

**Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar  
terhadap Kinerja Organisasi  
(Studi pada Direktorat IV/Tindak Pidana Narkoba dan Kejahatan  
Terorganisir Bareskrim Polri)**

**Heru Februanto**  
Direktorat IV Bareskrim POLRI

**Eka Afnan Troena  
Surachman  
Djumahir**  
Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

*Abstract: This research aims at: 1) Explaining the direct influence of organizational culture and leadership to learning organization; 2) Analyzing and clarifying the straight influence of organizational culture and leadership to organizational performance; 3) Investigating and defining the undeviating influence of learning to organizational performance; 4) Studying and justifying the indirect influence of organizational culture and leadership to organizational performance through learning organization. The sample of this were 167 officers in Directorate IV/ Drug Crime and Organized Crime BARESKRIM POLRI. The method of data analysis applied was path analysis. The results of the reasearch show: 1) Organizational culture takes a significant role in learning organization, 2) Leadership obvious influence to learning organization; 3) Organization cultural take no role in organizational performance; 4) Leadership does not have any influence to organizational performance; 5) Learning organization takes an important part in organizational performance; 6) Learning organization takes a role as medium of the influence of organization culture and organizational performance; 7) Learning organization functions as the medium for leadership and organizational performance.*

*Keywords: organization culture, leadership, learning organization and organizational performance*

Ketetapan MPR RI Nomor VI Tahun 2000, Pasal 2 Ayat 2 Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah Alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan. Selanjutnya dalam Ketetapan MPR RI Nomor VII Tahun 2000, Pasal 6 Ayat 1 dan 2 dijelaskan, bahwa Kepolisian Negara RI merupakan Alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan pengayoman dan pelayanan

kepada masyarakat. Dalam menjalankan perannya, Kepolisian Negara Republik Indonesia wajib memiliki keahlian dan keterampilan secara profesional. Selanjutnya sesuai dengan peran, seperti tersebut di atas, Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pasal 13 mengatur tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

**Alamat Korespondensi:**

*Heru Februanto, Direktorat IV Bareskrim POLRI*

Direktorat IV / TP Narkoba dan KT Bareskrim POLRI adalah unsur pelaksana utama Bareskrim POLRI yang secara organisatorik berkedudukan

dibawah Kepala Bareskrim POLRI. Direktorat IV/TP Narkoba dan KT Bareskrim POLRI bertugas menyelenggarakan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana narkoba yang bersifat nasional/terpusat, memberikan bantuan (*back-up*) operasional dan pembinaan teknis operasional reserse pidana narkoba pada kesatuan kewilayahan serta kepada satuan tugas (*Satgas*) bentukan BNN, sesuai tugas BKO. Agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut, maka Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT. Bareskrim POLRI dituntut untuk lebih responsif dalam menanggapi perubahan, terutama perubahan kinerja organisasi.

Perkembangan jumlah kasus Narkoba pada tahun 2004–2009 mengalami peningkatan dari 8.409 kasus pada tahun 2004 menjadi 30.814 kasus pada tahun 2009, dengan kenaikan rata-rata kasus sebesar 30,53% pertahun. Indonesia saat ini telah dijadikan sebagai jalur perdagangan utama Narkoba. Dari kasus-kasus tersebut, tercatat bahwa jumlah tersangka meningkat dari 9.717 orang pada tahun 2003 menjadi 44.694 orang pada tahun 2008 atau meningkat rata-rata 38,8% per tahun. Jumlah tersangka kasus Narkoba pada 6 (enam) tahun terakhir secara garis besar mengalami peningkatan yang cukup signifikan, hal ini terlihat dari peningkatan yang cukup tajam pada jumlah tersangka pada tahun 2007 dan jumlah tersangka pada tahun 2008, dengan prosentase kenaikan sebesar 23,5% atau naik sebesar 8.525 tersangka dibandingkan tahun sebelumnya.

Perkembangan kejahatan Narkoba yang semakin besar baik secara kuantitas dan kualitas, dapat diantisipasi dengan peningkatan kemampuan Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT. Bareskrim POLRI dalam melakukan penyelidikan dan penyidikan pelanggaran hukum dibidang Narkoba. Eksistensi organisasi dapat dipertahankan dengan penerapan organisasi pembelajar. Argyris dan Schon (1978) menyatakan bahwa semua organisasi belajar, entah menyadari atau tidak, hal ini merupakan syarat mendasar bagi kesinambungan organisasi, Senge (1994) mengemukakan bahwa melalui proses belajar (*learning process*) akan diperoleh inovasi yang terus menerus tentang bagaimana cara yang baik dalam melakukan suatu pekerjaan. Suatu organisasi agar dapat mempertahankan eksistensinya dan melakukan cara yang baik

dalam melakukan pekerjaan adalah dengan melalui organisasi pembelajar (*learning organization*).

Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah proses anggota organisasi menghadapi suatu masalah atau problem, mengidentifikasi alternatif solusi dengan mempergunakan nilai-nilai, norma-norma, memilih dan melaksanakan salah satu alternatif terbaik, serta mengevaluasi hasilnya. Hasil organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah pengalaman dan menguatnya asumsi norma dan nilai-nilai budaya organisasi untuk menghadapi problem dikemudian hari. Walker dalam Taufiq (2000) dalam suatu organisasi pembelajar, para anggota organisasi bekerjasama dalam cara yang berbeda dibandingkan organisasi konvensional berdasarkan kepercayaan dan usaha bersama untuk tujuan umum dan prestasi yang baik.

Penggunaan organisasi pembelajar oleh Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT. Bareskrim POLRI dapat memberikan pengetahuan manajemen lebih baik, teknologi yang tepat guna, anggota yang ahli, dan mengembangkan pembelajaran guna melakukan adaptasi yang lebih baik dalam perubahan lingkungan, sehingga dapat mengantisipasi berkembangnya kejahatan narkoba. Senge (1994) dalam suatu organisasi pembelajar, para anggota organisasi bekerjasama dalam cara yang berbeda dibandingkan organisasi konvensional berdasarkan kepercayaan dan usaha bersama untuk tujuan umum dan prestasi yang baik.

Penggunaan organisasi pembelajar akan memberikan banyak manfaat bagi Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT. Bareskrim POLRI yaitu diperoleh inovasi yang terus-menerus, mempertahankan eksistensi dan selalu beradaptasi dengan lingkungan. Sehingga organisasi dalam hal ini Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT. Bareskrim POLRI mampu melakukan pemberantasan terhadap Narkoba dengan lebih optimal dan menjadikan Indonesia sebagai negara bebas Narkoba. Terdapat 5 (lima) atribut atau prinsip dalam organisasi pembelajar (Senge, 1994), yaitu *system thinking, personal mastery, mental model, building shared vision, team learning*.

Guna mendukung organisasi pembelajar (*learning organization*) diperlukan budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang mendukung. Budaya organisasi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan

organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan, selain itu berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan. Pastin (1996) menyatakan bahwa budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Hal ini berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku.

Budaya organisasi memiliki peran yang penting guna terciptanya organisasi pembelajar. Pernyataan ini diperkuat dengan pernyataan Chang (2007) bahwa budaya organisasi yang ada akan ikut berpartisipasi menentukan keberhasilan organisasi pembelajar. Selain itu juga diperkuat oleh pernyataan Robbins dan Judge (2007) bahwa budaya organisasi yang kuat membantu anggota memahami cara segala sesuatu dilakukan dan memberikan stabilitas pada organisasi. Pernyataan yang dikemukakan oleh Chang (2007), Robbins dan Judge (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam menciptakan organisasi pembelajar. Indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2007), yang meliputi: (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko; (2) perhatian pada hal-hal rinci; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi orang; (5) Orientasi tim; (6) Keagresifan; (7) Stabilitas.

Budaya organisasi memiliki pengaruh dalam menciptakan organisasi pembelajar, selain itu juga memiliki pengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi yang kuat dan produktif terkait erat dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan, profitabilitas, kepuasan karyawan dan keseluruhan kinerja organisasi tanpa memandang di mana organisasi fisik berada. Pernyataan tersebut dikemukakan oleh beberapa ahli dalam perilaku organisasi yaitu Denison, Haaland dan Goelzer (2004) dalam Robbins dan Judge (2007). Pernyataan tersebut diperkuat penelitian oleh Ritchie (2000), Jean Lee dan Kelvin Yu (2004), O'Regan dan Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber (2004), Chang (2007), yang mengkaitkan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

Pimpinan memiliki peranan yang penting untuk memaksimalkan organisasi bekerja dalam mendukung

anggota untuk memberikan kinerja yang lebih baik kepada organisasi. Pimpinan menggerakkan anggota organisasi dalam melakukan tindakan dan perilaku sesuai dengan yang dikehendaki, dan menghadapi tantangan yang muncul serta membawa keberhasilan organisasi. Agar pimpinan dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik maka pimpinan harus memiliki kemampuan memimpin dengan baik, yang dinamakan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai proses dari seseorang untuk menekankan pengaruh yang kuat terhadap anggota untuk membimbing, memberikan fasilitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi (Rost, 1991). Pimpinan pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT. Bareskrim POLRI diharapkan dapat membangun organisasi, di mana anggota secara berkesinambungan meningkatkan kemampuan untuk mengetahui kompleksitas tantangan yang dihadapi dan melakukan proses pembelajaran secara berkelanjutan agar tidak tertinggal dari meningkatnya modus operasi tindak kejahatan Narkoba.

Berdasarkan kondisi yang ada saat ini maka diperlukan kepemimpinan pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT. Bareskrim POLRI yang mampu membangun organisasi yang berorientasi organisasi pembelajar. Dimana Pimpinan mampu menciptakan kondisi organisasi yang memiliki kebiasaan efektif yang mengarah pada nilai-nilai pembelajaran. Sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan anggota untuk menciptakan pengetahuan dan keterampilan yang profesional guna melakukan pencegahan dan penindakan terhadap tindak pidana Narkoba. Pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan organisasi pembelajar telah diperkuat peneliti terdahulu oleh Chang (2007), Montes, Moreno dan Morales (2005) dan Martinette (2002).

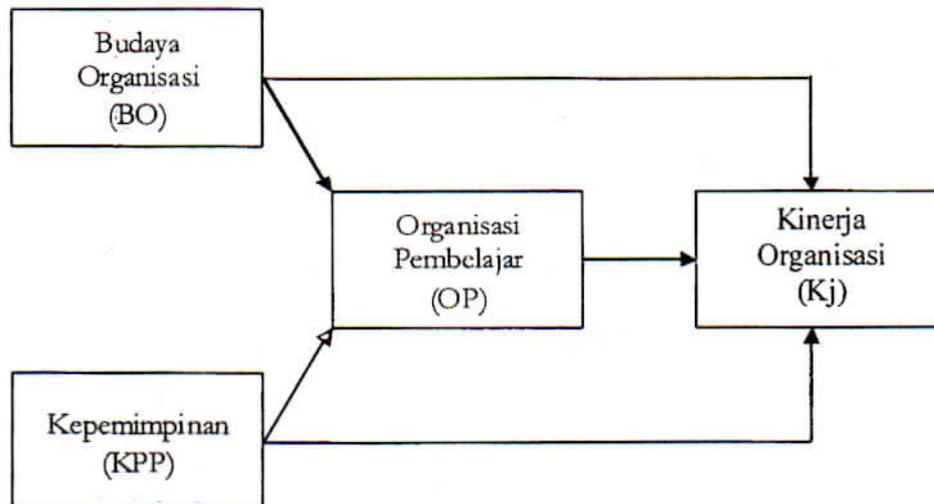
Selain menghubungkan kepemimpinan dengan organisasi pembelajar, juga menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja. Ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengukur efektifitas kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pimpinan adalah seberapa jauh unit organisasi yang dipimpin berhasil menunaikan tugas mencapai sasaran yang ditetapkan (Yulk, 2007). Pernyataan Yulk (2007) mengindikasikan bahwa hasil dari kepemimpinan seseorang untuk memimpin unit organisasi adalah pencapaian kinerja. Pendapat tersebut diperkuat penelitian oleh O'Regan dan

Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber (2004), Montes (2005), Alberto, Aragon (2007), Chang (2007), yang mengkaitkan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan terhadap kinerja.

Kinerja organisasi memiliki keterkaitan dengan organisasi pembelajar (Senge, 1990). Organisasi pembelajar merupakan organisasi yang terus-menerus mentransformasikan diri ke arah pengelolaan pengetahuan secara lebih baik dari pada sebelumnya, memanfaatkan teknologi secara optimal, memberdayakan manusia dilingkungan organisasi, dan memperluas pembelajaran untuk menyesuaikan diri pada kondisi yang lebih baik dan mewujudkan keberhasilan dalam lingkungan yang terus berubah (Marquardt, 1996). Pernyataan ini menunjukkan bahwa organisasi pembelajar yang diterapkan oleh organisasi akan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam lingkungan yang terus berubah.

Mengubungkan organisasi pembelajar dengan kinerja telah dilakukan penelitian oleh Montes (2005), dan Alberto, Aregon (2007). Hasil penelitian kedua peneliti tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan organisasi pembelajar dengan baik akan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, dibandingkan dengan organisasi yang kurang memperhatikan terhadap penerapan organisasi pembelajar.

Berdasarkan pada latar belakang penelitian, maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut (Gambar 1).



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksplanatoris. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006), penelitian eksplanatoris merupakan penelitian penjelasan yang meneliti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini juga dapat disebut penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*.

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian ini dilaksanakan, lokasi penelitian menunjukkan luas tidaknya area dari pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT Badan Reserse Kriminal POLRI. Pengambilan lokasi penelitian pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT Badan Reserse Kriminal POLRI dengan pertimbangan bahwa kejahatan narkoba telah merambah keberbagai lapisan masyarakat, dan merupakan ancaman bagi negara. Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT Badan Reserse Kriminal POLRI memerlukan organisasi yang tangguh dan selalu belajar guna mengikuti perkembangan kejahatan narkoba agar dapat dilakukan pencegahan dan pemberantasan secara komprehensif.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota Direktorat IV/TP. Narkoba dan KT Badan Reserse Kriminal POLRI yakni sebanyak 289 orang, yakni meliputi unsur POLRI, PNS, PHL, BKO dan Dikbang POLRI. Penentuan jumlah sampel yang akan dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* dengan batas kesalahan pengambilan sampel 5%. Berdasarkan hasil perhitungan dari *Slovin* diperoleh jumlah sampel sebanyak 167 responden. Pengambilan sampel dari masing-masing unsur dilakukan dengan sistematis random sampling.

## Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui dua cara yaitu: a) penyebaran daftar pertanyaan; b) Wawancara mendalam (*indepth interview*).

## Skala Pengukuran

Metode pengukuran yang digunakan adalah *Likert Scale*. Umumnya skalanya terdiri dari 5 poin (Davis dan Cosenza, 1993).

## Metode Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur atau *path analysis* yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap sebuah variabel lainnya, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan perolehan koefisien determinasi total sebesar 0,9921, artinya keragaman yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 99,21% atau dengan kata lain, informasi yang

terkandung dalam data 99,21% dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 0,79% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat pada model) dan *error*. Perolehan angka yang besar tersebut dari koefisien determinasi total menunjukkan bahwa model tersebut adalah sangat baik dan layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

Hasil analisis pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut (Tabel 1).

Berdasarkan Tabel 1, dilakukan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung melalui hasil kali pengaruh langsung masing-masing variabel dengan memperhatikan p value. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut (Tabel 2).

Hasil analisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap organisasi pembelajar menunjukkan nilai koefisien yang positif dan signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa terdapat hubungan searah antara budaya organisasi terhadap organisasi pembelajar. Hasil ini mengandung arti bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak kepada kinerja organisasi Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI melalui organisasi pembelajar. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chang (2007) yang menyatakan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap organisasi pembelajar. Budaya organisasi yang kuat membantu anggotanya memahami cara segala sesuatu dilakukan dan memberikan stabilitas pada organisasi (Robbins dan Judge, 2007).

Hasil analisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar menunjukkan nilai koefisien yang positif dan signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa terdapat hubungan searah antara kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chang (2007), Montes, Moreno, Morales (2005), Alberto, Aragon (2007), yang menyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap organisasi pembelajar.

Tabel 1. Pengaruh Langsung antar Variabel Penelitian

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien	Keputusan
BO (Budaya Organisasi)	OP (Organisasi Pembelajar)	0,754	Signifikan
KPP (Kepemimpinan)	OP (Organisasi Pembelajar)	0,230	Signifikan
BO (Budaya Organisasi)	Kj (Kinerja Organisasi)	0,000	Tidak Signifikan
KPP (Kepemimpinan)	Kj (Kinerja Organisasi)	0,002	Tidak Signifikan
OP (Organisasi Pembelajar)	Kj (Kinerja Organisasi)	0,891	Signifikan

(Sumber: Data diolah 2010)

Tabel 2. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian

No	Variabel Pengaruh	Besarnya Pengaruh	Keputusan
1.	Variabel BO (Budaya Organisasi) terhadap Kj (Kinerja) melalui OP (Organisasi Pembelajar).	$0,754 \times 0,891 = 0,672$	Signifikan
2.	Variabel KPP (Kepemimpinan) terhadap Kj (Kinerja) melalui OP (Organisasi Pembelajar).	$0,230 \times 0,891 = 0,205$	Signifikan

(Sumber: Data diolah 2010)

Hasil analisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien yang positif dan tidak signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa terdapat hubungan searah antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan pengaruhnya tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), Jean Lee dan Kelvin Yu (2004), O'Regan dan Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber, 2004, Chang (2007), yang menyatakan budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan tidak adanya hubungan secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dari masing-masing obyek penelitian memiliki karakteristik budaya organisasi yang berbeda-beda, selain itu indikator yang digunakan untuk menguji budaya organisasi terhadap organisasi juga berbeda-beda sehingga menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

Hasil analisis model kedua, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien yang positif dan tidak signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa terdapat hubungan searah antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dan pengaruhnya tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Alberto, Aragon (2007), Montes, Moreno, Morales (2005), O'Regan dan Ghobadian (2004), yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan tidak adanya hubungan secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian dapat dilihat dari kesesuaian kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang sesuai dapat

berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan yang kurang sesuai kurang berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil analisis model kedua, pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien yang positif dan signifikan. Perolehan hasil ini mengandung arti bahwa terdapat hubungan searah antara organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi dan pengaruhnya signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Montes, Moreno, Morales (2005), yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hubungan yang positif organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi mengandung arti bahwa organisasi pembelajar yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui organisasi pembelajar menunjukkan koefisien positif dan signifikan. Hasil ini mengandung arti bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak kepada kinerja organisasi Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI melalui organisasi pembelajar. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chang (2007) bahwa organisasi pembelajar mempunyai peran sebagai variabel mediator antara budaya organisasi terhadap variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi pembelajar memiliki pengaruh yang strategis sebagai antara bagi budaya organisasi dalam menghasilkan kinerja organisasi.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui organisasi pembelajar menunjukkan koefisien positif dan signifikan. Hasil ini mengandung arti bahwa kepemimpinan yang kuat akan berdampak kepada kinerja organisasi Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI melalui organisasi pembelajar. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chang

(2007) bahwa kepemimpinan mempunyai peran sebagai variabel mediator antara budaya organisasi terhadap variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang menghasilkan kinerja organisasi dengan organisasi pembelajar yang kondusif pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI.

Hasil analisis secara keseluruhan menunjukkan bahwa organisasi pembelajar sebagai mediasi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Karena budaya organisasi dan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Melalui organisasi pembelajar budaya organisasi dan kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Organisasi pembelajar memiliki peranan yang penting untuk memperkuat budaya organisasi dan kepemimpinan untuk menghasilkan kinerja organisasi.

### Implikasi Hasil Penelitian

Secara teoritis sumbangan yang diberikan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut.

Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Ritchie (2000), Siew Kim Jean Lee dan Kelvin Yu (2004), Nicholas O'Regan dan Abby Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber, 2004, dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000). Adanya ketidak konsistenan hasil penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya bisa disebabkan budaya organisasi POLRI dalam hal ini Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI berada pada masa transisi dari budaya militer menjadi budaya sipil. Pada masa transisi ini menjadikan budaya organisasi yang ada pada kondisi kurang kuat sehingga dapat berdampak pada kinerja organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Denison, Haaland dan Goelzer (2004) dalam Robbins dan Judge (2007), mengemukakan bahwa memiliki budaya yang kuat dan produktif terkait erat dengan meningkatnya kinerja organisasi. Budaya organisasi yang masih kurang kuat dapat menimbulkan tidak adanya keterkaitan dengan kinerja organisasi.

Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian ini

bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nicholas O'Regan dan Abby Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber (2004), Montes (2005), Alberto, Aragon (2007), dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000). Hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kurang sesuai tidak mempengaruhi kinerja organisasi, dan kepemimpinan yang sesuai akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan yang ada pada organisasi POLRI khususnya Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI juga mengalami masa transisi, sehingga pimpinan yang ada saat ini masih berusaha untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Masa transisi tersebut menimbulkan adanya kurang kesesuaian kepemimpinan yang ada saat ini dengan tugas yang harus dilaksanakan.

Penelitian ini menghasilkan temuan baru, organisasi pembelajar memiliki peranan yang penting guna memperkuat budaya organisasi dan kepemimpinan guna menghasilkan kinerja organisasi. Di mana penelitian sebelumnya tidak menghubungkan antara organisasi pembelajar dengan kinerja organisasi, tapi dengan kepuasan kerja. Sehingga penelitian ini dapat dinyatakan merupakan hasil temuan penelitian yang baru, yaitu organisasi pembelajar sebagai mediasi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini mengkolaborasi teori organisasi pembelajar Senge (1994) dan Marquardt (1996); budaya organisasi Robbins dan Judge (2007), Denison (1983); kepemimpinan Yulk (2007), Rost (1991), dan Schein (1997).

Hasil penelitian ini juga memberikan sumbangan secara praktis terhadap Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI.

- Budaya organisasi POLRI khususnya Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI lebih difokuskan pada pembinaan sikap mental anggota agar secepatnya dapat berubah secara keseluruhan dari budaya militeristik kepada budaya sipil. Selain itu pelayanan kepada masyarakat harus lebih diutamakan, karena anggota POLRI adalah abdi masyarakat yang kewajibannya memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.
- Penataan organisasi pada POLRI terutama pada aspek sumberdaya manusia menjadi pokok

permasalahan yang perlu untuk menjadi prioritas. Pengembangan sumberdaya manusia melalui kepemimpinan yang baik pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sampai saat ini masih diperlukan sistem penataan penempatan personil berdasarkan pada kriteria kinerja dibandingkan dengan hal-hal yang lain. Sehingga dengan adanya personil yang sesuai dengan kapasitas yang dimiliki akan meningkatkan hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

- Organisasi pembelajar telah diimplementasikan Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI. Organisasi pembelajar yang telah dimanfaatkan oleh anggota guna mendukung kinerja organisasi adalah *system thinking* dan *team learning*. Anggota dalam menjalankan tugas telah terlatih pola berpikir dan cara pandang menurut sistem yang berlaku pada direktorat. Sehingga dalam pengungkapan dan pemberantasan tindak pidana kejahatan narkoba berdasarkan pada pola berpikir yang sistemik, mulai dari sumber narkoba, cara peredaran, pengguna, modus operandi, latar belakang, metode, dasar hukum, proses penyelidikan dan penyidikan telah dipahami oleh anggota. Dalam hal ini Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI telah berhasil mengungkap jaringan peredaran narkoba berskala internasional.

Pelaksanaan tugas anggota Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI sudah terlatih dan terdidik untuk menjadi sebuah tim yang solid dan disiplin. Pemberantasan narkoba oleh Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI dilakukan secara tim, mereka bekerja sama dengan berbagai instansi yang meliputi: BNN (Badan Narkotika Nasional), Bea Cukai, Kementerian Perhubungan, Kementerian Hukum dan HAM, Polisi Perairan, POLDA, POLRES, Pemerintah Provinsi, Kabupaten/Kota. Dalam pemberantasan tindak pidana narkoba diperlukan kerjasama secara tim yang kuat dengan berbagai instansi. Karena pencegahan dan pemberantasan melibatkan berbagai instansi mulai dari tingkat pusat sampai daerah sehingga kerjasama sebagai tim sebagai keharusan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

## Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan untuk memberikan jawaban terhadap masalah penelitian, yaitu hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan organisasi yang lain. Karena organisasi POLRI memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi yang lain, sehingga perlu dilakukan pendekatan yang berbeda dalam penerapan penelitian yang selanjutnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Organisasi pembelajar memiliki peran yang strategis guna memperkuat budaya organisasi dan kepemimpinan pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI guna menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Penerapan organisasi pembelajar dimulai dari peningkatan kapasitas anggota dalam menjalankan tugas. Anggota organisasi mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru untuk mengubah apa yang dapat mereka lakukan dan pahami. Setelah kemampuan yang dimiliki berkembang maka berkembang pula kesadaran dan sensibilitas yang baru dan kemudian akan mulai terbentuk keyakinan dan asumsi baru. Peningkatan keterampilan dan kemampuan menjadi kunci keberhasilan organisasi pembelajar.

Budaya organisasi sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi mengontrol interaksi setiap anggota organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI belum memiliki budaya organisasi yang kuat untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Peningkatan budaya organisasi untuk menjadi lebih kuat sangat diperlukan guna menciptakan kemampuan yang tinggi dari organisasi sebagai penegak hukum dalam tindak pidana narkoba.

Kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan pengaruh untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI masih belum sepenuhnya diimplementasikan dan tidak memiliki dampak terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya tindak pidana narkoba baik kuantitas maupun kualitas. Pimpinan

kurang dapat menggunakan pengaruhnya menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik dengan mengurangi tindak pidana narkoba.

Penerapan organisasi pembelajar pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI yang telah dimanfaatkan oleh anggota guna mendukung kinerja organisasi adalah *system thinking* dan *team learning*. utama adalah *shared vision*. Prinsip-prinsip yang perlu untuk ditingkatkan dalam organisasi pembelajar pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI adalah *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*.

### Saran

Budaya organisasi yang perlu ditingkatkan oleh anggota Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI adalah budaya inovasi dan toleransi terhadap resiko. Di mana anggota selalu ditingkatkan kemampuannya guna meningkatkan kapasitas yang dimiliki dalam pencegahan dan pemberantasan narkoba. Orientasi terhadap individu oleh organisasi ditingkatkan, perhatian terhadap individu akan meningkatkan percaya diri anggota dalam menjalankan tugas. Selain itu orientasi tim juga ditingkatkan dengan menciptakan kepercayaan antar anggota, sehingga tugas-tugas yang dijalankan dapat diselesaikan dengan melalui koordinasi yang baik karena adanya saling percaya yang ada pada masing-masing anggota.

Kepemimpinan lebih proaktif yaitu dengan mengedepankan kepentingan individu dan organisasi. Pimpinan memberikan kesempatan yang luas kepada anggota untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pemberantasan tindak pidana narkoba. Perhatian terhadap anggota yang memiliki prestasi untuk diberikan penghargaan yang layak. Pimpinan dalam mengedepankan kepentingan organisasi dengan memotivasi anggota untuk memberikan kontribusi kepada organisasi.

Penerapan organisasi pembelajar yang perlu untuk ditingkatkan pada Direktorat IV/TP. Narkoba dan K.T. Bareskrim POLRI adalah *system thinking*, dimana anggota selalu mempertimbangkan segala sesuatu dalam pengambilan keputusan. Pertimbangan yang matang dalam bertindak akan mengurangi tingkat kesalahan dan tidak melakukan pelanggaran prosedur maupun hukum. Belajar dari pengalaman perlu untuk ditingkatkan, dimana pengalaman tidak

hanya berasal dari organisasi juga dari organisasi lain sehingga dapat menciptakan *system thinking* yang lebih baik. Peningkatan dalam organisasi pembelajar yang lain adalah *shared vision*, dimana visi organisasi sebagai pedoman pengembangan operasionalisasi organisasi hendaknya selalu dijunjung tinggi yaitu dalam menjalankan tugas menjunjung tinggi kebenaran, keadilan dan kemanusiaan, serta senantiasa melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat.

Penelitian yang mengkaitkan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi masih perlu untuk dilakukan, hal ini dihubungkan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Tetapi budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung melalui organisasi pembelajar sebagai variabel mediator terhadap kinerja organisasi. Pengembangan penelitian selanjutnya yang mengkaitkan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dan variabel mediator selain organisasi pembelajar dapat dilakukan. Selain itu dapat dikembangkan penelitian yang menggunakan variabel sama pada organisasi yang lain seperti organisasi militer, lembaga swadaya masyarakat dan organisasi pemerintahan.

### DAFTAR RUJUKAN

- Argyris, C., dan Schon, D.A. 1978. *Organizational Learning*, (Reading, MA: Addison-Wesley).
- Chang, S.C. 2007. A Study on Realationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction, *The Learning Organization*, Vol. 14.No. 2.
- Davis, D., Cosenza, Robert, M., 1993. *Business Research for Decision Making*, Third Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organization Effectiveness*, John Welly & Sons, New York.
- Jean Lee, Siew Kim, dan Kevin, Y. 2004. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Management Psychology*. 19 (4):340-359.
- Lian, S., and Sheila, W. 2006. A cross-cultural test of the ' five-factor model of personality and transformational leadership, *Journal of Business Research*, 59 (2006) 936-944.
- Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGrawHill, New York.

- Marquardt, Michael, J., and Reynold, A. 1994. *The Global Learning Organization*. Irwin Professional Publishing Burr Ridge, Illionis.
- Martinette, Cecil, V. 2002. *Learning Organizations and Leadership Style*. An Applied Research Project Submitted to The National Fire Academy as Part of The Executive Fire officier Program.
- Montes, J.L., Moreno, A.R., Morales, V.G. 2005. Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Inovation and Performance: An Empirical Examination. *Technovation* 25: 1159–1172 Elsevir.
- Ogbanna, E., and Harris, L. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resources Management* 11–4 August 766–788.
- O'Regan, Nicholas, et al. 2004. The link between leadership, strategy, and performance in manufacture SMEs, *Journal of Small Business Strategy*. 15 (2):45–57.
- Pastin, M. 1986. *The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge*. Jossey Bass Inc. California.
- Ritchie, M. 2000. Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. *Southern Business Review*. 1–13.
- Robbins, S., dan Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 dan 2, terjemahan: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rost, J.C. 1991. *Leadership and Management: Leadership for the Twenty First Century*. Praeger Publishers. Westport.
- Schein, E.H. 1985. "Defining Organizational Culture" in Shafritz, J.M. & Ott, J.S. (Ed.), *Classics of Organization Theory: Orlando, Florida, Harcourt Brace College Publishers*.
- Schein, E.H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, Joersey Bass Publishers.
- Schein, E.H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Fransisco, Joersey Bass Publishers.
- Senge, Peter, M. 1994. *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Singarimbun, M, Sofyan, E. 1987. *Metode Penelitian Survey*. Yogyakarta: LP3ES.
- Taufiq, M. 2000. *Learning Organization*. Modul Kuliah Manajemen Perubahan Organisasi, STIA-LAN, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Yulk, G. 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.