahwa inovasi keberlanjutan merupakan kunci keberhasilan penerapan *sustainability* yang proses penerapannya membutuhkan perubahan secara sadar terhadap filosofi dan nilai serta praktik, proses dan produk dari organisasi untuk tujuan spesifik menciptakan nilai sosial dan lingkungan hidup sebagai tambahan dari nilai ekonomi yang sudah menjadi tujuan organisasi (Adams et al., 2015). Berbeda dengan inovasi dalam perspektif umum, *sustainability-oriented innovation* menekankan bahwa inovasi dilakukan dalam rangka memenuhi tujuan spesifik menciptakan nilai sosial dan lingkungan hidup, selain nilai ekonomi. Bressan dan Predini (2019) menemukan bahwa kesadaran para pemimpin organisasi terhadap penciptaan nilai sosial dan lingkungan hidup sebagai bagian dari nilai ekonomi merupakan penentu bagaimana bisnis disusun dan dikelola untuk menciptakan *sustainability-oriented innovation*.

Berdasarkan uraian di atas, menjadi penting untuk menguji bagaimana *sustainability leadership* mengorkestrasi kapabilitas-kapabilitas seperti *organizational learning*, *sustainability organizational culture*, *psychological empowerment* serta *strategic flexibility* guna menghasilkan *sustainability innovation* dan pada akhirnya mempengaruhi *sustainability performance*. Dengan argumen tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sustainability Leadership terhadap Sustainability Performance di PT Mineral Industri Indonesia (Persero): Peran Kepemimpinan dalam Orkestrasi Sumber Daya Organisasi.”**

B. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini memfokuskan kajian pada pembuktian model hipotetik pengaruh *sustainability leadership* terhadap *sustainability performance* melalui serangkaian mediasi variabel-variabel *soft capabilities* atau *intangible assets* dalam organisasi (*organizational learning*, *sustainability organizational culture*, *psychological empowerment*, *strategic flexibility* serta *sustainability innovation*).

Penelitian tidak diarahkan untuk mengkaji *sustainability* secara teknis (mekanisme implementasi, kontrol dan pelaporan, serta teknologi yang digunakan) sebagai pengelolaan praktik keberlanjutan organisasi.

Penelitian ini juga membatasi unit analisis kajian pada perusahaan MIND ID sebagai *holding* BUMN berikut empat anak perusahaan (ANTAM, INALUM, PTBA, TIMAH) yang bergerak di sektor eksploitasi dan produksi pertambangan.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai berikut:

1. Apakah *Sustainability Leadership* secara positif memengaruhi *Organizational Learning*?
2. Apakah *Sustainability Leadership* secara positif memengaruhi *Sustainability Organizational Culture*?
3. Apakah *Sustainability Leadership* secara positif memengaruhi *Psychological Empowerment*?

4. Apakah *Sustainability Leadership* secara positif memengaruhi *Strategic Flexibility*?
5. Apakah *Organizational Learning* secara positif memengaruhi *Sustainability Innovation*?
6. Apakah *Sustainability Organizational Culture* secara positif memengaruhi *Sustainability Innovation*?
7. Apakah *Psychological Empowerment* secara positif memengaruhi *Sustainability Innovation*?
8. Apakah *Strategic Flexibility* secara positif memengaruhi *Sustainability Innovation*?
9. Apakah *Sustainability Innovation* secara positif memengaruhi *Sustainability Performance*?
10. Apakah *Sustainability Leadership* secara positif memengaruhi *Sustainability Performance*?
11. Apakah *Organizational Learning* dan *Sustainability Innovation* memediasi secara sekuensial pengaruh positif *Sustainability Leadership* terhadap *Sustainability Performance*?
12. Apakah *Sustainability Organizational Culture* dan *Sustainability Innovation* memediasi secara sekuensial pengaruh positif *Sustainability Leadership* terhadap *Sustainability Performance*?
13. Apakah *Psychological Empowerment* dan *Sustainability Innovation* memediasi secara sekuensial pengaruh positif *Sustainability Leadership* terhadap *Sustainability Performance*?
14. Apakah *Strategic Flexibility* dan *Sustainability Innovation* memediasi secara sekuensial pengaruh positif *Sustainability Leadership* terhadap *Sustainability Performance*?

D. Tujuan Penelitian

Secara teoritis penelitian ini bertujuan untuk menguji, menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *sustainability leadership* terhadap *sustainability performance* melalui serangkaian variabel mediasi, yaitu *organizational culture*, *sustainability organizational learning*, *psychological empowerment*, *strategic*

flexibility dan *sustainability innovation*. Hasil pengujian dapat memberikan bukti empiris awal bagi pengembangan model tersebut.

Secara praktis penelitian ini bertujuan memberikan gambaran bagaimana variabel-variabel dalam penelitian dijalankan dalam organisasi dan dipersepsikan memiliki dampak oleh karyawan level manajerial di perusahaan grup MIND ID sebagai perusahaan pertambangan BUMN.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada uraian yang telah dijelaskan di Latar Belakang serta di Tujuan Penelitian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian dapat memberikan kontribusi kepada wilayah kajian teoritis sebagai berikut:

- a. Penelitian ini bermanfaat untuk para akademisi dengan melengkapi kajian *sustainability* dan *leadership* dengan memberikan pemahaman terkait bagaimana kepemimpinan keberlanjutan mengorkestrasi serangkaian sumber daya organisasi untuk mencapai kinerja keberlanjutan dalam sebuah model hipotetik yang belum banyak dibahas penelitian sebelumnya. Hal ini dapat memperkaya referensi akademis tentang kepemimpinan dan dinamika keberlanjutan.
- b. Integrasikan *systems theory*, *resource orchestration theory* dan *sustainability-oriented innovation theory* sebagai landasan untuk memahami mekanisme sistemik pencapaian *sustainability performance* memberikan manfaat untuk pengujian teori dalam konteks unit analisis spesifik grup MIND ID.
- c. Penelitian ini dapat menyediakan bukti empiris awal yang mendukung pengembangan model hipotetik pengaruh *sustainability leadership* terhadap *sustainability performance* melalui mediasi *organizational learning*, *sustainability organizational culture*, *psychological empowerment*, *strategic flexibility* dan *sustainability innovation*.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

- a. Badan Pengaturan BUMN, Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara) serta kepemimpinan di grup MIND ID dapat memanfaatkan temuan penelitian untuk digunakan sebagai dasar dalam menyusun program pengembangan perusahaan serta kepemimpinan dengan menekankan pentingnya praktik pengelolaan sumber daya serta kapabilitas organisasi secara berkesesuaian dengan tujuan organisasi.
- b. Temuan penelitian dapat membantu *shareholder*, *stakeholder*, regulator dan pengawas (Otoritas Jasa Keuangan, DPR RI) untuk secara sistemik mendorong BUMN dan swasta mewujudkan *sustainability performance* dengan menumbuhkan inovasi yang berorientasi kepada keberlanjutan.
- c. Menjadi referensi bagi kepemimpinan dan praktisi manajemen serta pengembangan organisasi dalam menyelaraskan elemen organisasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

F. *State of The Art*

Sustainability leadership, *sustainability innovation* dan *sustainability performance* dalam konteks keberlanjutan telah menjadi topik yang banyak diteliti. Literatur yang ada mengkonfirmasi pentingnya *sustainability leadership* dalam mendorong kinerja keberlanjutan dan sering kali dengan mediasi dari variabel manajerial. Sebagai contoh, penelitian Iqbal et al. (2020b) di ASEAN menunjukkan *organizational learning* sebagai mediator penting. Temuan Abbas et al. (2019) juga menyoroti peran krusial *organizational learning* terhadap inovasi. Selain itu, *organizational culture* juga telah terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja keberlanjutan (Boyce et al., 2015; Hussain, 2023; Obal et al., 2020).

Meskipun variabel seperti *organizational learning* dan *organizational culture* telah banyak dibahas, terdapat beberapa kesenjangan signifikan dalam literatur. Studi yang ada masih sangat terbatas dalam mengintegrasikan aspek psikologis dan kapabilitas adaptif organisasi. Dua konsep kunci yang sering terabaikan adalah

psychological empowerment dan *strategic flexibility*. Tanpa *psychological empowerment*, pemahaman kita tentang bagaimana individu berkontribusi pada inovasi menjadi tidak lengkap.

Aspek psikologis seperti rasa kontrol dan otonomi (Ryan & Deci, 2020) sangat memengaruhi motivasi dan partisipasi karyawan dalam inovasi keberlanjutan (Spreitzer, 1995). Mengabaikannya berarti kehilangan potensi sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif yang *valuable, rare, inimitable, & non-substitutable* (Barney, 1991; Guo, 2023).

Di sisi lain, tanpa *strategic flexibility* perusahaan berisiko menjadi kaku dan gagal merespons perubahan pasar terkait keberlanjutan. Strategi yang tidak fleksibel dapat menyebabkan stagnasi inovasi dan pada akhirnya menurunkan kinerja. *Strategic flexibility* memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam lingkungan yang dinamis, menjadikannya prediktor vitalitas perusahaan (Sushil, 2015; Wang et al., 2021).

Kesenjangan penelitian integrasi aspek tersebut ke dalam variabel penelitian merupakan konsekuensi logis dari penggunaan teori yang diajukan sebagai landasan teoritis. Abbas et al. (2019), Iqbal et al. (2020b) dan Habbal et al. (2020) menggunakan *resource based view theory* sebagai kerangka tinjauan teoritis penelitian mereka. Hussain (2023) menggunakan *social exchange theory* sebagai landasan teoritis penelitiannya. Sementara Burawat (2019) dan Fatoki (2021) menjadikan *effective leadership theory* dan *stakeholder theory* sebagai *grand theory* penelitian mereka. Belum ada penelitian yang mengintegrasikan *systems theory*, *resource orchestration theory* serta *sustainability-oriented innovation theory* sebagai kerangka teori yang menjadi landasan penyusunan variabel ke dalam model hipotetik seperti yang diajukan penelitian ini.

Kesenjangan kontekstual juga terlihat dari belum adanya studi yang secara komprehensif mengkaji hubungan antara *sustainability leadership* dan *sustainability performance* di industri tambang milik BUMN. Studi yang ada masih terbatas pada perusahaan tambang swasta skala kecil (Maskuroh et al., 2022) atau berfokus pada analisis kualitatif laporan keberlanjutan (Gustam & Yuwono, 2025).

Berdasarkan kesenjangan yang telah diidentifikasi, penelitian ini menawarkan kebaruan yang signifikan. Kebaruan tersebut terletak pada pengembangan model hipotetik holistik yang menguji pengaruh *sustainability leadership* terhadap *sustainability performance*.

Secara spesifik, kebaruan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Penelitian pertama pengaruh *sustainability leadership* terhadap *sustainability performance* di tambang BUMN
Menjadi penelitian kuantitatif pertama yang membangun dan meneliti model hipotetik pengaruh *sustainability leadership* terhadap *sustainability performance* di industri tambang milik BUMN sehingga memberikan wawasan bagi *stakeholder*, *shareholder*, regulator, dan pengawas.
2. Integrasi variabel sumber daya organisasi sebagai model hipotetik penelitian
Menggabungkan lima variabel sumber daya organisasi ke dalam mediasi sekuensial yang jarang diteliti bersamaan sebagai mediator pengaruh *sustainability leadership* terhadap *sustainability performance*: mediasi tahap pertama oleh *organizational learning*, *sustainability organizational culture*, *psychological empowerment* dan *strategic flexibility*. Mediasi tahap kedua oleh *sustainability innovation*. Model mediasi tersebut membantu untuk memahami kinerja organisasi dalam mekanisme sistem.
3. Integrasi multi teori sebagai landasan model hipotetik
Penggunaan *systems theory* sebagai *grand theory* memberi landasan bahwa *sustainability leadership* merupakan kepemimpinan yang tepat untuk mengatasi tantangan keberlanjutan. Sementara *resource orchestration theory* dan *sustainability-oriented innovation theory* sebagai *middle-range theory* memberi landasan bagaimana *sustainability leadership* perlu secara aktif mengorkestrasi sumber daya internal tidak berwujud dan membangun kapabilitas inovasi yang diperlukan serta kapabilitas inovasi tersebut haruslah merupakan inovasi yang berorientasi keberlanjutan.

4. Integrasi variabel level individu dan variabel kapabilitas dinamis
Menyoroti peran krusial *psychological empowerment* dan *strategic flexibility* sebagai penggerak inovasi keberlanjutan yang selama ini kurang mendapat perhatian.

5. Kontribusi teoritis terhadap literatur manajemen stratejik
Model hipotetik yang diajukan merupakan model yang menjadikan kapabilitas internal baik dalam level organisasi (*organizational learning, sustainability organizational culture, strategic flexibility*) maupun level individu (*psychological empowerment*) berinteraksi untuk menghasilkan *sustainability innovation* dan pada akhirnya membawa kepada *sustainability performance*. Secara teoritis, pengembangan model hipotetik tersebut dapat memperkaya literatur manajemen stratejik tentang bagaimana *dynamic capability (sustainability innovation)* di level makro organisasi merupakan hasil agregat dari *microfoundations*, elemen kunci di level mikro (individu, proses dan struktur, aset) dalam organisasi.

