

# Pengaruh *Superleadership* terhadap *Self-leadership* dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Perkebunan Nusantara V Riau)

Marnis

Program Doktor Ilmu Manajemen FEB-Universitas Brawijaya Malang

**Abstract:** *The purpose of this study is to examine the effect of Superleadership on Self leadership employee's performance. Superleadership is expected relationship to improve Self leadership and employee's performance. It is also expected that , improve Self leadership is expected relationship to improve employee's performance. The population of this study is the employee of PTPN V in Riau, who has a position at middle manager. Using a sample of 146 middle manager, Sampling technique of the census method, the author tested structural equation modeling (SEM). All data of the respective measurement items are tested with reliability and validity test based on Alpha Cronbach to the internal consistence by using SPSS program version 16. To analyze the structural equation model, the study uses LISREL 8,70. The result of this study has an important meaning to PT Perkebunan Nusantara V Riau and also to The Plantation of The State Owned Enterprise. This study results a finding that the superleadership and self leadership of the middle manager will increase the employee's performance.*

**Keywords:** *Superleadership, Self Leadership and Employee Performance*

PT Perkebunan Nusantara V Riau (PTPN V), merupakan salah satu BUMN perkebunan di Indonesia, didirikan tanggal 11 Maret 1996, sebagai hasil konsolidasi pengembangan eks PT perkebunan II, PT Perkebunan IV dan PT Perkebunan V di Propinsi Riau, mengelola budidaya kelapa sawit, karet dan kakao, sejak 2001 hanya berkonsentrasi pada budidaya kelapa sawit dan karet. PTPN V Riau memiliki lahan perkebunan lebih luas dibandingkan dengan PTPN lain yang ada di Indonesia, namun belum mampu menghasilkan kinerja terbaiknya, dilihat dari pencapaian perolehan laba.

Para manajer harus memahami sifat dari pengaruh kepemimpinan dan faktor yang menentukan hubungan dengan bawahan (Mullins, 2005). Hal ini didukung oleh Kotter (1999) dalam bukunya yang berjudul: "*What Leaders Really Do?*" Kotter menyatakan bahwa memang banyak faktor yang berkontribusi

terhadap kinerja perusahaan, namun kebanyakan dari faktor tersebut dapat dipengaruhi oleh baik atau buruknya kepemimpinan.

Selain kepemimpinan, kinerja merupakan faktor yang amat penting bila dilihat dari perspektif keberlangsungan hidup organisasi. Alasannya, kinerja dapat menjadi ukuran sehat tidaknya suatu organisasi. Apalagi dilihat dalam konteks sektor perkebunan milik pemerintah, fungsi kinerja tidak hanya sebagai alat ukur bagi tingkat keberhasilan rencana perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, tetapi kinerja juga berfungsi sebagai sarana pertanggungjawaban organisasi kepada pemerintah.

Dalam rangka mencapai kinerja terbaiknya, pihak direksi PTPN V Riau, berupaya melakukan terobosan penting. misalnya, melakukan terobosan penting dengan membangun visi perusahaan untuk menjadi "*World Class Company*" (BUMN Track, 2008). Penerapan visi ini diikuti dengan pentingnya penerapan model kepemimpinan yang mampu memberdayakan, melibatkan dan mendorong karyawan berpartisipasi (*superleadership*) serta menciptakan agar para karyawan mampu memimpin diri mereka sendiri sebelum bisa memimpin orang lain (*selfleadership*).

---

## Alamat Korespondensi:

Marnis, Program Doktor Ilmu Manajemen FEB-Universitas Brawijaya Malang

*Superleadership* adalah pemimpin yang memberdayakan karyawan (*empowerment*), melibatkan karyawan (*involvement*) serta mengikut sertakan karyawan (*participating*) dalam pengambilan keputusan (Sims dan Manz, 2001). Pemimpin ini menjadi *super* karena memiliki kekuatan dan kearifan terhadap semua orang dengan membantu para pegawai untuk mampu melepaskan diri dari belenggu ketidakmampuan menyalurkan seluruh kemampuannya.

Faktor *self-leadership* juga merupakan suatu kondisi perluasan strategi yang difokuskan pada perilaku, pola pikir dan perasaan yang digunakan untuk mempengaruhi diri sendiri. Untuk membantu karyawan menjadi *self-leadership*, dapat dilakukan dengan, pemberian pedoman dan petunjuk (*self modelling*); penyusunan sasaran sendiri (*self goal setting*); penghargaan secara alami (*natural reward*) dan dengan pikiran yang positif (*positive pattern*). (Rivai, 2004)

Penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti tentang *super leadership* dan *self leadership* dan pengaruhnya terhadap kinerja (Boje, 2000); Elloy, 2006); Elloy (2008); Sims dan Manz (2001); Jule (2001); Rachmany (2005), Politis (2006); Neubert dan Wu (2006); Neck dan Houghton (2006).

### Kerangka Konsep Penelitian

*Superleadership* merupakan pengembangan dari model kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan super (*Superleadership*) dan *Self leadership* merupakan teori yang paling sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan pada abad kedua puluh satu ini (Sims dan Manz, 2001). Pendapat Sims dan Manz ini dipertegas oleh Rifai (2004) "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi" bahwa dalam menghadapi ketidakpastian (*uncertainty*) dalam dunia bisnis serta untuk meningkatkan kinerja karyawan, untuk mencapai visi dan misi perusahaan maka model kepemimpinan yang sesuai pada abad ke dua puluh satu ini, adalah model *Superleadership* dan *Self leadership*.

Kondisi tersebut oleh Manz dan Sims (2001) disebut dengan *Superleadership*, Selanjutnya Manz dan Sims (2001), menyatakan bahwa, *Superleadership* dalam sebuah organisasi dapat dilakukan dengan *empowerment* (pemberdayaan karyawan), *involvement* (keterlibatan kerja) dan *participation*

(partisipasi). 1) *Empowerment*, adalah sebuah proses ini berfungsi sebagai minyak pelumas bagi karyawan untuk berkreasi dan mempraktekkan pengetahuan yang telah dimilikinya. Artinya, para pegawai diberi kewenangan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. 2) *Involvement*, merupakan kunci dalam meningkatkan motivasi karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. 3) *Participation* (Partisipasi), yaitu pemimpin dan karyawan (bawahan) bersama-sama memberikan andil dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah. dalam rangka mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

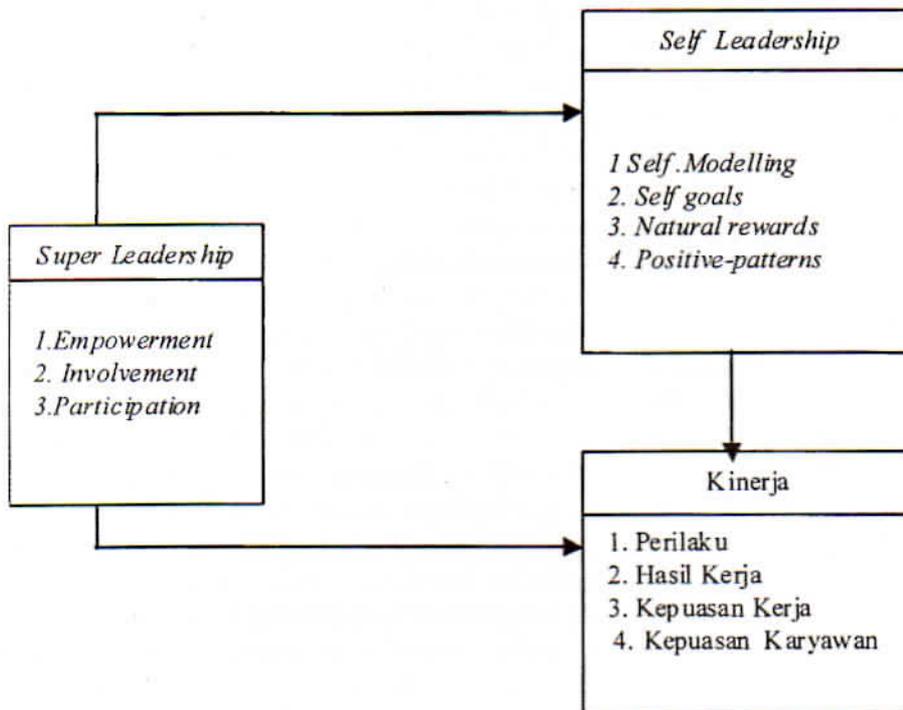
Dalam mengembangkan *self-leadership* bawahan, keteladanan dapat digunakan sehari-hari dengan berbagai cara. *Pertama*, dengan menentukan perilaku baru, terutama perilaku *self-leadership* terhadap bawahan. *Kedua*, mencakup penguatan kemungkinan yang oleh bawahan akan terus menerus menggunakan perilaku positif yang telah dipelajarinya. Bisa juga pemberian contoh dilakukan secara lebih formal yaitu melalui bentuk pelatihan.

Pengembangan *self-leadership* melalui penyusunan sendiri sasaran (*developing self-leadership through goal setting*) merupakan cara yang dianggap cukup efektif. Penyusunan sasaran dengan melibatkan bawahan akan mendorong untuk terlibat dalam upaya mencapai sasaran tersebut.

Pengembangan *self-leadership* melalui penghargaan secara alamiah (*developing self-leadership through natural reward*) dilakukan karena dianggap bahwa pemimpin tidak dapat memotivasi pegawai untuk menjadi yang terbaik hanya dengan uang. Uang hanya suatu cara untuk memelihara skor. Diyakini bahwa hanya dengan penghargaan yang bersifat alamiah orang akan merasa menikmati pekerjaannya.

### Pengembangan Model

Berdasarkan kerangka teori yang dikemukakan sebelumnya, dapat digambarkan kerangka konseptual sebagaimana terlihat dalam Gambar 1, kerangka konseptual dalam penelitian ini berangkat dari pemikiran bahwa kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Riau dipengaruhi oleh *super leadership* dan *self leadership*. Secara konseptual, keterkaitan antar variabel tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

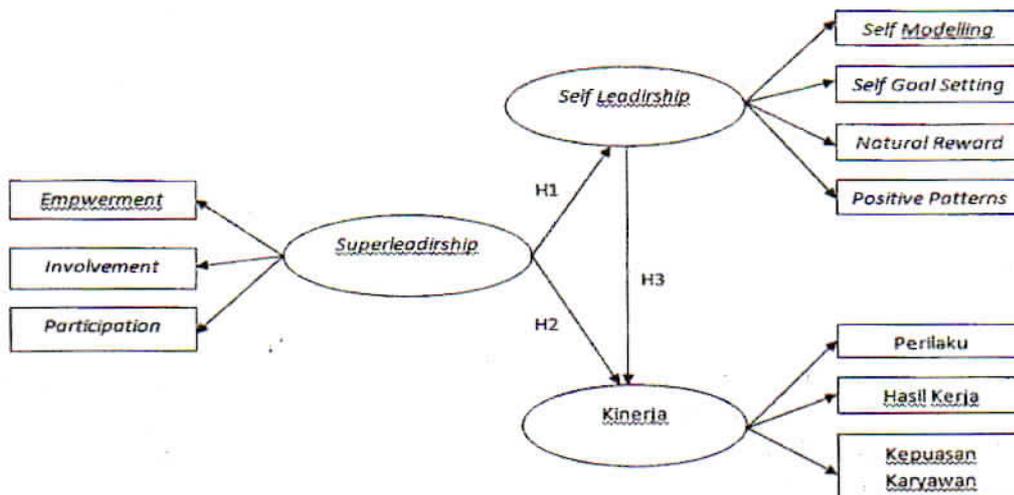
Gambar 1 memperlihatkan dan menjelaskan bagaimana hubungan antar variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini. Hubungan antar variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- Hubungan variabel *superleadership* sebagai variabel penyebab (*variabel independent*) sedangkan *self leadership* dan kinerja karyawan sebagai variabel akibat (*variabel dependen*).
- *Self leadership* secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, di mana *self leadership* meru-

pakan variabel penyebab (*variabel independent*) sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel akibat (*variabel dependen*).

**Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat digambarkan model hipotesis penelitian seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Model dan Rangkuman Hipotesis Penelitian

Superleadership yang diterapkan oleh pimpinan berpengaruh terhadap *Self Leadership* dan begitu juga dengan *Superleadership* akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya *Self Leadership* akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari tinjauan literatur tentang teori-teori kepemimpinan, dalam situasi yang seringkali penuh dengan ketidak pastian dan sulit diprediksi dimasa yang akan datang dalam dunia bisnis, teori kepemimpinan super (*Superleadership*) dan *Self leadership* merupakan teori yang paling sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan pada abad ke dua puluh satu ini (Sims dan Manz, 2001). Pendapat Sims dan Manz ini dipertegas oleh (Rivai, 2004) dalam "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi" bahwa dalam menghadapi ketidak pastian (*uncertainty*) dalam dunia bisnis serta untuk meningkatkan kinerja karyawan, untuk mencapai visi dan misi perusahaan maka model kepemimpinan yang sesuai pada abad ke dua puluh satu ini, adalah model *Superleadership* dan *Self leadership*.

*Superleadership* dalam penelitian ini mengacu pada model kepemimpinan Sims dan Manz (2001). Variabel *Superleadership* (2001), dalam penelitian ini mengacu pada 3 (tiga) indikator penelitian yaitu; empowerment (pemberdayaan karyawan), *involvement* (keterlibatan karyawan) dan participation (partisipasi karyawan).

Sims (2001), Jule (2001), Elloy (2006), telah melakukan studi tentang hubungan antara kepemimpinan super (*superleadership*) dengan *self leadership*. Hasil dari studi mereka mengindikasikan bahwa *superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self leadership*. Berdasarkan penjelasan diatas serta didukung oleh penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai:

H : Semakin pimpinan berperilaku *Superleadership* maka akan mampu meningkatkan karyawan berperilaku *self leadership* pada PTPN V Riau.

Efektifitas pelaksanaan pekerjaan setiap karyawan dapat diukur melalui tingkat pencapaian kinerjanya. Untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang baik diperlukan dukungan dari berbagai komponen yang ada didalam perusahaan tersebut. Salah satu unsur yang sangat penting dan menentukan tercapainya kinerja yang baik adalah pemimpin yang mampu menerapkan bentuk kepemimpinan yang relevan

dengan kebutuhan organisasi (Amstrong dan Baron, 1998), Gilley dan Maycunich (2000), Politis (2000), Kotter (2001), Kaplan dan Norton (2001). Manz dan Simz (2001); dan Rifai (2004), menyatakan bahwa untuk mencapai tingkat kinerja yang baik yang sesuai dengan perkembangan dunia bisnis yang penuh dengan ketidak pastian adalah kepemimpinan super (*superleadership*).

Peneliti terdahulu yang membahas tentang hubungan *superleadership* dengan kinerja adalah Boje (2000), Rachmany (2005) telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh *superleadership* yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut di atas, peneliti menghipotesiskan:

H2 : Semakin pimpinan berperilaku *Superleadership* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN V Riau.

*Self leadership* tercipta dari *superleadership*, di mana dalam hal ini pemimpin memberdayakan orang lain atau pemimpin yang mampu mencetak pemimpin disekitarnya. Kemampuan pemimpin dalam mencetak pemimpin memiliki falsafah dasar yaitu ketidakmampuan seseorang (pemimpin) dalam menangani kompleksitas permasalahan secara efektif untuk mencapai kinerja karyawan baik pada tingkat individu, tim maupun pada tingkat organisasi. (Sims, Lorenzi, 1992)..*Self leadership* adalah proses memberikan pengaruh pada diri untuk mendapatkan arahan dan motivasi diri (Manz, 1986 dan Neck, 2004). Penelitian terdahulu yang terkait dengan *self leadership* dan hubungannya dengan kinerja adalah yang dilakukan oleh Elloy (2008). Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Neck dan Houghton (2002), menyatakan bahwa variabel *self leadership* yang terdiri dari *behaviour focused*, *Natural reward* dan *constructive thought* menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya Politis (2006), melakukan studi tentang perilaku *self leadership* terhadap kinerja Tim dan kepuasan kerja sebagai variabel penengah (*mediating*). Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *self leadership* dengan kinerja tim.

Bertitik tolak dengan hal tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Semakin pimpinan berperilaku *Self Leadership* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN V Riau.

## METODE

### Rancangan (Desain) Penelitian

Penelitian ini bersifat verifikatif dan deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel *superleadership*, terhadap *self leadership* dan kinerja karyawan PTPN V Riau. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data lapangan.

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan perkebunan yaitu di PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) Provinsi Riau, tersebar di 5 Kabupaten yang meliputi Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Kampar, Kabupaten Siak dan Kabupaten Indragiri Hulu.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998) Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat menengah PTP Nusantara V Riau pada tahun 2009 yaitu berjumlah 146 orang. Menurut Ferdinand (2006), bahwa sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah *metode sensus*, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel.

### Pengumpulan Data

#### Jenis Data

#### Sumber data diperoleh melalui:

- Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui daftar pertanyaan yang ditujukan untuk karyawan yang berada pada posisi manajer tingkat menengah, di PTPN V, Provinsi Riau yang meliputi: Kepemimpinan, Kinerja Organisasi.

- Data Sekunder yaitu berupa data yang didapat tidak secara langsung, tetapi sudah berbentuk laporan-laporan, dan literatur yang sudah berbentuk data siap pakai dan tidak diperlukan pengolahan, seperti jumlah karyawan dan struktur organisasi perkebunan kelapa sawit.

### Sumber Data

- Wawancara, pengumpulan data dengan tehnik wawancara ini langsung dengan responden, dengan melakukan wawancara akan diperoleh informasi-informasi dan data yang bersifat teknis, yang tujuannya untuk melengkapi dan mendukung data-data dan informasi yang belum terdapat dalam daftar kuesioner langsung dengan pihak terkait dalam penelitian ini.
- Kuesioner, dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan (item) terstruktur yang ditujukan kepada para karyawan yang menjadi responden (manajer tingkat menengah) di PTPN V sebanyak 146 kuesioner, sesuai dengan jumlah manajemen tingkat menengah yang ada pada PTPN V. Kuesioner yang diberikan kepada responden seluruhnya dikembalikan dengan lengkap, sehingga jumlah kuesioner seluruhnya layak untuk dianalisis.

### Analisis Data

#### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik variabel yang diukur dari sejumlah indikator-indikator. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan *statistics descriptive* sehingga menghasilkan nilai frekuensi, nilai rata-rata, nilai tengah (mean) dan standar deviasi dari masing-masing indikator.

### Pengujian Hipotesis Penelitian

Pola hubungan antar variabel yang akan diteliti merupakan hubungan sebab akibat dari satu atau beberapa variabel independen kepada satu atau beberapa variabel dependen. Bentuk pengaruh sebab akibat dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana, yaitu: adanya variabel yang berperan ganda, sebagai variabel independen pada kasus, namun menjadi variabel dependen pada kasus lain. Bentuk

hubungan seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan hubungan tersebut, yaitu *Structural Equation Modeling (SEM)*, dari keluarga SEM, yang umum digunakan adalah program aplikasi *Linier Struktural Relation (LISREL)* dan). Salah satu dari kedua program aplikasi tersebut dipilih karena memiliki keunggulan dibandingkan dengan program lainnya seperti dan *Analyses of Moment Structures (AMOS)* SPSS, SAS, dan lain-lain. Dengan menggunakan metode SEM dalam bentuk LISREL, yaitu akan memudahkan analisis secara simultan, lebih ringkas dan efisien.

**HASIL**

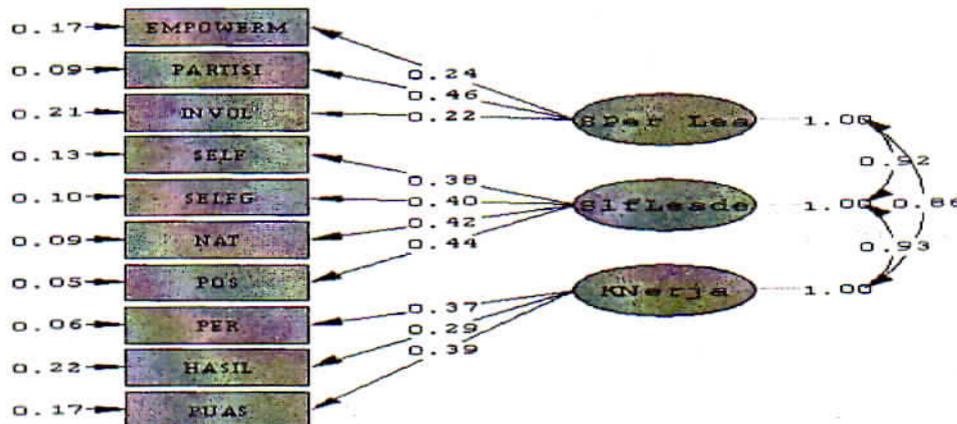
**Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis**

**Uji Model**

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan fit jika didukung oleh data empirik, hasil analisis SEM dengan bantuan software LISREL 8,70, Sedangkan secara struktural dapat dilihat pada Gambar 3.

**Pengujian Hipotesis**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pada masing-masing jalur pengaruh berdasarkan hasil



Gambar 3. Hasil Analisis SEM

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesa Pengaruh Antar Variabel

No	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	P value	Ket
1	<i>Super Leadership</i>	Self Leadership	0,92	0,05	Signifikan
2	<i>Super Leadership</i>	Kinerja	0,86	0,06	Signifikan
3	<i>Self Leadership</i>	Kinerja	0,93	0,004	Signifikan

(Sumber: Hasil olahan (2009))

analisis SEM tersebut secara singkat di sajikan dalam pengujian hipotesa pengaruh langsung tersebut pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1. maka diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti uraian berikut:

Hipotesis 1: Semakin pimpinan berperilaku *Superleadership* maka akan mampu meningkatkan karyawan berperilaku *self leadership* pada PTPN V Riau.

Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung variabel *superleadership* terhadap *self leadership* diperoleh nilai 0,92 dengan p-value 0,05 Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis tersebut. Karena koefisien path positif (0,92), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik *superleadership*, maka akan semakin baik *self leadership*.

Hipotesis 2: Semakin pimpinan berperilaku *Superleadership* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN V Riau.

Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung variabel *superleadership* terhadap kinerja diperoleh nilai 0,86 dengan p-value 0,06. Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis tersebut. Karena koefisien path besar dari p-value (0,86), Hubungan

kedua variabel ini adalah positif artinya semakin baik *superleadership*, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis 3: Semakin pimpinan berperilaku *Self Leadership* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN V Riau.

Hasil analisis *koefisien path* pengaruh langsung variabel *self leadership* terhadap kinerja diperoleh nilai 0,93 dengan p-value 0,004. Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis tersebut. Karena koefisien *path positif* (0,93), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik *superleadership*, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

## PEMBAHASAN

### Semakin pimpinan berperilaku *Superleadership* maka akan mampu meningkatkan bawahan berperilaku *self leadership* pada PTPN V Riau

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *superleadership* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *self leadership* pada posisi manajer tingkat menengah, jadi seperti telah disampaikan sebelumnya, semakin tinggi kualitas *superleadership* pada diri level pemimpin di perusahaan PTPN V Riau tersebut semakin tinggi pula *self leadership* karyawan, pada tingkat manajer menengah. Sehingga kesimpulannya terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis 1 ( $H_1$ ) tersebut. Yaitu, Semakin Pimpinan berperilaku *Superleadership* ( $X_1$ ) akan mampu meningkatkan bawahan berperilaku *self leadership* ( $X_2$ ).

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Sims dan Manz (2001), Jule (2001), Elloy (2006), yang menyatakan bahwa *superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self leadership*.

Dalam buku yang berjudul "*The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*", (Sims dan Manz, 2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan super (*Superleadership*) mempunyai tiga dimensi. Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *empowerment* (pemberdayaan karyawan). Dimensi ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati

dan sekaligus mempercayainya. artinya ketika para pimpinan (direksi) PTPN V Riau, memberdayakan para manajer tingkat menengah (*middle manager*), misalnya pimpinan ditingkat direksi memberikan kepercayaan kepada para manajer untuk percaya pada diri sendiri, kebebasan dan fleksibilitas untuk melakukan percobaan, misalnya percobaan terhadap bibit unggul untuk komoditi yang dikembangkan oleh PTPN V Riau, dimana hal ini akan terkait dengan manajer kebun. Memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang dapat dilakukan karyawan, membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan karyawan dan memberikan kesempatan kepada manajer tingkat menengah untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka serta memberikan peluang kepada manajer tingkat menengah tersebut untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan.

Dimensi kedua adalah *involvement* (keterlibatan karyawan), Dalam dimensi ini *Superleadership* digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan keterlibatan para manajer tingkat menengah dalam pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja para manajer tersebut. Dalam penelitian ini direksi memberi dukungan dan dorongan kepada para manajer tingkat menengah dengan melakukan keterlibatan karyawan secara pribadi dalam pekerjaan seperti, direksi melibatkan para manajer dalam pengembangam kebutuhan bawahan ketingkat yang lebih tinggi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya direksi PTPN V Riau, melibatkan manajer tingkat menengahnya (*middle manager*) dengan memberikan otonomi dalam menjalankan pekerjaan, cara-cara pencapaian tujuan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan. Pimpinan berusaha untuk mengarahkan para managernya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP adalah rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk satu priode yaitu satu tahun yang didalamnya memuat luas areal perkebunan, produksi, produktivitas, rendemen, investasi, rasio keuangan, neraca perusahaan, laba rugi, tenaga kerja dan program kemitraan serta bina lingkungan seperti program *Comonity Social Responcibility* (CSR).

*Superleadership* secara fundamental berbeda dari pemahaman tentang 'kepemimpinan' yang selama ini ada, karena tujuan utama *superleadership* adalah merangsang dan memfasilitas kemampuan *self-leadership* dan mempraktekannya. *Self-leadership* lebih dipandang sebagai sebuah peluang kekuatan untuk mencapai kinerja yang tinggi daripada sebagai sebuah tantangan terhadap kontrol dari luar dan kewenangan.

### **Semakin pimpinan berperilaku *Superleadership* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN V Riau**

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Superleadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, jadi *Superleadership* pada level pimpinan di perusahaan PTPN V Riau tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kesimpulannya terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis 2 ( $H_2$ ) tersebut. Yaitu, Semakin pimpinan berperilaku *Superleadership* ( $X_1$ ) akan mampu meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ).

Hasil penelitian tersebut diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan Boje (2000)), yang menyatakan bahwa *superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmany (2005), yang menemukan bahwa *superleadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik kinerja individu, Tim maupun kinerja organisasi.

Kepemimpinan memberikan gambaran secara riil bahwa setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang kuat guna menghadapi perubahan. Tetapi orang akan selalu menanyakan bagaimana relevansi kepemimpinan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kekuatan seorang dalam pandangan kepemimpinan super terletak pada kemampuannya membangun orang-orang disekitarnya untuk dapat memimpin mereka sendiri. Hal ini tentu saja untuk memberikan ruang kreasi dan kewenangan yang luas bagi bawahan untuk menyelesaikan tugasnya dengan cara mereka sendiri. Bila diambil segi positifnya, akan akan mendapatkan kinerja tinggi, karena karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya. Kerangka dasar pemikiran kepemimpinan super

adalah *self leadership* yang merupakan inti dari hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi. *Self leadership* memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas menurut cara mereka sendiri. Kepemimpinan super berusaha mengembangkan budaya dan potensi untuk memimpin diri sendiri, dalam arti mampu mengukuhkan kemampuan dan potensi maksimal agar mereka bisa bekerja dengan baik untuk kontribusi organisasi, terutama dalam peningkatan kinerja.

*Superleadership* membawa dampak pada peningkatan kinerja *middle manager* PTPN V Riau. Untuk mencapai kinerja yang optimal seorang manager kebun diberikan kepercayaan untuk mengelola unit kebun di wilayah kekuasaannya. Misalnya untuk menentukan sarana dan prasarana dalam menunjang aktifitas kebun. Begitu pula dengan manager pabrik dalam peningkatan kinerja ini direksi memberikan tanggung jawab penuh untuk menentukan dan melaksanakan hasil kerja bawahannya, meliputi proses penyelesaian hasil kerja dan jumlah pekerjaan bawahan yang dipimpinya.

### **Semakin pimpinan berperilaku *SelfLeadership* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PTPN V Riau**

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *self leadership* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, jadi seperti yang telah disampaikan diatas semakin tinggi *self leadership* para manajer tingkat menengah pada perusahaan PTPN V Riau semakin tinggi pula kinerja karyawannya, sehingga kesimpulan terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis 3 ( $H_3$ ) tersebut. Yaitu, Semakin pimpinan berperilaku *self leadership* ( $X_2$ ) akan mampu meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ).

Hasil penelitian tersebut diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan Neck dan Houghton, 2006, Neubert dan Wu, 2006, Politis, 2006 serta Elloy (2008), pada umumnya mengemukakan bahwa *self leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks ini, proses pembentukan seorang pegawai menjadi *self-leadership* dilakukan melalui upaya pemberian contoh atau keteladanan yang baik oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Misalnya dengan *Self Modelling*, merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin untuk pengembangan *self leadership* melalui keteladan kepada karyawan yang berhubungan dengan cara pimpinan bekerja, terutama tentang contoh penyampaian yang mudah dimengerti oleh karyawan tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan para pimpinan bekerja, serta perubahan perilaku pimpinan dalam bekerja

Implikasi dari dimensi *self modelling* pada PTPN V Riau diantaranya ditunjukkan oleh direksi misalnya direksi turun kelokasi kebun dan memberikan contoh kepada manager kebun, bagaimana jarak tanaman kelapa sawit yang efisien, sehingga nantinya tidak akan mengganggu perkembangan dari tanaman kelapa sawit tersebut. Implikasi lainnya yaitu direksi sangat disiplin dalam jam kerja, mereka datang lebih awal dan bahkan pulangpun mereka lebih lambat dari ketentuan jam kerja perusahaan. Kelebihan jam kerja direksi tersebut tidak dihitung atau tidak diperhitungkan kedalam jam lembur mereka.

Pengembangan *self leadership* melalui penyusunan sasaran sendiri oleh bawahan akan mendorong untuk terlibat dalam upaya mencapai sasaran perusahaan tersebut. Oleh karena itu, tantangan utamanya adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengembangkan kemampuan bawahan agar mampu menyusun sasarannya sendiri, termasuk sasaran pengembangannya.

Selain itu, pengembangan kemampuan bawahan dalam menyusun sasaran dilakukan melalui pemberian pelatihan tentang teknik penyusunan sasaran. Kemampuan bawahan untuk menyusun sasaran sendiri dilakukan oleh pimpinan dengan melibatkan bawahan dalam setiap proses pengambilan keputusan yang secara langsung akan berpengaruh terhadap pekerjaannya. Kemampuan menyusun sasaran yang telah dimiliki oleh bawahan membantu mencapai sasaran yang telah mereka susun sendiri.

Pada PTPN V Riau, penyusunan sasaran perusahaan oleh *middle manager* misalnya oleh manager pemasaran menentukan sendiri ramalan penjualannya untuk beberapa tahun yang akan datang. Begitu pula dengan kepala rumah sakit menyusun sendiri rencana kerja untuk pemberian pelayanan kesehatan yang optimal khususnya kepada seluruh karyawan PTPN V Riau, maupun terhadap masyarakat.

Pengembangan *self-leadership* melalui penghargaan secara alamiah (*developing self-leadership through natural reward*) dilakukan karena dianggap bahwa pemimpin tidak dapat memotivasi karyawan untuk menjadi yang terbaik hanya dengan uang. Uang hanya suatu cara untuk memelihara skor. Diyakini bahwa hanya dengan penghargaan yang bersifat alamiah orang akan merasa menikmati pekerjaannya.

Penghargaan secara alamiah di PTPN V Riau, dilakukan dengan pengakuan dari direksi bahwa manager tingkat menengah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas. Para *middle manager* berpendapat bahwa tugas yang diberikan oleh pimpinan (direksi) merupakan penghargaan bagi karyawan. Misalnya penghargaan berupa sertifikat kepada Masinis kepala di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) yang telah melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab dan mengikuti prosedur, sehingga kecelakaan kerja dapat dihindari.

Mengembangkan *self-leadership* melalui pola berpikir positif (*developing self-leadership through positive thought patterns*) dilakukan melalui upaya mendorong rasa percaya diri dari bawahannya untuk sanggup melakukan tugasnya. Mendorong bawahan agar menciptakan pola berpikir produktif yang ditujukan dalam bentuk kemampuan bawahan. menunjukkan kepercayaan adalah esensi dari fase yang menuntun bawahan untuk memimpin dirinya sendiri. Implikasi dari pola berpikir positif ini di PTPN V Riau, dilaksanakan dengan kesempatan berkreasi dalam penyelesaian tugas, kesempatan berinovasi dalam upaya menyelesaikan tugas, dorongan yang diberikan pimpinan dalam mengambil resiko seara positif. memperhatikan dan memberikan dukungan sepenuhnya dalam pekerjaan. Mendorong adanya kebiasaan untuk berbeda pendapat dalam menemukan solusi terbaik bagi setiap permasalahan serta dengan cara memberi peluang kepada karyawan untuk lebih inovatif, kreatif serta kesempatan untuk mencari peluang.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *superleadership* memiliki pengaruh yang sangat baik terhadap *self leadership* karyawan di PT Perkebunan Nusantara V. Jadi semakin baik

perilaku *superleadership* semakin baik pula perilaku *selfleadership* pegawai di PT. Perkebunan Nusantara V Riau.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *superleadership* mampu meningkatkan perilaku *selfleadership* karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V Riau, Jadi semakin baik perilaku *superleadership* semakin baik pula kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara V Riau.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *selfleadership* memiliki pengaruh yang mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara V Riau Jadi semakin baik perilaku *selfleadership* semakin baik pula kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara V Riau.

## Saran

### Saran Bagi Praktisi

Pihak Direksi PTPN V Riau, hendaknya dapat menerapkan *superleadership* dan *self leadership* secara dominan dalam setiap kepemimpinan yang dijalankan para *middle manager* untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### Saran Penelitian Berikutnya

Penelitian ini hanya terfokus pada variabel-variabel *superleadership*, *selfleadership* dan kinerja, ke depan variabel penelitian perlu ditambah variabel penelitian lain agar penelitian lebih komprehensif seperti variabel komitmen dan motivasi karyawan.

Penelitian ini terfokus pada karyawan pada level manajer tingkat menengah pada PTPN V yang ada di Provinsi Riau, kedepan diharapkan agar dilakukan pada PTPN lainnya seperti pada PTPN III Sumatera Utara dan PTPN VII di Propinsi Lampung, agar cakupannya lebih luas.

## DAFTAR RUJUKAN

Anderson, G.C. 1993, *Managing Performance Appraisal System*, Oxford Blackwell Publisher.  
Avolio, J.D.I., Jung, and Bruce. 1999. *Effect of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition*.

Amstrong, M. 1994. *Performance Management*, Kogan Page Limited, London.  
Baron, 2005, Chartered Institute of Personnel and development, House.  
Aziz, I. 2006. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja, 2006...  
Barra, R. 1992. *Putting Quality Circles to Work*, Mc Graw-Hill Book Inc, New York.  
Boissot, M.H. 1995. *Information Space: A Framework for Learning- in Organizations*, Institution and Culture, Routledge London, LTK.  
Boje, D.M. 2000. *Flight of The Buffalo and Other Superleader Model*. Html.  
Burn, J.M. 1978. *Leadership*. New York, Happer & Row.  
Choi, J. 2006. *A motivational Theory of Charismatic Leadership : Envicioning, Emphaty, and Empowerment* Journal of Leadership and Organizational Studies.  
Chew, I.K.H. *The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance (Empirical Evidence from Singapore)*, International ajournal Of Manpower Vol.26,No.6 .  
Damon, P.S.A. 2004. *The Effect of Congruence of Leadership Behaviours on Motivation, Comitment ,and Satisfaction of Tennis Player*.  
Dong, I.J., and Bruce, J.A. *Effect of Leadership Style and Followers Cultural Orientantion on Perfomance in Group and Induivid Condition*, International Journal of Management , Vol, 22, No 5,p. 208-218.  
Donald, M.C. 2003. *Transformational Leadership and High Perfomance Work System Practies as Fasilitators of Known Work Behaviors"*, Queen's School of Business.  
Drucker, P.F. 1975. *Managing for Result Economic Task and Risk Taking*, Charles F, Tuttle Co, Inc, Tokyo.  
Dubrin, A.J. 2001. *Leadership Research Findings, Practices and Skills*, Third Edition, Boston , Houghton Mifflin Company.  
Elloy, F.D. 2006, *Superleadership Behaviors and Self Teams: Perception Of Supervisory Behaviors, Satisfaction With Growth, And Team Functions*, *Journal of business & Economic Research* Volume 4.No. 12.  
Elloy, F.D. 2008, *The Relatinship Between Sef-Leadership Behaviours and Organization Variables In a Self-Managed Work Team Enviroment*, *Management Research News*, Vol.31 No.11.pp 801-810.  
Gibson, I., Donnelly. (Alih Bahasa Nunuk Adiarni). 1996. *Organisasi Perilaku dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.  
Ghozali, I., dan Set, F. 2005. *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep, & Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*.

- Gilley, J.W., and Ann, M. 2000. *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the Art Human Resource Practices*, Perseus Books Cambridge, Massachusetts.
- Gomes, F.C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: AndiOffset.
- Hendry, S. 1977. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Husen, U. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. PT R.Grafindo Persada, Jakarta.
- Hair. 1998. *Multivariat Data Analysis*, Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Humble, J.W. 1976. *Management By objective*, Terjemahan Binol, Erlangga, Jakarta.
- Heseselbein Frances and Goldsmith Marshall, 2006, *The Leader Of The Future 2*, Printed in the USA.
- Howell, Jane M and Hall, Marendra, 1999, *The Ties That Bind: The Impaction leader Member Exchange, transformational and transaksional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance*, Journal of Applied Physiology.
- Irani, Z. 1997, *Improving Business Performance Through Developing a Corporate Culture*, The TQM Magazine Vol.9 Number 3.
- Ivancevich, J.M. 2001, *Human Resources Management*, New York, Mc. Graw-Hill.
- Jackson, J.H., Morgan, C.P., dan Paolillo, J. 1978, *Organization Theory, E. Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall, USA.
- Luthans, F. 2005. *Organization Behaviour*. Tenth Edition, McGraw - Hill Company.
- Manz, C.C., and Henry, P.S., Jr. 2001. *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Mas'ud, F. 2004, *Survei Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Maciariello, A.J. 2007. *The Leader of the Future*, New York USA.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work, Upper Saddle River*. New York: Prentice Hall.
- Neck, P.C., dan Jeffrey, D.H. 2006, *Two Decades of Self Leadership Theory and Research Past Development, Present Trends and Future Possibilities*, Journal of Managerial Psychology, vol 21, no.4.
- Polites, D.J. 2006 *Self Leadership Behavioural Focused Strategis and Team Performance, The Mediating Influence of Job Satisfaction, Leadership and Organisatio Development Journal vol. 27 no 3, 2006*
- PTPN V Riau. 2007. *Laporan Tahunan Manajemen Perusahaan*, Pekanbaru, Riau.
- Rachmany, H. 2005. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Di DKI Jakarta*, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc, Upper Saddle Riverv, New Jersey.
- Sarros, J.C., and Butchatsky, O. 1996, *Leadership, Australia's Top CEOs: Finnding Out What Makes Them The Best*, Sidney; Harper Business.
- Schermerhorn, J., James, G., Hunt, and Richard, N.O. 1991. *Managing Organizational behavior, Fourth Edition, United States: John Wiley and Sons Inc.*
- Siradjuddin. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan BPR/BPRS Di Sulawesi Selatan (Jurnal Leadership Behavior and Work Satisfaction, 2007)*.
- Solimun, M.S. 2002. *Multivariate Analysis. Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*, Aplikasi di Manajemen, Ekonomi pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks, Universitas Negeri Malang, Malang.
- Solimun, M.S. 2004 *Pemodelan Statistika, Structural Equation Modelling (SEM) aplikasi Amos*, Diklat pada Universitas Riau, Pekanbaru.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, A.B. 2009. *Super Leadership, Leading Other to Lead*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Veithzal, R. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT R. Grafindo Persada.
- Vroom, V., dan Yetton, P. 1974, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press.
- Yulk, G. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Jakarta: Bahasa Indonesia, Prenhallindo.