

# Pemodelan Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Ditinjau dari Faktor Kepemimpinan- Budaya Organisasi-Perilaku Politik dalam Organisasi-Studi Kasus pada Kelompok Perkebunan Kelapa Sawit Negara dan Kelompok Perkebunan Kelapa Sawit Swasta

**Yuni Ros Bangun**  
Mahasiswa Program Doktor Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**Sjafri Mangkuprawira**  
**Asep Saefuddin**  
**Setiadi Djohar**  
Institut Pertanian Bogor

## Abstract

*Organizational Capability is considered to be one of the most important issues in strategic management and human capital literature. Organizational Capability can be understood as the all elements that work efficiently and effectively to help organization create its strategy that fits to its industry level of turbulence and to achieve company performance. Previous research confirmed the identification of nine (9) elements as organizational capability. These are speed innovation, customer connectivity, seeks related change, strategic responsiveness, international working environment, ready to strategic alliances, efficiency and talent. Research confirmed that Organizational Capabilities have positive impact to Organizational Performance. Research shows the connection between the three variables—Leadership—Organizational Culture and Political Behavior in creating Organizational Capability and its impact to Organizational Performance. Structural Equation modeling shows that Leadership and Organizational Culture do not have direct relationship with Organizational Performance, however both have positive relationship with Organizational Capability. Organizational Performance was directly influenced positively by Organizational Capability and negatively impacted by Organizational Politics. Leadership positively impact Organizational Capability and Organizational Culture, however leadership negatively impact Organizational Politics.*

**Keywords:** Strategic Management, Organizational Capability, Strategic Leadership, Culture, Organizational Politics, Government Owned Companies

## 1 . Pendahuluan

### 1.1. Industri perkebunan kelapa sawit di Indonesia dan Kapabilitas Organisasi

Tidak dapat diingkari bahwa subsektor perkebunan merupakan sektor agribisnis yang berperan besar dalam perekonomian di Indonesia. Kelapa sawit sebagai tanaman perkebunan menjadi satu komoditas perkebunan yang mengalami kemajuan pesat dibandingkan dengan komoditas perkebunan lainnya seperti karet dan kelapa ( Susila, Drajat, 2002). Hanya saja dalam pengembangan lanjut industri perkebunan secara umum mengalami beberapa kendala yaitu antara lain fluktuasi harga internasional . Fluktuasi harga ini sangat dipengaruhi oleh beberapa aspek antara lain faktor alam (iklim), faktor biologis ( masa tanaman belum menghasilkan yang lama) , faktor adanya peran aktor pengamat lingkungan , sehingga penawaran (supply) jangka pendek menjadi tidak elastis. Sedangkan disisi permintaan ( demand), juga sangat dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu permintaan pada komoditas perkebunan tertentu akibat kenaikan harga bahan baku minyak dunia

Oleh karena itu perusahaan perkebunan haruslah "lincah" (lebih fleksible) dalam mengatasi dan mengurangi dampak fluktuasi harga tersebut. Perkebunan Kelapa Sawit di Indonesia merupakan sumber devisa yang mengalami pertumbuhan dari tahun ketahun. Pada tahun 2007 produksi CPO Indonesia mencapai 17,2 juta ton dari lahan perkebunan hampir 7 juta hektar. Sejalan dengan regulasi kepemilikan perkebunan oleh pemerintah pada perusahaan besar pada awal tahun 1980 an melalui program PBSN telah membuat Indonesia menjadi negara pengekspor minyak sawit terbesar didunia bersama dengan negara Malaysia. Akan tetapi pengembangan kemajuan tersebut juga disertai dengan perubahan yang dirasakan dapat menjadi ancaman pertumbuhan industri yaitu harga CPO dunia yang senantiasa berubah, perubahan dan campur tangan pihak lain seperti aktivis lingkungan dengan isu perkebunan kelapa sawit yang tidak memperhatikan lingkungan , serta isu lain nya seperti isu kesehatan.

Dilain pihak perusahaan perkebunan internasional dari negara lain mencari peluang kepemilikan lahan perkebunan kelapa sawit dapat menjadi ancaman turut mempengaruhi turbulensi lingkungan industri secara makro. Perkembangan pertumbuhan industri CPO diduga belum memberi kinerja yang sebaik negara tetangga Malaysia, baik dari segi produktivitas maupun diversifikasi produk turunannya. (Pakpahan A,2000). Kehadiran perusahaan swasta dalam perkebunan kelapa sawit yang difasilitasi pemerintah sejak akhir tahun 1990, memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan produksi nasional, disamping perkebunan yang dimiliki rakyat. Namun kinerja Perkebunan Kelapa Sawit milik negara tertinggal dari kinerja Perkebunan Kelapa Sawit Swasta baik dari segi produktivitas maupun dari kinerja pertumbuhan laba ( Djali S, 2007).

Adanya anggapan bahwa Perusahaan Kelapa Sawit milik negara (PTPN ) yang merupakan sejarah keterkaitan dengan masa kolonial membuat PTPN "dianggap relatif lambat" dalam mengantisipasi perubahan. Ini juga terkait dengan paradigma masa kolonial bahwa negara Indonesia sebagai negara sumber bahan baku. Tentu saja ini masih memerlukan kajian lanjut apakah anggapan ini masih relevan, atau mungkin juga PTPN telah mengalami banyak transformasi dalam pengelolaannya . Tingginya harga minyak sebagai bahan bakar mineral membuat permintaan dunia akan minyak sawit sebagai bio fuel ( green energy) membuat pasar minyak sawit dunia menjadi rentan terhadap lingkungan ekonomi makro dan aspek politis lainnya.

Lingkungan industri CPO yang dicirikan berubah ubah membutuhkan kesiapan perusahaan dalam mencermati dan memanfaatkan perubahan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perkebunan kelapa sawit hendaknya memastikan kesiapan internal dalam mencermati dan memanfaatkan peluang tersebut. Penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya perusahaan mempunyai kapabilitas organisasi untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kecocokan stratejik antara lingkungan industri yang berubah ubah dengan kapabilitas organisasinya.

### 1.2. Pemahaman Kapabilitas Organisasi – Kinerja dan LCOP

Kapabilitas organisasi adalah daya respon atau gabungan komponen yang sangat berkaitan erat dengan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dan atau beradaptasi dengan lingkungannya yang berubah. Jadi konsep kapabilitas organisasi menunjukkan adanya kelenturan dan dinamis (flexibility and dynamic) dalam kemampuan organisasi. Oleh karena itu kapabilitas organisasi dapat berbeda satu dengan yang lain ,atau antara perusahaan pada industri yang berbeda.

Pengertian dasar mengenai teori kapabilitas organisasi telah banyak dikemukakan. Namun pada penelitian ini akan digunakan definisi kapabilitas organisasi yang mengacu pada kemampuan keseluruhan dari suatu organisasi yang jika dimanfaatkan secara optimal dan tepat maka dapat diyakini menjadi suatu keunggulan komparatif bagi organisasi tersebut dalam mencapai sasarannya. Penelitian awal yang dilakukan telah mengidentifikasi 9 elemen /dimensi/indikator kapabilitas organisasi yaitu : yaitu *speed innovation, customer connectivity, seeks related, change, strategic responsiveness, international tworking environment, ready to strategic alliances, efficiency and talent*.

Penelitian terdahulu telah banyak mempelajari dan menyimpulkan hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Akan tetapi masih terbatas penelitian yang kontekstual dengan lingkungan industri yang berubah. Oleh karena itu diperlukan suatu penelitian lanjut untuk mengetahui model persamaan struktural yang dapat menerangkan hubungan antara pemimpin dan budaya dalam membangun kapabilitas organisasi tersebut. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh perilaku politik dalam organisasi , dan adanya perbedaan intensitas perilaku politik antara perusahaan dengan status kepemilikan yang berbeda. Oleh karena itu maka peneliti menambahkan aspek perilaku politik organisasi yang diduga mempunyai hubungan dengan kinerja organisasi.

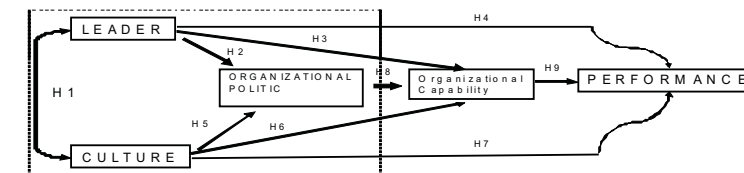
### 1.3. Rumusan Masalah

1. Benarkah kapabilitas organisasi berperan sebagai prediktor kinerja perusahaan?
2. Bagaimana hubungan elemen kapabilitas organisasi tersebut terhadap kinerja perusahaan perkebunan pada populasi perkebunan kelapa sawit BUMN dan swasta?
3. Bagaimana model hubungan kepemimpinan – budaya – perilaku politik dalam membentuk kapabilitas organisasi (Leader –Culture –Organizational Politics /LCOP) ?
4. Adakah perbedaan peran LCOP dalam membentuk kapabilitas organisasi antara kelompok populasi perkebunan kelapa sawit milik negara dengan swasta

### 1.4. Hasil yang diharapkan

Dari penelitian ini diharapkan dihasilkan model persamaan struktural yang dapat menerangkan hubungan antara variabel Kepemimpinan – Budaya Organisasi – serta Perilaku Politik (LCOP) dengan kapabilitas organisasi dan Kinerja . Dengan menemukan model tersebut diharapkan diperoleh suatu saran yang kontekstual bagi kelompok perusahaan perkebunan kelapa sawit milik negara (PTPN) dan Swasta dalam upaya meningkatkan kinerjanya dengan pementapan kapabilitas organisasi yang spesifik. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran konseptual mengenai hubungan antara ke tiga variabel LCOP untuk kepentingan keilmuan manajemen stratejik dan manajemen sumber daya manusia.

Pada gambar 1 diperlihatkan kerangka konseptual LCOP yang digunakan .



Gambar 1 : Kerangka konseptual model LCOP

## 2. Metodologi Penelitian

### 2.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Indonesia dengan "purposive sampling" yaitu populasi perkebunan kelapa sawit milik negara (PTPN) dan perkebunan kelapa sawit swasta. Penelitian dilakukan sejak akhir tahun 2009 sampai April 2010.

### 2.2. Teknik Pengambilan Contoh dan responden

Metode yang digunakan dalam mengambil contoh adalah purposive yaitu menetapkan beberapa perusahaan PTPN dan Swasta yang memiliki ukuran kinerja keuangan yang "dianggap baik". Perusahaan perkebunan tersebut diminta kesediaannya untuk menjadi perusahaan responden. Sedangkan responden yang menjadi target penelitian adalah manajer dengan jenjang kepangkatan adalah assistant manager, manager, setara dengan general manager dan setara dengan *direktur (managerial function dan specialist function)*. Setelah uji reliabilitas dan uji validitas, kuesioner LCOP dibagikan pada responden pada ke dua populasi yang dibagikan melalui Direktur SDM ,Produksi, dan Direktur Keuangan perusahaan .

### 2.3. Metode Analisa Data

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner yang telah terisi, kemudian diolah dengan analisis menggunakan SPSS 7 dan AMOS 6. Analisis yang dilakukan meliputi: (1) Analisa deskriptif; (2) Analisis ANOVA untuk analisa hubungan kapabilitas organisasi dengan kinerja ; (3) Reliabilitas konstruk; (4) Proses Pemodelan; (5) Uji kecocokan model dan uji signifikansi.

#### 2.4. Proses Pemodelan

Sesuai dengan tujuan penelitian ini dalam mengembangkan suatu model yang paling baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel LCOP dan pengaruhnya terhadap kapabilitas organisasi dan kinerja perusahaan, ada kemungkinan terjadi tidak terjadi kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data. Bisa terjadi ada perbedaan antara model dan data. Artinya terdapat perbedaan yang disebut dengan diskrepansi. Jadi bisa dinyatakan bahwa data merupakan model teoritik keterkaitan antar variabel teramati dengan variabel laten ,dan atau keterkaitan diantara variabel laten . Dalam penelitian ini model teoritik yang dimaksud adalah model teoritik keterkaitan variabel kepemimpinan –budaya organisasi –persepsi perilaku politik – kapabilitas organisasi dan kinerja perusahaan,

Diharapkan model struktural yang dibangun dapat menjelaskan hubungan keterkaitan tersebut. Peneliti mendesain suatu model teoritik melakukan langkah respesifikasi suatu model dengan tetap memperhatikan dua aspek penting dalam pemodelan yaitu: (1)Kebermaknaan (bobot pengaruh antar variabel) secara substantif; (2)Ketepatan secara statistik. Dengan mempertimbangkan kebermaknaan substantif dan ketepatan secara statistik, maka peneliti dapat memutuskan akan melakukan alternatif lanjut dengan respesifikasi jika terjadi ketidak sesuaian model pada penelitian ini.

Penelitian ini didisain dengan menggunakan dua populasi yaitu kelompok BUMN dan Swasta. Penggunaan ke dua populasi ini, selain akan memberikan manfaat sebagai suatu studi kasus perbandingan antar BUMN dan Swasta, juga memberi manfaat yang baik untuk meningkatkan nilai teknik statistik penelitian . Artinya penelitian yang menggunakan multi sample ini akan membantu peneliti dalam menjawab pertanyaan pemodelan sebagai berikut : *apakah model yang dihipotesakan secara bermakna dan secara tepat sama persis atau tidak ada perbedaan yang bermakna pada dua kelompok populasi yang berbeda ?* .

Dengan perkataan lain, model yang dihipotesakan secara analogi terjadi pada ke dua populasi, atau hanya pada satu populasi saja . Untuk bisa menjawab pertanyaan pemodelan diatas, Byrne (1998) mengemukakan bahwa seorang peneliti harus dapat memenuhi salah satu dari lima langkah yang diperlukan sebagai berikut: (1) Menguji item pada seluruh alat ukur yang digunakan – apakah berlaku pada seluruh sampel atau spesifik hanya berlaku pada salah satu populasi; (2)Melakukan uji struktur faktorial dari semua alat ukur yang digunakan dengan melihat loading factor yang berbeda, apakah hubungan antara variabel laten yang dihipotesakan mempunyai hubungan yang sama pada kedua populasi (BUMN dan swasta); (3) Melakukan uji apakah jalur hubungan antara variabel berlaku pada semua populasi atau hanya pada salah satu populasi saja ; (4) Melakukan uji nilai rata-rata tengahan (means) dari konstruk variabel tertentu pada model untuk ke dua populasi ; (5)Melakukan cross validation dengan melakukan uji struktur factorial untuk melihat apakah dapat digunakan pada sampel lainnya pada populasi yang sama. Misalnya melakukan cross validation dengan PTPN (BUMN) lainnya, atau perusahaan perkebunan swasta lainnya. Setelah semua langkah diatas dilakukan, barulah peneliti dengan lebih yakin telah memanfaatkan progam SEM (AMOS 6) untuk mendapatkan model yang dimaksud.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Hubungan Elemen Kapabilitas Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja perusahaan pada ke dua populasi. Masing-masing elemen kapabilitas organisasi mempunyai koefisien korelasi (elastisitas) yang berbeda terhadap faktor kinerja. Pada tabel berikut diperlihatkan elemen yang berkorelasi signifikan positif terhadap ke tiga indikator kinerja pada kedua populasi

Tabel 1. Item pada Variabel Kapabilitas Organisasi yang berhubungan dengan Kinerja Organisasi pada kelompok PTPN dan swasta

Kelompok	Item Kapabilitas terhadap	Item Kapabilitas terhadap	Item Kapabilitas terhadap
Populasi	Kinerja Keuangan	Kepuasan Karyawan	Kinerja Menyeluruh
PTPN	1. Speed	1. Speed	1. Innovation
	2. Customer Connection	2. Seeks Change	2. Seeks Change
	3. Seeks Change	3. Strategic Responsiveness	3. Efficiency
	4. Strategic Responsiveness	4. International working environment	4. Talent
	5. International Working Environment	5. Efficiency	
	6. Efficiency	6. Talent	
	7. Talents		
Swasta	1. Speed	1. Speed	1. Speed
	2. Innovation	2. Innovations	2. Innovations
	3. Customer Connection	3. Strategic Responsiveness	3. Seeks Change
	4. Seeks Change	4. Efficiency	4. International working environment
	5. Strategic Responsiveness	5. Talent	5. Efficiency
	6. International Environment		
	7. Talent		

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa setiap item pada kapabilitas organisasi mempunyai hubungan korelasi yang spesifik terhadap kinerja organisasi yang tertentu. Juga terdapat perbedaan hubungan antar item kapabilitas organisasi terhadap kinerja perusahaan pada kelompok perusahaan PTPN dengan kelompok perusahaan swasta. Dapat direkomendasikan bagi PTPN yang ingin meningkatkan kinerja keuangan, maka yang paling berperan sebagai prediktor adalah : *speed – customer connection – seeks change - strategic responsiveness – international working environment – Efficiency – Talent* . Sedangkan pada kelompok perusahaan swasta item kapabilitas yang paling berperan sebagai prediktor kinerja keuangan adalah : *speed – innovation – customer connection – seeks change - strategic responsiveness – international working environment – talent* .

#### 3.2. Muatan faktor variabel (LCOP) dalam pemodelan

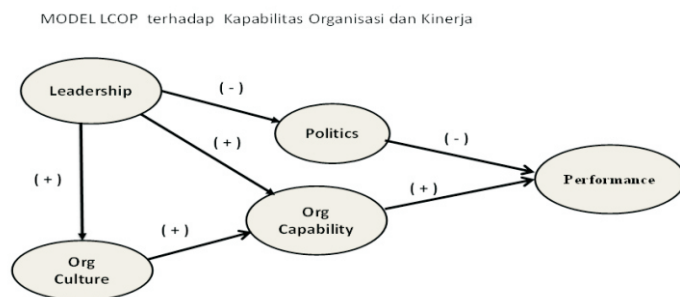
Penelitian ini memberikan gambaran bahwa ke lima variabel (kinerja –kapabilitas – kepemimpinan – budaya – perilaku politik ) dipersepsikan dengan muatan yang berbeda antara kelompok perusahaan perkebunan kelapa sawit milik negara dengan kelompok perkebunan kelapa sawit swasta. Kelompok perkebunan kelapa sawit BUMN mempunyai persepsi yang memberikan muatan yang berbeda antar elemen pada kapabilitas organisasi sebagai tabel 2 berikut.

Tabel 2. Muatan faktor dimensi pada variabel laten penelitian

Variabel Laten	Indikator/ Dimensi	Muatan Faktor Gabungan	Muatan Faktor (BUMN)	Muatan Faktor Swasta
<b>KINERJA</b>	ROA	1,00	1,00	1,00
	ROE	0,47*	0,45*	0,53
	Profitability	0,55	0,45*	0,63
	Employ. Satisfaction	0,49*	0,40*	0,63
	Overall Performance	0,58	0,53	0,69
<b>KAPABILITAS ORGANISASI</b>	Speed	1,00	1,00	1,00
	Innovation	0,47*	0,50	0,49
	Cust. Conn	0,59	0,61	0,57
	Seeks Change	1,27	1,21	1,28
	Strategic Responsiveness	0,83	0,72	0,84
	Intern Environment	0,9	0,82	0,97
	Strategic Alliances	0,85	0,91	0,74
	Efficiency	0,81	0,8	0,80
	Talent	0,92	0,89	0,95
	Transformational	1,00	1,00	1,00
<b>KEPEMIMPINAN</b>	Transactional	0,69	0,76	0,55
	Laissez Faire	-0,64	-0,51	-0,68
	Strategic Behavior	1,13	1,13	1,39
	Follower Fac	0,69	0,61	0,68
<b>BUDAYA</b>	Adaptability	1,00	1,00	1,00
	Involvement	1,01	0,99	1,15
	Consistency	0,87	0,71	1,23
	Mission-Goal	0,92	0,76	1,25
<b>PERILAKU POLITIK</b>	Power Challenge	1,00	1,00	1,00
	Favoritism	0,91	0,87	0,86
	Resistance to Change	1,11	1,46	0,97
	Self Serving Bias	1,11	1,40	1,08
	External Influences	0,59	0,42	0,66
	External Intervention	1,00	0,69	1,18
	Government Regulation	0,24*	0,2*	0,27

### 3.3. Proses Pemodelan dan Model Akhir

Pada proses pemodelan yang dilakukan dengan memerlukan beberapa kali respesifikasi model, diperoleh model yang paling mendekati uji kecocokan model dan uji signifikansi hubungan antar variabel LCOP seperti terlihat pada gambar 2 berikut.



Gambar 2. Model LCOP terhadap Kapabilitas Organisasi dan Kinerja

Dari gambar 2 terlihat hubungan masing masing variabel LCOP yang secara detail memperlihatkan koefisien pengaruh antar variabel sebagai berikut pada tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Pengaruh antar variabel LCOP pada populasi

Pengaruh	Populasi gabungan	Populasi Swasta	Populasi Swasta	Hubungan
Pemimpin terhadap Kapabilitas Organisasi	1,03	1,44	1,58	Positif
Pemimpin terhadap Budaya Organisasi	1,43	1,34	1,59	Positif
Pemimpin terhadap Perilaku Politik	-1,37	-1,19	-1,47	Negatif
Budaya terhadap Kapabilitas Organisasi	0,52	0,60	0,06	Positif
Perilaku Politik terhadap Kinerja	-0,47	-0,94	-0,68	Negatif
Kapabilitas terhadap Kinerja	1,26	1,08	1,08	Positif

Dari gambar 2 dan tabel 3 diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan beberapa temuan yaitu : (1) Kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan Budaya Organisasi dan dengan Kapabilitas Organisasi pada ke dua populasi, (2) Kepemimpinan mempunyai hubungan negatif dengan perilaku politik;(3) Budaya berhubungan positif dengan kapabilitas organisasi; (4) Kapabilitas Organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan Kinerja ; (5) Perilaku Politik mempunyai hubungan yang negatif dengan Kinerja ; (6) Kinerja Organisasi merupakan fungsi positif dari Kapabilitas Organisasi dan fungsi negatif dari perilaku politik . Temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa pemimpin pada kedua populasi menjadi sangat penting. Kapabilitas organisasi yang menjadi prediktor positif terhadap kinerja organisasi dapat di "set off" oleh perilaku politik yang merugikan . Model ini berlaku pada ke dua populasi.

### 3.4. Hubungan antara variabel dalam model

Uji statistik kebermaknaan muatan faktor pada variabel LCOP model memperlihatkan bahwa meskipun uji kecocokan model tidaklah begitu memuaskan (RMSEA 0,143 untuk BUMN, dan 0,177 untuk swasta) ,akan tetapi kebermaknaan muatan faktor antar hubungan variabel LCOP menunjukkan signifikansi pada p 0,000

### 3.5. Pembelajaran Perbedaan LCOP Kelompok Populasi Perkebunan Kelapa Sawit milik negara dan Kelompok Populasi Perkebunan Kelapa Sawit Swasta

#### 1. Variabel Kepemimpinan

##### Kepemimpinan Stratejik dan Kepemimpinan Transformasional

Penelitian menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan secara signifikan positif dipengaruhi terbesar oleh alat ukur kepemimpinan stratejik dan kepemimpinan transformasional . Kepemimpinan stratejik ditandai dengan perilaku pemimpin yang terdiri dari 2 aspek yaitu perilaku pemimpin yang senantiasa peka dan secara aktif membaca gejala industri dan menerangkannya pada bawahannya, perilaku pemimpin yang senantiasa mampu membaca dampak perubahan yang terjadi terhadap bisnis, serta senantiasa siap menjalankan situasi yang terjadi .

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang stratejik secara signifikan terbesar mempengaruhi variabel kepemimpinan pada populasi BUMN maupun Swasta. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa apa yang telah diungkapkan oleh Antonakis dengan instrumental leadership juga terjadi pada pemimpin dalam pencapaian kinerja perusahaan. Lingkungan bisnis industri minyak sawit pada bab terdahulu menunjukkan level 2 dan 3, yang menuntut "seeks for change" dan "strategic responsiveness" menuntut perilaku stratejik pada pemimpin.

Kepemimpinan transformasional pada ke dua populasi memberi pengaruh ke dua terbesar terhadap variabel kepemimpinan (1,60 dan 1,43). Temuan ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Hancott D,2005 yang mempelajari pengaruh kepemimpinan transformasional pada perusahaan publik di Kanada menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja harga saham.



Kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan perilaku pemimpin sesuai dengan ciri pemimpin yang senantiasa membangun kepercayaan, menjadi panutan nilai nilai moral, senantiasa memberi dorongan dan tantangan menjadi sangat penting. Muatan kepemimpinan transformasional pada BUMN lebih besar dari muatan kepemimpinan transformasional pada populasi swasta.

Hal ini dapat dimengerti dari juga karena kepemimpinan pada populasi BUMN, ditandai dengan pentingnya adanya hubungan atasan –bawahan sedemikian rupa , dimana seorang bawahan lebih sering memperhatikan bagaimana atasan mereka dapat atau tidak menjadi panutan mereka dari segi nilai moral yang dianut Muatan dimensi kepemimpinan stratejik pada populasi swasta lebih besar dari pada muatan alat ukur kepemimpinan stratejik pada populasi BUMN (1,93 dan 1,87).

Kepemimpinan transaksional memberi muatan 1,24 terhadap variabel kepemimpinan pada populasi BUMN dibandingkan dengan 0,81 pada populasi swasta. Meskipun tidak ada konfirmasi dengan penelitian sebelumnya, akan tetapi temuan ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan transaksional pada BUMN lebih berperan terhadap variabel kepemimpinan pada populasi swasta.

Kepemimpinan yang mempermudah karyawan pada populasi BUMN dan swasta memberikan muatan pengaruh positif yang sama terhadap kepemimpinan (1,00). Artinya kepemimpinan yang mempermudah karyawan masih penting pada ke dua populasi .Sebaliknya kepemimpinan “laizes faire” ternyata memberi pengaruh yang negatif terhadap variabel kepemimpinan. Kepemimpinan yang cenderung menghindar dari pengambilan keputusan semestinya dihindari . Jadi pada kondisi bisnis industri CPO perilaku pemimpin yang cenderung lambat dan menghindar dari proses pengambilan keputusan tidak dilakukan oleh pemimpin.

## 2. Variabel Budaya Organisasi

Penelitian ini memberi hasil bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kapabilitas organisasi. Budaya organisasi tidak mempunyai hubungan langsung dengan kinerja , akan tetapi mempengaruhi kapabilitas organisasi.Muatan faktor budaya organisasi pada populasi BUMN paling dominan adalah adaptability dan involvement. Ini mengisyaratkan bahwa kapabilitas organisasi BUMN sangat peka dengan perbaikan budaya adaptabilitas dan involvement. Sedangkan pengaruh budaya pada populasi swasta tidaklah sepeka pada populasi BUMN .

## 3. Variabel Perilaku Politik dalam Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa perilaku politik terdapat pada ke dua populasi baik PTPN maupun Swasta . Uji hipotesa nilai tengahan membuktikan bahwa intensitas perilaku politik lebih tinggi pada populasi perkebunan sawit negara. Peran perilaku politik sebaiknya dihindari karena mempunyai hubunganyang negatif dengan kinerja. Perilaku politik pada BUMN paling diwarnai (memiliki muatan faktor yang terbesar berturut turut adalah *resistance to change* , *self serving bias* , *power challenge* , *favoritism*, *external intervention* , *external influence* , *government regulation* , sedangkan pada populasi Swasta adalah *external intervention* , *self serving bias* , *power challenge* , *resistance to change* , *favoritism* , *external influences* , *government regulation* .

## 4. Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Penelitian ini sampai pada kesimpulan sebagai berikut:

Penelitian ini dapat menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi berperan sebagai prediktor kinerja perusahaan perkebunan. Oleh karena itu dapat disarankan agar perusahaan memperhatikan dan berupaya agar kapabilitas organisasi tersebut terdapat pada organisasi, khususnya elemen kapabilitas organisasi dengan pengaruh yang paling kuat dan positif terhadap kinerja organisasi yang diinginkan (kinerja keuangan, kinerja kepuasan karyawan dan kinerja menyeluruh

Model persamaan struktural menunjukkan hubungan antar variabel yang memberi kesempatan bagi perusahaan perkebunan kelapa sawit untuk memperhatikan variabel kepemimpinan ,budaya dan perilaku politik . Pemimpin perusahaan sebaiknya mengembangkan upaya untuk pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi yang membangun kapabilitas organisasi. Pemimpin juga disarankan untuk peka dan menghindari perilaku politik yang merugikan perusahaan

Dapat pula disimpulkan bahwa upaya peningkatan kapabilitas organisasi pada populasi perkebunan kelapa sawit milik negara akan lebih tepat dengan perubahan budaya organisasi, sedangkan upaya peningkatan kapabilitas organisasi pada perkebunan kelapa sawit swasta akan lebih tepat dengan perhatian pada program pengembangan kepemimpinan

### Implikasi Managerial

Hasil penelitian ini dapat memberikan saran yang lebih kontekstual bagi organisasi dalam mengembangkan kapabilitas organisasinya. Perusahaan perkebunan kelapa sawit swasta sebaiknya melakukan pengukuran seberapa baik elemen kapabilitas yang telah dimiliki. Bahkan jika perlu perusahaan dapat melakukan pengukuran model persamaan struktural untuk perusahaan individual dengan menggunakan kuesioner LCOP untuk menemukan suatu hubungan spesifik pada organisasinya untuk menemukan prediktor kinerja perusahaan. Dengan menggunakan kuesioner LCOP , perusahaan dapat membandingkan dengan model dari penelitian ini dan mendapatkan gambaran yang tepat dan kontekstual untuk mengembangkan kapabilitas organisasinya dengan lebih tepat. Perkebunan kelapa sawit milik negara mendapatkan gambaran bagaimana hubungan antara variabel LCOP dan besar muatan dimensi variabel tersebut pada perusahaan perkebunan kelapa sawit swasta, untuk mendapatkan perbandingan (benchmarking).

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai perbedaan gaya kepemimpinan –budaya – serta perilaku politik organisasi yang memberi dampak terhadap kapabilitas organisasi perusahaan swasta dan perusahaan milik negara (BUMN) khususnya pada industri kelapa sawit di Indonesi . Oleh karena itu penelitian ini dapat member dampak akan terjadinya dugaan bahwa terdapat pula perbedaan LCOP pada perusahaan BUMN lainnya dengan perusahaan yang dikelola oleh swasta. Hipotesa ini semestinya diuji dengan melakukan penelitian lainnya pada kelompok industri lainnya dengan bandingan kepemilikan swasta dan BUMN

### Saran

Penelitian ini memiliki kelemahan karena menggunakan penelitian persepsi, khususnya pada variabel perilaku politik. Oleh karena itu disarankan untuk penelitian lanjut dengan penggunaan data sekunder non persepsi. Penelitian lanjut pada industri lainnya selain industri minyak sawit disarankan untuk mendapatkan gambaran hubungan antar variabel kepemimpinan – budaya organisasi dan perilaku politik dalam organisasi. Penelitian lanjut juga disarankan dilakukan dengan industri lainnya dengan membandingkan perusahaan swasta dan perusahaan milik negara.

### Daftar Pustaka

- Aronow, J.A. (2004). "The impact of Organizational Politics on the work of the internal human resources professional" a research paper –The Graduate College Univeristy of Wisconsin – Stout USA
- Ansoff .H.I. (1987). *The emerging paradigm of strategic behavior*, Strategic Management Journal, vol 8.
- Antonakis .J., Avolio B.J., Sivasubramanian .N. ( 2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Copyright ©2003 Elsevier Science Inc
- Antonakis .J., House.R.J. (2004). *On Instrumental Leadership Beyond Transaction and Transformation* Faculty on Economics and Business Administration University of Lausanne, The Wharton School of Management University of Pennsylvania
- Bangun ,Yuni R , et al. (2010). *Organizational Capability Modeling on Organizational Performance by LCOB (Leadership - Culture – Organizational Politic) from manager's perspective in turbulent time* proceeding papers Pan-Pacific Conference –Bali Indonesia
- Blanchard S, Essary V., Zigarmi D., Houson S. (2006). *The leadership –Profit Chain .Defining the importance of Leadership Capacity*. The Ken Blanchard Companies.Global HeadQuarter . [www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com) ( 29 Nov 2008)
- Block .L. (2003). *The leadership –culture connection : an exploratory investigation* .Leadership & Organizational Development Journal 2003;24,5/6 ABI /INFORM Global
- Burgoyne,J, Hirsh.W, Williams S. (2004). *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance : The evidence, the prospects and the research need*. Lancaster University Research Report No 560. ISBN 1 84478 286 7
- Danish.R.Q. (2000). *Differences in public and private sector in Organizational Politics Perceptions and work performance Relationship : an empirical evidence from Pakistan* .COMSATS Institute of Information Technology, Lhpore
- Djohar S. (200). *Bahan kuliah Manajemen Strategik Lanjut*. Program Doktor Manajemen Bisnis –SPS IPB
- Doldor ,E. (2007). *Conceptualizing and investigating organizational politics : A systematic review of the literature*, Cranfield University School of Management
- Danish ,R.Q. (2007). *Differences in public and private sector in Organizational Politics Perception and Work Performance Relationship : An empirical Evidence from Pakistan* .COMSATS Institute of Information Technology .Pakistan
- Denison, D. (2000a). The Denison Leadership Development Survey. Ferris,G.R., Treadway,D.C., Kolodinsky,R.W dan Hotchwarter,W.A (2005). "Development and Validation of the Political Skills Inventory", Journal of Management 31

- Hitt.M.A., Ireland.R.D. (2002). *The Essence of Strategic Leadership : Managing Human Capital and Social Capital*. The Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol 9 No 1
- Lee.T., (2007). *Leadership and Culture : how they drive profit* . Leadership Psychology Australia
- Mangkuprawira,S dan Hubeis A.V (2007) *Manajemen Mutu SDM*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Vigoda, E.Gadot. (2007). "Leadership style, organizational Politics, and Employee Performance". Personnel Review vol 36 no 5 ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com))