



**STUDI PENDAHULUAN TERHADAP PERAN MANAJER MENENGAH PADA
PRAKTEK MANAJEMEN BERKELANJUTAN DI INDUSTRI MINYAK KELAPA
SAWIT INDONESIA VALIDASI MODEL PENELITIAN**

Suwarno

Universitas Bina Nusantara Binus Business School

Email: suwarno002@binus.ac.id

Abstract

Manajer menengah memainkan peran penting dalam menjalankan strategi perusahaan, termasuk strategi keberlanjutan. Sebagian besar penelitian tentang keberlanjutan hanya berfokus pada arahan perusahaan oleh manajemen puncak dan mengabaikan peran manajer menengah. Industri kelapa sawit di Indonesia menghadapi tekanan yang luar biasa terkait dengan masalah keberlanjutan; dengan demikian, peran manajer menengah harus ditentukan dan diberdayakan untuk melaksanakan praktik keberlanjutan, yang akan meningkatkan kinerja keberlanjutan suatu perusahaan. Telah dilakukan kerangka penelitian untuk mempelajari peran dan perspektif manajer menengah dan operasionalisasi variabel untuk keenam variabel tersebut, dengan total 13 dimensi dan 45 indikator sebelum pandemi. Pretest instrumen telah dilakukan terhadap 30 sampel responden manajer menengah sebagai unit analisis, yang diambil secara acak dari 18 perusahaan minyak sawit publik. Hasil survei diuji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS masing-masing menggunakan produk Pearson dan uji alpha Cronbach. Hasil penelitian menunjukkan instrumen valid (kisaran 0,00-0,043, dengan nilai kritis 2 tails 0,05) dan reliabel (0,714-0,86 dengan nilai kritis 2 tails 0,7).

Keywords: Manajer Menengah, Minyak Kelapa Sawit, Praktek & Berkelanjutan

PENDAHULUAN

Keberlanjutan telah mengalami evolusi sejak pertama kali diprakarsai pada Konferensi Komisi Lingkungan dan Pembangunan Dunia (The Brundtland Commission, 1987). Penerapan pembangunan berkelanjutan di tingkat perusahaan sering disebut sebagai keberlanjutan perusahaan (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005). Manajemen keberlanjutan perusahaan telah mulai diadopsi oleh perusahaan untuk memastikan perusahaan akan mempertahankan triple bottom line; Dow Jones juga telah menerbitkan indeks keberlanjutan untuk mengevaluasi keberlanjutan suatu perusahaan. Beberapa pemain global ternama juga mulai melaporkan keberlanjutan perusahaan mereka seperti Unilever, Ecolab, P&G, dll.

Agus Sari (2014) (Deputi Bidang Perencanaan dan Pendanaan, Badan Pengelola REDD +) pada lokakarya “Menuju Sektor

Minyak Sawit Indonesia yang Berkelanjutan & Produktif” yang diselenggarakan pada 13 November 2014, menekankan bahwa keberlanjutan telah diterima secara luas sebagai agenda penting. Sebuah laporan dari Ekonomi Iklim Baru, “Pertumbuhan Lebih Baik, Iklim Lebih Baik,” menegaskan bahwa produktivitas dan keberlanjutan bukanlah agenda yang saling bertentangan; sebaliknya, mereka bisa saling mendukung.

Berdasarkan estimasi RCA (RCA didefinisikan sebagai rasio perbandingan antara total ekspor suatu komoditas di suatu negara terhadap nilai ekspor komoditas tersebut dunia; oleh karena itu, RCA mampu menunjukkan kinerja ekspor komoditas tersebut), Keunggulan komparatif CPO Indonesia di pasar Malaysia cukup bagus. Meskipun nilai indeks RCA minyak sawit Indonesia mengalami penurunan sepanjang periode 2010–2013, secara keseluruhan nilai ekspor



Indonesia untuk semua komoditas di pasar Malaysia menunjukkan tren yang meningkat.

Pada tahun 2013 pangsa ekspor CPO Indonesia mencapai 68,5% dibandingkan dengan negara-negara pengekspor lainnya seperti Kamboja (5,4%), Kanada (sebesar 0,02%), Fiji (0,24%), Thailand (22,9%), dan Filipina (2,91%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kontribusi CPO Indonesia di pasar Malaysia masih jauh lebih besar dibandingkan dengan pasokan CPO dunia di pasar Malaysia. Ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki peran penting sebagai pemasok minyak sawit terbesar di pasar Malaysia. Letak geografis Indonesia menjadi faktor penting bagi Malaysia untuk menjadikan Indonesia sebagai pemasok CPO.

Terlepas dari kontribusi CPO yang cukup signifikan, kenyataan membuktikan bahwa Indonesia masih belum mampu mengoptimalkan potensi dan meningkatkan daya saing komoditas ekspor CPO. Revealed Comparative Advantage (RCA) digunakan sebagai metode analisis daya saing dengan menggunakan data periode 2009-2013. Hasil analisis menunjukkan bahwa komoditas kelapa sawit Indonesia menghadapi persaingan yang ketat di pasar ekspor Malaysia dan Singapura, yang ditunjukkan dengan indeks RCA yang lebih besar dari 1 ($RCA > 1$). Namun tren kenaikan harga minyak sawit di pasar internasional tidak dibarengi dengan kenaikan nilai produk ekspor. Akibatnya Indonesia masih belum bisa merasakan manfaat dari kondisi tersebut. Apalagi, perubahan kebijakan internal negara tujuan ekspor yang terus membatasi impor komoditas kelapa sawit dan kakao menjadi tantangan bagi Indonesia guna mendongkrak daya saing kedua komoditas tersebut ke depan.

Tekanan lingkungan yang meningkat telah menyebabkan regulator di berbagai tingkat mendukung peraturan baru. Pemerintah Indonesia berkeyakinan, untuk dapat menopang industri kelapa sawit sesuai amanat konstitusi, penegakan hukum harus diterapkan. Pada 29

Maret 2011, pemerintah Indonesia mengumumkan peraturan pemerintah No. 19 No. 19 / Permentan / OT.140 / 3/2011 tanggal 29 Maret 2011, yang mengesahkan pedoman Indonesia Sustainable Palm Oil (ISPO). ISPO ini wajib untuk semua industri kelapa sawit di Indonesia. Pemerintah menargetkan dapat memperoleh 100% sertifikasi ISPO untuk seluruh perusahaan sawit paling lambat 31 Desember 2014, namun hasilnya belum memuaskan hingga batas waktu yang telah ditentukan. Fenomena ini menunjukkan bahwa praktik keberlanjutan masih menjadi tantangan dalam industri kelapa sawit Indonesia.

Isu keberlanjutan selama ini hanya fokus pada manajemen puncak sebagai pengambil keputusan strategi dan arah, yang jarang melibatkan manajer menengah, sedangkan manajer menengah memainkan peran penting dalam menjalankan strategi keberlanjutan yang diarahkan oleh manajemen puncak. Tidak ada studi keberlanjutan industri kelapa sawit tentang peran manajer menengah dan perspektif mereka dalam menerapkan strategi keberlanjutan perusahaan. Fokusnya sejauh ini adalah pada manajemen puncak pada strategi dan implementasi keberlanjutan. Untuk mengisi kekosongan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka penelitian untuk memahami peran dan perspektif manajer menengah dalam keberlanjutan. Kerangka penelitian unik ini difokuskan pada dimensi implementasi keberlanjutan, yang tidak hanya diturunkan dari kerangka teoritis tetapi menggunakan prinsip-prinsip ISPO yang hanya berlaku untuk industri kelapa sawit; ini akan menjadi pendekatan baru dalam studi manajemen strategis yang menggabungkan dimensi teoritis dan praktis untuk industri tertentu.

Pertanyaan penelitian digunakan sebagai model penelitian untuk mengkaji dan mengevaluasi peran dan perspektif middle manager dalam industri kelapa sawit, yaitu instrumen survei apa yang valid dan reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini. Tujuan



dari penelitian ini adalah mengembangkan kerangka penelitian untuk mempelajari peran dan perspektif manajer menengah dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan melalui praktik keberlanjutan dan mengembangkan instrumen survei yang valid dan andal untuk melakukan penelitian ini.

LANDASAN TEORI

Manajer menengah adalah sumber daya yang diabaikan, dan peran mereka telah berubah seiring waktu. Thakur (1998) menyarankan untuk mendefinisikan manajer menengah sebagai karyawan yang menempati posisi satu tingkat di bawah wakil presiden dan dua langkah di atas supervisor lini pertama. Huy (2001) mendefinisikan manajer menengah sebagai karyawan yang menempati berbagai posisi dua tingkat di bawah manajer paling senior dalam organisasi dan satu tingkat di atas garis pekerja dan profesional. Dalam sebuah organisasi, manajer menengah tidak hanya mewakili satu lapisan; alih-alih, tingkat manajemen ini berkisar dari supervisor lini pertama hingga kelompok eksekutif.

Grand theory kerangka penelitian ini diadaptasi dari teori struktur organisasi (Mintzberg, 1989; Pinsonneault & Kraemer, 1993; Jaeger & Pekruhls, 1998), yang membagi struktur organisasi menjadi strategic apex, middle line, dan operating core. Hubungan manajemen puncak dan manajemen menengah dijelaskan dengan menggunakan teori keagenan, yang masih menjadi perdebatan apakah hubungan pemegang saham / prinsip dengan hubungan eksekutif / agen dalam teori keagenan dapat diterapkan dalam hubungan manajemen puncak dengan manajemen menengah. Penelitian ini mengadaptasi pemikiran ilmiah tentang bagaimana teori keagenan dapat diterapkan pada hubungan antara manajemen puncak dan manajemen menengah (Parisi, 2013; Eisenhardt, 1989).

Pada tahun 1987, Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan (Komisi Brundtland) mendefinisikan keberlanjutan sebagai "pembangunan yang memenuhi

kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri". Laporan tersebut berjudul "Masa Depan Bersama Kita", yang juga dikenal sebagai "Laporan Brundtland", diambil dari nama perdana menteri Norwegia, Gro Harlem Brundtland, yang mengetuai Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan. Peristiwa ini memunculkan ungkapan populer "pembangunan berkelanjutan". Sementara Center for Sustainability Enterprise (2010) mendefinisikan keberlanjutan sebagai "cara melakukan bisnis yang menghasilkan keuntungan sambil menghindari bahaya bagi manusia dan planet," keberlanjutan tidak hanya untuk lingkungan, meskipun masalah lingkungan adalah apa yang langsung muncul di benak setiap kali kata "keberlanjutan" disebutkan. Ketika kita berbicara tentang keberlanjutan, kita langsung mengingat istilah-istilah seperti "hijau", "ramah lingkungan", "ramah lingkungan", "dapat terdegradasi secara hayati," dll., Tetapi sebenarnya, apa arti kata "keberlanjutan"?

Menurut Badiru (2010), ada banyak bahasa keberlanjutan, dan pendekatannya mendefinisikan keberlanjutan dari sudut pandang teknik industri. Definisi keberlanjutan menyiratkan kemampuan untuk mempertahankan dan memelihara proses atau objek pada tingkat utilitas yang diinginkan. Konsep keberlanjutan berlaku untuk semua aspek persyaratan fungsional dan operasional, mencakup kebutuhan teknis dan manajerial (Badiru, 2010).

Dari sisi ekonomi, Kebijakan Biofuel Nasional diluncurkan untuk meningkatkan kontribusi minyak sawit bagi perekonomian sekaligus menciptakan energi terbarukan yang aman dan hemat energi. Dari segi sosial, kelapa sawit merupakan alat pembangunan dalam pengentasan kemiskinan yang diluncurkan sejak tahun 1960. Hasilnya, Malaysia berhasil menurunkan angka kemiskinan masyarakat miskin. Penelitian menunjukkan bahwa Malaysia lebih fokus pada pengembangan



sektor hilir yang belum dimanfaatkan berdasarkan penetrasi pasar global yang ada. Malaysia mempertimbangkan pembentukan organisasi akreditasi independen baru dengan negara produsen lain, untuk mendukung industri dari berbagai masalah yang berkaitan dengan keberlanjutan (Suhaila, 2012).

Ada pertanyaan apakah standar keberlanjutan swasta, secara umum, dan sertifikasi petani kecil, secara khusus, merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan keberlanjutan sektor minyak sawit Indonesia. Proyek sertifikasi yang direncanakan dengan baik akan membawa manfaat sosial ekonomi yang substansial bagi petani kecil, misalnya, pendapatan yang lebih tinggi karena hasil yang lebih tinggi, keuntungan dalam meningkatkan pengetahuan tentang produksi minyak sawit, dan cara yang lebih baik untuk mengorganisir ke dalam kelompok adalah keuntungan. Namun, masih menjadi pertanyaan terbuka, apakah standar keberlanjutan swasta adalah alat yang memadai untuk membantu seseorang mencapai tujuan hasil tinggi. Dalam hal ini, tiga pertanyaan penting: seberapa ambisius dan ketat standar dan persyaratannya dirumuskan; apakah standar diterapkan dengan baik dan apakah penerapannya terkontrol secara memadai; dan apakah tujuan yang dicapai dengan standar keberlanjutan dapat dicapai dalam lingkungan yang tidak menguntungkan secara politik dan ekonomi.

Kontribusi kinerja berkelanjutan akan didasarkan pada dimensi triple bottom line, yaitu dimensi sosial, keuntungan, dan lingkungan; Dimensi 3P ini selanjutnya akan dioperasionalkan ke indikator (Teh, Ong, Nahariah, & Masoudi, 2015). Eksekusi manajemen menengah akan tercermin dalam kepemimpinan manajer menengah (Klettner, Clarke, & Boersma, 2013), kesepakatan istimewa, studi tentang bagaimana manajer menengah mengeksekusi berdasarkan kesepakatan dengan manajemen puncak (Luu, 2016; Guerrero, Bentein, & Lapalme, 2014),

dan penyelarasan TI sebagai salah satu penyelarasan penting yang diperlukan untuk eksekusi (Singh & Woo, 2008).

Arahan perusahaan akan diwakili oleh kepemimpinan etis (Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006; Regina, 2012), tekanan eksternal (Lacoste, 2012; Khanna, Delta, & Harrington, 2009; Lotila, 2010), dan nilai pemegang saham (Lichtenstein, 2007; Hansen, McDonald, & Mitchell, 2013). Dampak direktif korporatif pada eksekusi manajer menengah akan dimediasi oleh *sense-making* dan *sense-giving*, yang juga merupakan studi baru oleh Sharma dan Good, dengan maksud untuk menciptakan perubahan sosial yang positif (Sharma & Good, 2013).

METODE PENELITIAN

Populasi industri kelapa sawit dalam penelitian ini diurutkan berdasarkan perusahaan atau grup publik saja. Dari database CDMI Consulting, teridentifikasi jumlah perusahaan sawit publik, dan jumlah perkebunan, pabrik pengolahan CPO, atau jumlah perusahaan dalam grup tertentu yang hanya fokus pada bisnis sawit; Dengan demikian, middle manager dari perusahaan kelapa sawit tersebut akan menjadi populasi penelitian ini.

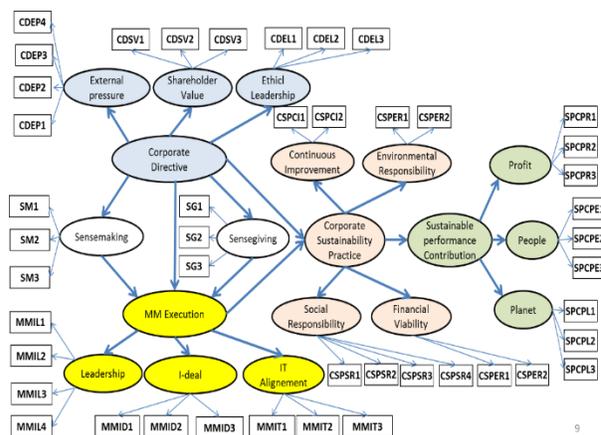
Metodologi penelitian ini adalah kuantitatif, dengan pengumpulan data primer melalui survei kuesioner untuk mengetahui persepsi organisasi kelapa sawit tentang praktik keberlanjutan perusahaan terhadap kontribusi kinerja keberlanjutan oleh manajer menengah. Pretest dilakukan terhadap 30 sampel responden yang diambil secara acak dari perusahaan kelapa sawit publik yang beroperasi di Indonesia.

Untuk tujuan studi ini, manajer menengah didefinisikan sebagai "manajer yang menempati posisi yang berada dalam kisaran dua tingkat di bawah kepala organisasi dan satu tingkat di atas staf atau pekerja profesional yang mengawasi minimal dua staf."

Enam variabel akan dinilai dalam penelitian ini yang bersumber dari kerangka teori melalui studi literatur. Keenam variabel tersebut adalah direktif perusahaan, eksekusi manajer menengah, *sense-making*, *sense-giving*, praktik keberlanjutan perusahaan, dan kontribusi kinerja keberlanjutan. Dimensi variabel merupakan kombinasi dari kerangka teoritis yang telah kita bahas di atas dan praktik di industri, terutama untuk praktik keberlanjutan perusahaan. Dimensi CSP diadopsi dari prinsip RSPO dan ISPO.

Pengukuran variabel yang dioperasionalkan diadopsi dari berbagai penelitian dengan beberapa eliminasi untuk menyelaraskannya dengan konteks penelitian. Setelah mempelajari berbagai pandangan para peneliti, kuesioner dikembangkan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan literatur dan kerangka kerja praktis pada dimensi masing-masing variabel yang selanjutnya diturunkan menjadi indikator.

Pengukuran semua item menggunakan ukuran skala dari 5 poin kesepakatan-ketidaksepakatan format Likert dengan 1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju, kecuali dinyatakan lain. Operasionalisasi variabel dirangkum pada Gambar 1.

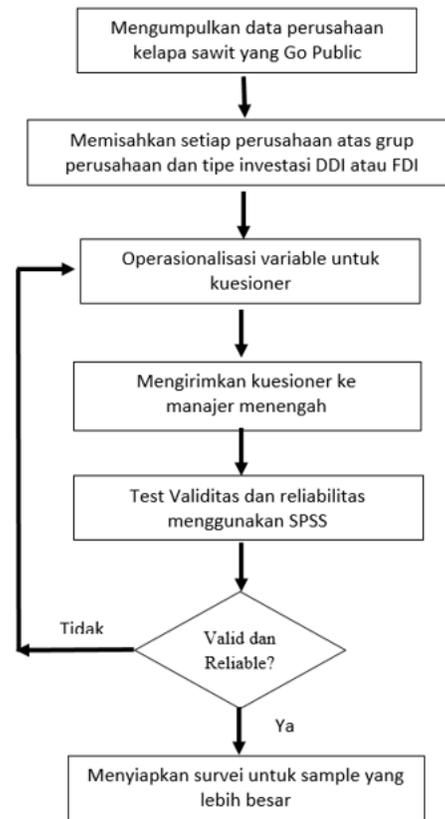


Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode penelitian dirangkum dalam alur metodologi penelitian (Gbr. 2). Kemudian dilakukan pretest instrumen untuk diuji validitas dan reliabilitasnya. Pretest dilakukan

terhadap 30 responden sampel manajer menengah.

Gambar 2. Alur Metodologi Penelitian



HASIL DAN PEMBAHASAN

Populasi industri kelapa sawit di Indonesia telah disortir lebih lanjut menjadi hanya fokus pada perusahaan publik atau grup dan dari bank data CDMI Consulting, yaitu jumlah perusahaan di setiap grup; selanjutnya, jumlah perkebunan dan pabrik pengolahan CPO diidentifikasi. Dari badan ISPO, kami meminta data perusahaan sawit yang berhasil disertifikasi hingga Desember 2014. Data yang dikumpulkan dirangkum dalam Tabel 1.



Tabel 1. Perusahaan / Grup Kelapa Sawit di Indonesia

Group	Number company/Location	FDO/Domestic	Public/Private	ISPO by 2014	%
SI	36	Domestic	Public	1	2.8%
SM	60	Domestic	Public	11	18.3%
AA	22	Domestic	Public	9	40.9%
TB	9	Domestic	Public	0	0.0%
SA	6	Domestic	Public	6	100.0%
BK	16	Domestic	Public	1	6.3%
BW	8	Domestic	Public	0	0.0%
GO	15	Domestic	Public	0	0.0%
PP	6	Domestic	Public	0	0.0%
TP	7	Domestic	Public	0	0.0%
FR	12	FDI	Public	3	25.0%
AE	13	FDI	Public	0	0.0%
BG	21	JV	Public	1	4.8%
KL	16	FDI	Public	2	12.5%
MN	46	FDI	Public	5	10.9%
WM	56	FDI	Public	4	7.1%
SP	13	FDI	Public	0	0.0%
GG	3	FDI	Public	0	0.0%
	365			43	

Kelompok di atas berfungsi sebagai populasi sasaran. Analisis unit adalah manajer menengah yang bekerja di grup yang tercantum di atas.

Dari operasi variabel, kami mengidentifikasi dimensi untuk masing-masing variabel, dan model penelitian dapat diringkas dalam diagram di bawah ini.

Hasil presurvey dari 30 responden tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya masing-masing menggunakan uji produk Pearson dan Cronbach's alpha menggunakan alat SPSS. Hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_{0i} : Indikator ke-i tidak valid

H_{0Di} : Dimensi ke-i tidak reliable

H_{1i} : Indikator ke-i valid

H_{1Di} : Dimensi ke-i reliable

Tabel 2. Test Validitas: Pearson Product

Q	CD	MM	SM	SG	CSP	SPC
1	0	0	0	0	0.014	0.013
2	0.004	0	0	0	0.039	0.015
3	0.019	0	0	0	0	0.017
4	0.001	0			0	0
5	0.043	0.007			0	0
6	0.038	0.014			0	0
7	0.001	0.025			0.001	0
8	0	0			0.001	0
9	0	0.013			0	0
10	0	0.001			0.001	

Seperti terlihat pada Tabel 2 hasil uji validitas, semua nilai lebih rendah dari nilai kritis 0,05 yang berarti semua instrumen valid. Uji reliabilitas menggunakan uji alpha Cronbach, dan hasilnya dirangkum dalam Tabel 3.

Table 3. Test Reliabilitas : Cronbach's Alpha

CD	MM	SM	SG	CSP	SPC
0.775	0.816	0.764	0.714	0.811	0.86

Instrumen ($n = 30$) akan reliabel jika hasil Cronbach's Alpha untuk uji 2 ekor lebih tinggi dari 0,7. Dari hasil ini, kami dapat menyimpulkan bahwa semua instrumen dapat diandalkan. Yang paling dapat diandalkan adalah SPC diikuti MM; yang paling tidak dapat diandalkan adalah SG diikuti oleh SM.

PENUTUP

Kesimpulan

Model penelitian untuk mempelajari peran dan perspektif manajer menengah dalam menerapkan praktik keberlanjutan di industri kelapa sawit telah dikembangkan berdasarkan kerangka teori dan operasionalisasi variabel. Industri kelapa sawit telah diidentifikasi dan dibatasi pada perusahaan publik untuk dipilih sebagai perusahaan target dengan manajer



menengah di perusahaan tersebut sebagai populasi penelitian ini. Tiga puluh responden dipilih secara acak untuk dilakukan pra survei dan tes awal.

Instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS menggunakan produk Pearson dan Cronbach's alpha. Mengacu pada Tabel 3, terlihat bahwa semua hasil uji signifikan 2 ekor lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan instrumen survei valid untuk semua indikator.

Dari uji produk Pearson terlihat bahwa indikator *sense-giving* dan *sense-making* memberikan validitas terbaik (0,000) karena indikator-indikator tersebut diterjemahkan langsung dari indikator *sense-giving* dan *sense-making* dari literatur. Sebagian besar variabel CSP menghasilkan validitas tinggi, kecuali untuk dua indikator pertama; ini mengacu pada kelangsungan finansial, yang konsisten dengan SPC pada dua yang pertama (dimensi keuntungan). Dimensi variabel lainnya merupakan hasil campuran, tetapi semuanya valid, mengingat nilainya di bawah 0,05.

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua hasil alpha Cronbach lebih tinggi dari 0,07; dengan demikian, kami dapat menyimpulkan bahwa semua instrumen dapat diandalkan. Yang paling reliabel adalah SPC dengan nilai 0.86, dan yang paling tidak reliabel adalah *sense-give* berturut-turut dengan nilai 0.714.

Uji validitas dan reliabilitas ini juga menegaskan bahwa model penelitian yang dikembangkan melalui kerangka teoritis membuktikan bahwa model penelitian tersebut valid untuk digunakan untuk menguji peran dan perspektif middle manager dalam praktik keberlanjutan di industri kelapa sawit Indonesia. Korelasi keenam variabel ini akan dievaluasi lebih lanjut dengan SEM LISREL setelah survei responden yang lebih besar dikumpulkan. Studi pendahuluan ini penting untuk melanjutkan ke studi lebih lanjut dan kesimpulan tentang peran dan perspektif manajer menengah dalam menjalankan praktik keberlanjutan di industri kelapa sawit. Dari hasil penelitian yang akan datang dapat

dikembangkan implikasinya terhadap teori dan manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Badiru, A. B. (2010). The Many Languages of Sustainability. *Industrial Engineer*, 42(11), 30-34.
- [2] Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- [3] Guerrero, S., Bentein, K., & Lapalme, M.-È. (2014). Idiosyncratic deals and high performers' organizational commitment. *Journal of Business and Psychology, New York*, 29(2), 323-334.
- [4] Hansen, J. M., McDonald, R. E., & Mitchell, R. K. (2013). Competence resource specialization, causal ambiguity, and the creation and decay of competitiveness: the role of marketing strategy in new product performance and shareholder value. *Journal of Academy of Marketing Science*, 41, 300-319
- [5] Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review, September*, 2-79
- [6] Jaeger, D., & Pekruhl, U. (1998). Participative company management in Europe: the new role of the middle management. *New Technology, Work and Employment*, 13(2), 94-103.
- [7] Khanna, M., Delta, G., & Harrington, D. R. (2009). Adoption of pollution prevention techniques: The role of management systems and regulatory pressures. *Environ Resource Econ*, 44, 85-106.
- [8] Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2013). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *J Bus Ethics*, 122, 145-165.
- [9] Lacoste, S. (2012). Market-focused sustainability as innovation driver in business-to-business relationships. IMP.



- [10] Lichtenstein, S. (2007). The shareholder value chain: values, vision and shareholder value creation. *Journal of General Management*, 33(1) Autumn, 15-31.
- [11] Lotila, P. (2010). Corporate responsiveness to social pressure: An interaction-based model. *Journal of Business Ethics*, 94, 395-409
- [12] Luu, T.T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and i-deals: The moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 145-159
- [13] Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prince Hall.
- [14] Parisi, C. (2013). The impact of organizational alignment on the effectiveness of firms' sustainability strategic performance measurement systems: an empirical analysis. *Journal of Management Governance*, 17, 71 – 97.
- [15] Pinsonneault, A., & Kramer, K. L. (1993). The impact of information technology on middle manager. *Middle Management Employment*, 17(3), 271-292.
- [16] Regina, F. D. (2012). The effect of senior management behaviors on sustainable development performance. *Curtin University*.
- [17] Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- [18] Sari, A. (2014). Towards Sustainable & Productive Palm Oil Sector of Indonesia, Documentation on the Workshop held on 13 November 2014 in Jakarta
- [19] Sharma, G. & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(I), 95-122
- [20] Singh, S., & Woo C. (2009). Investigation business-it alignment through multi-disciplinary goal concepts. *Requirements Engineering Journal*, (14). 177-207
- [21] Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development i: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263-281 The Palm Oil Industry From
- [22] Suhaila, A.M. (2012). The perspective of sustainable development: A case study of Malaysian palm oil industry, Graduate School of Asia Pacific Studies Ritsumeikan Asia Pacific University Japan.
- [23] Center for Sustainability Enterprise. (2010). Sustainable Solution Plan. Retrieved from <http://entrepreneurialleadership.com/sustainable-solutions-plan-part-i/>.
- [24] Teh, B. H., Ong, S.T., Nahariah, J., & Masoudi, S.Y.S.A. (2015). Sustainable performance measurement (SPMs) model: Effects of product technology and process technology. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.*, 23 (S), 17 – 38
- [25] Thakur, M. (1998). Involving middle managers in strategy making. *Long Range Planning*, 31(5), 732-741
- [26] The Brundtland Commission. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oslo. Retrieved from <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.