

TINJAUAN KRITIS JURNAL ILMIAH: “THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON LEARNING ORGANIZATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE IT SECTOR”

Christofer Satria¹, Anthony Anggrawan²

¹STMIK Bumigora, Mataram, Chriztofer_satria@yahoo.co.id

²STMIK Bumigora, Mataram, anthony.anggrawan17@gmail.com

Abstrak

Tinjauan kritis yang dilakukan dengan sepenuhnya mengacu pada teori pendukung dari buku-buku referensi dan jurnal ilmiah yang relevan. Hasil tinjauan kritis memperlihatkan terdapat beberapa kekurangan dari artikel ilmiah tersebut diantaranya adalah: pada artikel penulis tidak membahas tentang organisasi sebagai sebuah subsistem dari sebuah organisasi belajar, dan budaya organisasi merupakan subsistem dari subsistem organisasi, kecuali hanya menjelaskan budaya merupakan salah satu bahan variabel dan penting utama dalam pengembangan organisasi belajar. Peneliti hanya melakukan uji statistik Cronbach's alpha atau uji Reliability dari instrument, tetapi tidak melakukan uji Validity. Setiap instrument yang dipakai dalam pengumpulan data kuantitatif harus baku artinya teruji validitas dan reliabilitasnya. Pada salah satu hipotesis penulis artikel berbicara tentang dimensi organisasi, tetapi dalam uraian hanya bicara budaya organisasi, padahal dimensi budaya menurut marquardt terdiri dari 4 dimensi. Salah satu keunggulan artikel adalah menggunakan penelitian kuantitatif, namun sayang peneliti tidak mencantumkan berapa besar populasi yang ada dan/atau “*error sampling*” yang digunakan. Secara teoritis kultur organisasi memiliki hubungan yang saling mempengaruhi dengan kepemimpinan transformatif, sehingga variabel independen kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi dapat saling mempengaruhi saat dilakukan pengujian, karenanya lebih baik jika peneliti jurnal tersebut menguji seberapa dan mana yang lebih besar pengaruh dari kedua independent variabel tersebut terhadap variabel dependent.

Keyword: *Kepemimpinan, Dimensi Organisasi, Budaya Organisasi, Kultur Organisasi, Kepemimpinan Tranformatif*

I. PENDAHULUAN

Artikel ini dimaksudkan untuk meninjau secara kritis kekurangan dibalik keunggulan dari artikel jurnal ilmiah “The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Learning Organization: A Comparative Analysis of the IT Sector” (Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Budaya Organisasi Belajar: Sebuah Analisis Komparatif Sektor TI) oleh Sapna Rijal, Purbanchal University, Nepal, 2016. Tinjauan kritis yang dilakukan dengan menjabarkan pokok masalah dan pokok bahasan dari jurnal ilmiah tersebut dan kemudian memberikan tinjauan kritis atas bagian dari tulisan jurnal ilmiah tersebut dengan setiap kritik dilengkapi dasar teori pendukung, referensi dan temuan jurnal yang relevan, yang sama sekali tidak bermaksud mengabaikan nilai keilmiah dan sumbangsih yang telah disumbangkan oleh jurnal yang dikritisi pada artikel ini[2].

1.1 Pokok Masalah dan Tujuan Artikel jurnal

Organisasi belajar (*learning organization*) sebagai organisasi modern menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan cepat sehingga memiliki sedikit pilihan selain untuk beradaptasi dengan laju perubahan. Praktek manajemen tradisional tidak lagi cocok untuk organisasi belajar yang membutuhkan cara berpikir yang baru dan melakukan pekerjaan. Organisasi belajar merupakan kompetensi penting untuk menjadi sukses dalam menghadapi pasar saat ini. Disamping itu, organisasi belajar penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Konsensus dalam literatur memperlihatkan bahwa belajar organisasi (*organizational learning*) dapat membantu mencapai kesinambungan keunggulan kompetitif. Sebagai organisasi yang mengembangkan struktur dan sistem yang lebih adaptif dan responsif, peneliti dan praktisi memfokuskan usaha mereka untuk

mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi pembelajaran. Di antara berbagai faktor diidentifikasi, kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perkembangan organisasi pembelajaran. Keberhasilan sebuah organisasi belajar tergantung pada kualitas kepemimpinan dan adanya budaya yang kuat. Karenanya tujuan dari artikel ini, diantaranya: 1) mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan dan organisasi belajar; budaya organisasi dan organisasi belajar; 2) mengidentifikasi variabel kunci dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang akan memprediksi organisasi belajar; 3) mempelajari perbedaan dalam pengembangan organisasi belajar antara Nepal dan India.

1.2. Pokok Bahasan Jurnal

Menurut penulis artikel, terkait untuk menanggapi masalah pokok dan tujuan artikel, maka artikel ini akan menjelaskan pokok bahasan, mencakup:

- 1) Tinjauan pustaka jurnal, yang menyoroti peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi;
- 2) Metode penelitian;
- 3) presentasi dan diskusi penemuan-penemuan (*finding*);
- 4) Ringkasan dan implikasi untuk penelitian masa depan.

1.3. Tinjauan Pustaka Jurnal

1.3.1 Kepemimpinan dan Organisasi Belajar

Generasi sekarang membutuhkan kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan kreativitas. Dalam konteks ini, teori kepemimpinan transaksional dan transformasional menjadi dominan. Pemimpin transaksional fokus pada perbaikan inkremental melalui transaksi (perhargaan/hukuman), sedangkan pemimpin transformasional meningkatkan pengikut ke tingkat yang lebih tinggi dengan mengubah sikap, keyakinan, nilai-nilai dan kebutuhan mereka. Berbagai studi-studi penelitian telah mengidentifikasi kepemimpinan sebagai faktor penting untuk mempengaruhi organisasi belajar.

Pemimpin memberikan visi, menciptakan peluang belajar dan dengan demikian meningkatkan belajar organisasi. Pemimpin transformasional adalah visioner dan mendorong pengikutnya untuk melakukan melampaui harapan, serta sebagai agen perubahan dan memungkinkan organisasi untuk menanggapi perubahan dan mengatasi ketidakpastian lingkungan. Pemimpin transformasional fokus pada pembelajaran dan mendorong anggota organisasi untuk belajar dengan menciptakan iklim untuk belajar dan menekankan belajar pada pengalaman. Pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk membuat dan mengkomunikasikan visi yang jelas dan menciptakan konteks di mana belajar organisasi dapat berkembang. Peneliti terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah faktor yang paling penting, yang meningkatkan proses belajar organisasi sekolah. Sedangkan peneliti lain menemukan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan belajar organisasi dan menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan belajar organisasi, organisasi harus mengembangkan pemimpin-pemimpin transformasional. Sebuah penelitian survei, juga mengidentifikasi bahwa mengungkapkan visi dan stimulasi intelektual mendorong semangat belajar organisasi karena melengkapi anggota dengan arah kebijakan (*sense*) dan merangsang kreativitas. Para peneliti juga telah mengidentifikasi adanya hubungan positif antara inovasi organisasi dan kinerja organisasi dan hubungan dimediasi oleh belajar organisasi.

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas hipotesis berikut telah ditetapkan:

H1: Transformational kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dalam membangun organisasi belajar.

1.3.2 Budaya Organisasi dan Organisasi Belajar

Di dalam organisasi, budaya merujuk pada campuran simbol, bahasa, ideologi, keyakinan, ritual dan mitos, yang unik dari setiap organisasi. Meskipun berbagai terminologi telah digunakan oleh penulis untuk mengkonsepkan budaya organisasi, umumnya sepakat bahwa melalui

fungsi budaya, komitmen dan ketertiban dihasilkan dalam sebuah organisasi adalah tercermin dalam keyakinan dan asumsi yang umumnya dipegang dan dimiliki oleh semua anggota organisasi dan yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya organisasi memiliki dampak pada kinerja organisasi, tetapi ada perbedaan pandangan dalam literatur mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Beberapa peneliti menganggap ada korelasi/relasi langsung antara budaya organisasi dan kinerja, sementara yang lain menunjukkan relasi terbalik antara budaya dan kinerja. Seorang ahli, memandang sesuatu yang mungkin terjadi dari budaya organisasi, sebaliknya ahli lain menegaskan adanya hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan organisasi. Studi budaya yang kuat telah dikritik dengan alasan bahwa mereka tidak memberikan organisasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam perubahan lingkungan yang berkelanjutan (kaleidoskopik) sekarang ini, penting menempatkan budaya organisasi yang adaptif dan fleksibel. Mereka membedakan antara budaya organisasi transaksional dan transformasional dan menyarankan bahwa budaya transformasional adalah cocok untuk lingkungan kaleidoskopik saat ini. Perusahaan dengan budaya yang kuat menemukan diri mereka sendiri pada keuntungan ketika lingkungan relatif stabil, tetapi ketika dihadapkan dengan lingkungan yang kompetitif budaya inovatif meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa budaya transformasional memiliki korelasi positif dengan prestasi (*outcome*) individu dan organisasi. Sedangkan hasil penelitian terdahulu lainnya mengungkapkan bahwa budaya mencerminkan peran penting yang meningkat dalam membangun infrastruktur organisasi belajar. Budaya yang mendukung adalah kondisi yang diperlukan untuk mendorong anggota organisasi untuk belajar dan berbagi pengetahuan. Budaya dalam organisasi belajar harus didasarkan pada keterbukaan, kreativitas, eksperimen dan toleransi untuk kesalahan dan budaya sangat mempengaruhi bagaimana individu mengumpulkan, memproses dan berbagi informasi dalam organisasi. Sebuah budaya organisasi yang mendukung, mendorong

komunikasi yang terbuka dan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan dalam kemajuan belajar organisasi. Budaya organisasi membantu membangun visi bersama dan kerja sama yang sistematis dalam organisasi. Para peneliti setuju bahwa organisasi yang bergerak ke arah budaya yang mendorong komunikasi terbuka, eksperimen, pengambilan risiko dan pertanyaan, dianggap dan diyakini akan meningkatkan kapasitas untuk belajar. Sebuah penelitian studi kasus, mengidentifikasi bahwa tema utama dalam budaya organisasi yang mendukung perubahan organisasi dan belajar organisasi adalah budaya percaya, ikatan psikologis dan dukungan. Demikian pula hasil penelitian lain juga mengidentifikasi hubungan yang kuat antara budaya organisasi, terutama budaya belajar dan budaya partisipatif, dan organisasi belajar. Mempelajari organisasi non-profit dan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa praktik budaya organisasi memiliki korelasi tertinggi dengan keberlanjutan organisasi belajar. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa praktek-praktek organisasi budaya bertindak sebagai dasar dari belajar yang terjadi dalam organisasi dan diperlukan bagi organisasi untuk belajar secara efektif dan berkelanjutan sepanjang waktu. Belajar organisasi meningkatkan kinerja organisasi dan berkembang dalam budaya belajar yang terbuka, inovasi dan ide-ide baru. Sebuah studi pada industri otomotif Iran menunjukkan bahwa belajar organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dan inovasi organisasi untuk meningkatkan inovasi dan belajar organisasi para manager didalam organisasi yang harus fokus pada budaya organisasi.

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas hipotesis berikut telah ditetapkan:

H2: Budaya generatif dan adaptif akan memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan dimensi organisasi belajar.

Penelitian ini juga menyelidiki perbedaan dalam pengembangan organisasi belajar antara India dan Nepal dan hipotesis berikut telah ditetapkan sebagai dasar untuk memfokuskan penyelidikan empiris.

H3: Tidak akan ada perbedaan yang signifikan antara berbagai dimensi organisasi belajar antara India dan Nepal.

II. METODOLOGI

2.1 Sampel dan Prosedur

Industri TI dipilih untuk studi karena organisasi di sektor ini beroperasi dalam lingkungan di mana perubahan teknologi kecepatan yang meningkat dan produk menjadi usang dalam rentang waktu singkat. Oleh karena itu, mereka perlu untuk meningkatkan kinerja mereka atas dasar belajar untuk bertahan hidup di lingkungan yang menantang ini. Penelitian ini juga membandingkan organisasi TI yang dipilih antara Nepal dan India. Perbandingan antara negara-negara tersebut dilakukan karena industri TI di India memiliki pangsa pasar yang besar sedangkan di Nepal itu masih berkembang. Jadi kirannya berguna untuk melihat praktek yang sukses dari satu negara dan melihat apakah itu bisa dimanfaatkan di negara lain. Untuk tujuan tersebut, penelitian eksplorasi dirancang dan kuesioner survei digunakan untuk mengumpulkan data. Di setiap negara 4 (empat) organisasi yang dipilih dan 400 (empat ratus) kuesioner didistribusikan kepada organisasi yang dipilih. Sampel dipilih dengan menggunakan *non-probability convenience sampling* dan terdiri dari manajer dan eksekutif senior dari semua departemen organisasi yang dipilih. Teknik sampling ini berguna ketika fokusnya adalah pada penelitian eksplorasi. Kuesioner secara personal ke organisasi yang berpartisipasi dan kuesioner dikumpulkan dengan cara yang sama. Kerahasiaan dan anonimitas diyakinkan kepada responden. Di Nepal 300 dan di India 280 kuesioner benar lengkap dikembalikan.

2.2 Pengukuran

Kuesioner yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional. Terdiri dari 28 item skala dan pengukuran kepemimpinan transformasional dalam mengungkapkan/mengartikulasikan visi, panutan, penerimaan tujuan asuh, ekspektasi kinerja, dukungan individu, stimulasi intelektual dan perilaku pemimpin transaksional. OCTAPACE digunakan untuk mengukur Budaya Organisasi, meliputi 40-item kuisisioner untuk mengukur etos

organisasi: Keterbukaan, Konfrontasi, Keaslian, Kepercayaan, proaksi (*Proaction*), Otonomi, Kolaborasi, dan eksperimen. Profil Organisasi Belajar Marquardt (1996) digunakan untuk mengukur variabel organisasi belajar, yang berisi 50 item kuesioner dan menilai lima dimensi; yaitu Semangat Belajar (*Learning Dynamics*), Tranformasi Organisasi (*Organization Transformation*), Pemberdayaan Orang (*People Empowerment*), Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) dan Aplikasi Teknologi (*Technology Application*) [1].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pembahasan Jurnal

Untuk melihat apakah terdapat perbedaan dalam pengembangan organisasi pembelajaran antara Nepal dan India t-test digunakan. Untuk memahami hubungan antara variabel independen kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel dependen organisasi belajar, korelasi Pearson Product Moment digunakan. Untuk menentukan hubungan statistik antara variabel, analisis regresi berganda (Multiple Regression analysis) telah dilakukan. Sebuah perbandingan ditarik antara nilai rata-rata (*mean values*) dari dimensi organisasi belajar untuk berbagai organisasi di sektor TI antara India dan Nepal.

Pada analisis awal dilakukan uji “psikometrik” dari instrumen survei, analisis awal dilakukan. Item-item yang memiliki Alpha cronbach dari 0,60 dan di atas dipertahankan. Berdasarkan ini 25 item pada Profil Organisasi Belajar, dan semua item tindakan Kepemimpinan Transformational dan OCTAPACE telah dipertahankan. Hasil t-test menunjukkan perbedaan pada dimensi transformasi organisasi di India dibandingkan dengan Nepal. Hipotesis 3 diterima sebagai perbedaan hanya ditemukan di satu dimensi organisasi belajar. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa di Nepal artikulasi visi menunjukkan korelasi positif sedangkan di India semua dimensi menunjukkan korelasi signifikan dan positif dan artikulasi visi memiliki korelasi tertinggi. Oleh karena itu, hipotesis 1 diterima sebagian. Semua dimensi budaya organisasi menunjukkan korelasi positif di kedua negara dan

proaction memiliki korelasi yang paling tinggi di kedua negara. Jadi Hipotesis 2 juga diterima. Untuk analisis regresi, ada dua set persamaan. Pada set pertama, variabel independen adalah kepemimpinan transformasional. Variabel dependen adalah organisasi belajar. Untuk Nepal artikulasi visi menyumbang 13,7% dari varians. Di India artikulasi visi menyumbang 42,8% dari varians. Pada set kedua, variabel independen adalah budaya organisasi sedangkan variabel dependen adalah organisasi belajar. Di Nepal proaksi (*proaction*) menyumbang 60,3% dari varians dan kepercayaan meningkat dengan 3,7% namun berkontribusi negatif. Keterbukaan meningkat dengan 4,3%, keaslian 3,9% dan otonomi sebesar 3,6% mengambil total varians untuk 75,8% tetapi otonomi membuat kontribusi negatif. Di India, proaksi menyumbang 64,9% dari varians, kepercayaan meningkat dengan 3,2% mengambil total varians 68,1%. variabel lain tidak masuk persamaan.

"Belajar" dan "Organisasi Belajar" telah menjadi penting dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis. Organisasi modern tidak memiliki pilihan lain selain berubah dengan dasar belajar atau menjadi punah. Tinjauan literatur mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi "Belajar" dan "Organisasi Belajar". Penelitian ini menekankan pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai faktor penting yang membantu organisasi untuk melakukan transformasi. Berdasarkan tinjauan pustaka dua hipotesis untuk studi ini dikembangkan untuk memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan organisasi belajar. Untuk membandingkan perbedaan dalam pengembangan organisasi belajar antara Nepal dan India hipotesis ketiga yang diajukan. Temuan penelitian ini mendukung harapan bahwa baik pemimpin transformasional dan budaya organisasi generatif dan adaptif memiliki pengaruh positif dalam pengembangan organisasi belajar. Membandingkan dua negara, organisasi di kedua negara tidak menunjukkan kemajuan terhadap pengembangan organisasi belajar. Industri TI di Nepal masih di masa pertumbuhan sedangkan di India memiliki sejarah yang relatif lebih lama dan

merupakan industri besar dengan pangsa pasar yang besar pada kedua negara penekanannya adalah pada penggunaan teknologi yang efisien. Fokus lebih pada aspek teknis yaitu belajar keras melalui pelatihan dan tidak menekankan pada belajar ringan terkait dengan konteks teknik yang diterapkan. Konsep organisasi belajar menekankan pada belajar keras dan belajar ringan yaitu gaya belajar dan kebutuhan individu serta lingkungan yang dapat dikembangkan.

Budaya nasional juga berdampak pada kepemimpinan. Pada budaya yang menghargai tinggi kolektivisme dan menjaga jarak wewenang, pemimpin menggunakan bentuk direktif mempengaruhi dan berharap pengikutnya untuk taat dan mematuhi perintah mereka. Kedua negara dalam penelitian ini, mempunyai kolektivisme tinggi dan jarak wewenang dan terlihat bahwa para pemimpin memberikan visi masa depan dan diharapkan ketaatan dan kepatuhan dari para pengikut. Temuan menunjukkan bahwa organisasi di kedua negara harus memberikan pelatihan untuk mengembangkan pemimpin-pemimpin transformasional. Budaya organisasi di kedua negara tampaknya juga tidak kondusif untuk belajar. Pemimpin di kedua negara tidak menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional maka mereka tidak mendukung budaya generatif dan adaptif. Temuan yang menarik adalah bahwa otonomi dan kepercayaan membuat kontribusi negatif di Nepal yang bertentangan dengan literatur. Budaya nasional Nepal ditandai dengan kolektivisme tinggi dan jarak kekuasaan dan seperti yang dibahas di atas pemimpin menggunakan bentuk direktif pengaruh dan memperoleh kepatuhan dari para pengikut. Oleh karena itu, anggota organisasi menganggap kehadiran kepercayaan dalam budaya organisasi dangkal dan menolak otonomi, karena terbiasa diperintah dan diberikan arahan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan juga. Keterbatasan pertama muncul dari ukuran sampel yang kecil. Juga, data dikumpulkan dari satu sumber, temuan dan kesimpulan mungkin menjadi bias dengan metode varians umum. Limitasi ketiga, muncul dari teknik sampling yang digunakan, non-probabilitas berdasarkan convenience sampling. Keempat, selain

kepemimpinan dan budaya organisasi yang telah disorot dalam penelitian ini, akan berguna untuk mempelajari pengaruh faktor-faktor lain dalam pengembangan organisasi belajar.

3.2 TINJAUAN KRITIS ATAS JURNAL

Pada tinjauan kritis atas jurnal berdasarkan pada pokok bahasan jurnal ilmiah yang ditinjau secara kritis, ditemukan beberapa bagian artikel yang bisa menjadi bagian pertimbangan pustaka bagi penambahan nilai artikel jurnal tersebut pada penelitian lanjut dijabarkan berikut ini.

Dalam studi pustaka, penulis sama sekali tidak membahas tentang organisasi sebagai sebuah subsistem dari sebuah organisasi belajar, dan/atau tidak membahas bahwa budaya organisasi merupakan sub-sistem dari subsistem organisasi. Kecuali hanya menjelaskan budaya merupakan salah satu bahan variabel dan penting utama dalam pengembangan organisasi belajar. Penulis juga tidak menjelaskan kenapa dipilihnya komponen budaya organisasi generatif dan adaptif dalam studi pustaka, kecuali langsung menetapkan hipotesis terkait dengan budaya generatif dan adaptif. Dalam hipotesis ketiga, penulis artikel berbicara tentang dimensi organisasi, tetapi dalam uraian hanya bicara budaya organisasi, padahal dimensi budaya menurut Marquardt terdiri dari 4 dimensi [1].

Peneliti hanya melakukan uji statistik Cronbach's alpha atau uji Reliability dari instrument, tetapi tidak melakukan uji Validity. Karena dalam penelitian kuantitatif, setiap instrument yang dipakai dalam pengumpulan data

kuantitatif harus baku artinya teruji validitas dan reliabilitasnya.

Secara lengkapnya terkait tinjauan kritis atas jurnal ilmiah Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Belajar: Sebuah Analisis Komparatif Sektor TI ditampilkan pada tabel 1.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan hasil tinjauan kritis atas jurnal adalah sebagai berikut:

- Terdapat beberapa bagian dalam artikel yang tidak membahas secara jelas suatu bagian yang seharusnya penting untuk dibahas seperti misalnya berbicara tentang budaya organisasi tetapi sama sekali tidak membahas bahwa budaya adalah salah satu dari subsistem yang ada diorganisasi, tidak menjelaskan kenapa dipilihnya komponen budaya organisasi generatif dan adaptif dalam studi pustaka, dan lain lain
- Terdapat beberapa statistik test yang tidak dilakukan peneliti jurnal, yang seharusnya dilakukan, misalnya uji validitas, menggunakan sampel yang proporsional, uji distribusi normal
- Terdapat pendapat dari penulis jurnal yang tidak berlatar belakang referensi atau hasil penemuan peneliti sebelumnya atau dukungan latar belakang ilmu yang menyebabkan adanya salah arah (diragukan keakuratannya).
- Artikel jurnal ini membahas masalah penelitian yang sebelumnya sehingga bukan merupakan temuan baru.

No	Pokok Bahasan Jurnal	Kritis	Referensi Pendukung Kritis
1	Pada sub artikel jurnal Tinjauan Pustaka Jurnal, tentang Budaya Organisasi dan Organisasi Belajar” (dihalaman 3 atau pada bagian Literature Review dan sub-bagian Organizational Culture and	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam studi pustaka, penulis sama sekali tidak membahas tentang organisasi sebagai sebuah subsistem dari sebuah organisasi belajar, dan/atau tidak membahas bahwa budaya organisasi merupakan sub-sistem dari subsistem organisasi. Kecuali hanya menjelaskan budaya merupakan salah satu bahan variabel dan penting utama dalam pengembangan organisasi belajar (Rijal, 2010:119)[2]. • Penulis juga tidak menjelaskan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menurut Marquard (2002:26-27), ada 4 dimensi atau komponen kunci dari subsistem organisasi yaitu: visi (<i>vision</i>), Budaya (<i>Culture</i>), Strategi (<i>Strategy</i>) dan Struktur (<i>Structure</i>). Dimana Budaya organisasi mengacu pada nilai, kepercayaan, kebiasaan, ada/tata-cara, dan kelaziman/adat istiadat yang ada didalam organisasi; Visi terkait dengan harapan, tujuan dan arah masa depan dari organisasi; Strategy berhubungan dengan rencana

	<p>Learning Organization, pada artikel asli jurnal) ; membahas terminology budaya organisasi, dampak budaya bagi kinerja organisasi, relasi budaya organisasi dan kinerja organisasi, pentingnya perubahan lingkungan terkait dengan budaya organisasi yang adaptif dan fleksibel, budaya transaksional dan transformasional, pengaruh budaya organisasi, dll</p>	<p>kenapa dipilihnya komponen budaya organisasi generatif dan adaptif dalam studi pustaka, kecuali langsung menetapkan hipotesis terkait dengan budaya generatif dan adaptif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam hipotesis ketiga (H3: Tidak akan ada perbedaan yang signifikan antara berbagai dimensi organisasi belajar antara India dan Nepal.) dari penulis artikel berbicara tentang dimensi organisasi, tetapi dalam uraian hanya bicara budaya organisasi, padahal dimensi budaya menurut marquardt terdiri dari 4 dimensi [1]. <p>Note: budaya organisasi adalah hanya satu bagian komponen atau dimensi dari subsistem organisasi dari sebuah organisasi belajar.</p>	<p>aksi, methodologi, taktik, dan langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai visi dan tujuan organisasi, dan Struktur terkait dengan bagian (departemen), level dan konfigurasi dari organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belajar organisasi umumnya dibedakan dalam dua tingkat pembelajaran (Chiva et al. 2010, dalam Chiva, 2013): adaptif atau single loop learning dan generatif atau double loop learning (Chiva, 2013:11). Belajar adaptif dapat dianggap sebagai kemampuan untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan dalam prosedur operasi tertentu (Chiva, 2013:12). Belajar generative melibatkan modifikasi yang berdasarkan norma, kebijakan dan tujuan organisasi, dan memerlukan kemampuan melihat melampaui situasi yang terjadi (Chiva, 2013:13) [3]
2	<p>Pada bahasan 1.1. Pokok Masalah dan Tujuan Artikel, halaman 2 pada Tinjauan Kritis, (atau di halaman 1, sub-bagian Introduction, pada artikel jurnal): Tujuan dari artikel ini, diantaranya: 1) mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan dan organisasi belajar; budaya organisasi dan organisasi belajar; 2) mengidentifikasi variabel kunci dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang akan memprediksi organisasi belajar; 3) mempelajari perbedaan dalam pengembangan organisasi belajar</p>	<p>Pada bahasan diseluruh artikel, sama sekali tidak membahas apa itu dan macam gaya kepemimpinan ataupun pertanyaan di instrumen terkait gaya kepemimpinan, kecuali pada Conclusion and Limitation dari artikel jurnal (atau pada bagian Kesimpulan subbab 4.1 pada tinjauan kritis) mengatakan “adalah juga tujuan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan dan lingkungan budaya membantu perkembangan dan memfasilitasi belajar atau <i>It also aims to identify the leadership style and cultural environment that foster and facilitate learning</i>”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan teori , gaya kepemimpinan adalah (Daft , 2015:73): orientasi kereliasian (<i>relationship-orientation</i>) atau orientasi tugas (<i>task-orientation</i>). Mengukur gaya kepemimpinan sebaiknya pertanyaan survey ditujukan pada pendapat pekerja (Daft , 2015:73)[4]. • Ada 4 gaya kepemimpinan (<i>leadership style</i>) yaitu: <i>directing</i>, <i>coaching</i>, <i>supporting</i>, dan <i>entrusting</i> (Daft, 2015:69). Gaya kepemimpinan <i>directing</i> sangat perhatian pada tugas dan kurang perhatian pada pribadi lepas pribadi dan relasi serta secara eksplisit melakukan detail perintah bagaimana tugas harus diselesaikan; gaya kepemimpinan <i>coaching</i> sangat tinggi perhatian pada tugas dan juga relasi/dukungan bagi tiap personal, memberikan kesempatan pada pekerja untuk bertanya, serta memberikan intruksi tugas; gaya kepemimpinan <i>supporting</i> memiliki karakteristik relasi yang sangat tinggi dan tugas yang rendah, mendorong keikutsertaan, serta memfasilitasi keputusan yang dibuat; sedangkan gaya kepemimpinan <i>entrusting</i> memiliki

	antara Nepal dan India.		perhatian yang rendah baik terhadap tugas maupun relasi, sedikit mengarahkan dan mendukung karena praktis tanggung jawab keputusan diserahkan pada pekerja (Daft, 2015:69-70) [4].
3	Pada sub bahasan Analisis data, Hasil Temuan dan Pembahasan Jurnal dihalaman 4 (atau dihalaman 5, sub bagian Results – Preliminary Analysis, pada artikel jurnal) Peneliti artikel melakukan uji instrument (untuk menguji “psikometrik” dari instrumen survei) dengan Cronbach’s Alpha (baca: 2.3.1 Analisis Awal, halaman 8 dari tulisan Tinjauan Kritis Jurnal / Preliminary Analysis, di halaman 5 dari artikel journal).	Peneliti hanya melakukan uji statistik Cronbach’s alpha atau uji Reliability dari instrument, tetapi tidak melakukan uji Validity. Karena dalam penelitian kuantitatif, setiap instrument yang dipakai dalam pengumpulan data kuantitatif harus baku (standard) artinya teruji validitas dan reliabilitasnya. Uji validity dimaksudkan agar hasil penelitian adalah valid (benar) artinya terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Jika dalam obyek berwarna jingga, maka data yang terkumpul memberikan data warna jingga.	<ul style="list-style-type: none"> • Reliability dan Validity mempengaruhi kredibilitas (keadaan masuk akal) dari penelitian dan dapat dipercaya sebagai sebuah penemuan (Wiersma & Jurs, 2005:264-265) • Dengan instrumen yang valid dan reliable dalam pengumpulan data, maka hasil penelitian akan menjadi valid dan reliable, sehingga instrumen yang valid dan reliable merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang benar dan dipercaya (Sugiyono, 2004:110) • Salah satu dari banyak yang umumnya dipakai untuk menghitung koefisien reliability adalah Cronbach,s Alpha (Coakers & Steed, 2003:140); dimana jika sebuah penelitian yang reliable, maka jika peneliti lain menggunakan prosedur, variabel, pengukuran dan kondisi yang sama maka hasil penelitian yang diperoleh tidak berbeda (Wiersma & Jurs, 2005:264)[5] • Dengan validity berarti hasil penelitian dapat dipercaya benar dan hasil penelitian bisa digeneralisasikan (Wiersma & Jurs, 2005:264), lebih jauh menurut Smith (1991 dalam Kumar, 2005: 153) dengan instrument yang tervaliditas berarti peneliti mengukur apa yang harus diukur [6].
4	Pada sub pokok Analisis data, Hasil Temuan dan Pembahasan Jurnal di halaman 5 (atau di halaman 7, sub bagian Conclusion and Limitation pada artikel jurnal), peneliti menyatakan bahwa ukuran sampel yang kecil dan juga, data dikumpulkan dari	Karena artikel menggunakan penelitian kuantitatif, seharusnya peneliti menjelaskan dalam artikel berapa besar populasi yang ada atau error sampling yang digunakan (atau berapa signifikan level dari hasil penelitian).	<ul style="list-style-type: none"> • Pada penelitian yang menggunakan sampel, diperlukan hipotesis statistik, untuk menguji apakah hipotesis penelitian yang hanya diuji dengan sampel itu dapat diberlakukan untuk populasi atau tidak. Dalam pengujian inilah dikenal signifikan level (taraf kesalahan dan kepercayaan) dari pengujian (Sugiyono, 2004:53-54). Besarnya/banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian bergantung dari signifikan level yang dikehendaki (Sugiyono, 2004:79)[7] • Ketika menentukan

	satu sumber.		partisipan/responden dalam penelitian, adalah penting untuk menentukan ukuran sample responden. Formula ukuran sampel menghitung berapa ukuran sampel berdasarkan beberapa faktor penting, yaitu level kepercayaan (<i>confidence</i>) dan kesalahan sampling (<i>sampling error</i>), atau tidak perlu menghitung besar sampel gunakan formula, tapi identifikasi ukuran sampel gunakan tabel yang sudah disediakan peneliti (Creswell, 2012:146-147).
5	Pada sub bagian bahasan Analisis data, Hasil Temuan dan Pembahasan Jurnal dihalaman 4 (atau halaman 4, pada sub bagian Data Analysis pada Artikel Jurnal): Peneliti mengatakan untuk melihat apakah terdapat perbedaan dalam pengembangan organisasi pembelajaran antara Nepal dan India t-test digunakan. Untuk memahami hubungan antara variabel independen kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan variabel dependen organisasi belajar, korelasi Pearson Product Moment digunakan. Untuk menentukan hubungan statistik antara variabel, analisis regresi berganda (Multiple Regression analysis) telah dilakukan.	Dari uji statistic yang digunakan dalam artikel, diantaranya t-test, dan product moment diketahui bahwa penelitian dilakukan dengan data interval atau rasio, yang merupakan penelitian parametric inferensial. Tapi sayang peneliti tidak melakukan uji data apakah berdistribusi normal (<i>normal distribution/Gaussian distribution</i>) atau tidak. Karena jika data tidak berdistribusi normal maka tidak bisa/tidak benar diuji dengan interval (<i>discrete numerical scale</i>)/rasio (<i>continuous numerical scale</i>) statistic test (baik t-test maupun product moment) tapi harus dengan ordinal statistik test (run test maupun Spearman Rank test) dengan terlebih dahulu konversi/ubah data rasio/interval ke data ranking.	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan statistic parametrik dan non-parametrik tergantung dari jenis data yang dianalisis. Statistik parametric menggunakan data interval/rasio, sedangkan non-parametrik menggunakan data nominal, dan ordinal. Statistik parametris memerlukan terpenuhinya banyak asumsi, asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal (Sugiyono, 2004:145)[7]. • Normality test (test distribusi normal) dapat menggunakan test Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilks, Skewness dan Kurtosis (Coakes & Steed, 2003: 33) [8]. • Macam level/skala pengukuran data dalam penelitian adalah nominal, ordinal, interval atau <i>discrete numerical</i>, dan rasio atau <i>continuous numerical</i> (Dowdy et al., 2004:31). Distribusi Normal adalah model yang cocok untuk populasi dengan variabel data continuous (Dowdy et al., 2004:147)[10].
6	Pada bagian 1. Pokok Masalah dan	Ada faktor lain yang sangat mempengaruhi perkembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan

	<p>Tujuan Artikel pada tulisan tinjauan kritis ini dihalaman 2 (atau pada halaman 1, sub bagian Introduction dari artikel jurnal), penulis artikel berpendapat (tanpa referensi): peneliti dan praktisi memfokuskan usaha mereka untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi pembelajaran. Di antara berbagai faktor diidentifikasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dianggap sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi perkembangan organisasi pembelajaran</p>	<p>dari peneliti/penulis terdahulu yang tidak menjadi bagian yang dibahas, baik di studi pustaka maupun dibagaian lainnya pada artikel ilmiah yang dikritisi.</p>	<p>kompetitif dalam baru ini lingkungan, perusahaan harus belajar lebih baik dan lebih cepat dari keberhasilan dan kegagalan. Perlu untuk terus mengubah diri menjadi organisasi belajar, menjadi tempat di yang kelompok dan individu pada semua tingkatan terus menerus terlibat dalam proses belajar baru (Marquardt, 2002:14)[1].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasi yang mampu menangkap semua kekuatan dan mensinergikan secara sistematis akan menjadi salah satu langkah untuk maju naik tangga evolusi tahap berikutnya kehidupan organisasi dari organisasi belajar (Marquardt, 2002:41)[1]. • Lima disiplin dari organisasi belajar dapat sebagai penawar/pencegah ketidak berdayaan organanisasi belajar (Senge, 2006:26). Organisasi belajar hanya melalui individu yang belajar. Belajar individual tidak menjamin belajar organisasi, tetapi tanpa belajar individual maka belajar organisasi tidak pernah terjadi (Senge, 2006:129). Bagaimanapun juga disiplin kelima “berpikir sistem” (system thinking) adalah batu penjuru (<i>cornerstone</i>) dari organisasi belajar (Senge, 2006:55-125) [14]
7	<p>Tujuan Penelitian (Halaman 2 pada bagian Pokok Masalah dan Tujuan Penelitian dari tulisan Tinjauan Kritis atau halaman 2-4 dari artikel jurnal)</p>	<p>Terdapat 3 tujuan penelitian ini yaitu, 1) mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan organisasi pembelajaran; 2) mengidentifikasi variabel-variabel kunci kepemimpinan transformatif dan budaya organisatoris yang akan memprediksi organisasi pembelajaran; 3) mengkaji perbedaan di dalam mengembangkan organisasi pembelajaran antara negara Nepal dan India. Tujuan penelitian ini merupakan sebuah tema besar yang sudah sangat sering diujikan atau diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Garcia-Moraless V.J., <i>et al.</i> (2012) hingga penelitian yang terbaru yang dilakukan oleh Mutahar A.Y., <i>et al</i> (2015) juga meneliti tentang topik yang sama yaitu tentang kepemimpinan transformatif [13].</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat cukup banyak penelitian sebelumnya yang melakukan penelitian dengan topik yang sama seperti yang dilakukan oleh Moraless V.J., <i>et al.</i> (2012) dan Mutahar A.Y., <i>et al</i> (2015) juga meneliti tentang topik yang sama yaitu tentang kepemimpinan transformatif [15].
8	<p>Tinjauan Pustaka atau Literature</p>	<p>Topik ini mencoba menampilkan kebaruan dengan menambahkan variabel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi berkembang sebagian besar dari kepemimpinan

	<p>review (halaman 2 sampai 4 dari tulisan Tinjauan Kritis atau halaman 2-4 dari artikel jurnal)</p>	<p>kultur organisasi untuk menjelaskan peningkatan kinerja organisasi pembelajaran, penelitian ini menjelaskan dengan menghadirkan penelitian terdahulu sebagai alasan atau latar belakang untuk menambahkan variabel ini. Hanya saja secara teoritis sebenarnya kultur organisasi memiliki hubungan yang saling mempengaruhi dengan kepemimpinan transformatif, sehingga variabel independennya yaitu kepemimpinan transformatif dan budaya/kultur organisasi dapat bersama saling mempengaruhi saat dilakukan pengujian karenanya perlu juga menguji berapa besar dan mana yang lebih besar pengaruh dari kedua independent variabel tersebut terhadap variabel dependent.</p>	<p>sementara budaya organisasi juga dapat mempengaruhi perkembangan kepemimpinan (Bass & Avolio, 1993) [11].</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat relasi yang signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan dimensi konstruktif dari budaya organisasi (Seloane. 2010:129-131)[12]. • Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh luar biasa pada pembangunan budaya organisasi. Selama beberapa dekade terakhir, budaya dan kepemimpinan transformasional sebagai dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional (Veisoh et al., 2014) [16].
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

REFERENSI

- [1] Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Fifth Elements for Corporate Learning*. Davies-Black Publishing, Inc, CA
- [2] Rijal, S. (2010). *Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study*. International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010 Volume 14, Number 5, Taf Publishing
- [3] Chiva, R. (2013). *A Framework for Organizational Learning Types: Generative, Adaptive and Zero Learning*. University Jaume Castellón, Spain
- [4] Daft, R. L (2015). *The Leadership Experience*. Cengage Learning, United States
- [5] Wiersma, W., & Jurs. S. G. (2005). *Research Methods in Education*. Peason Education, inc. United States of America
- [6] Kumar, R. (2005). *Research Methodology: a Step by Step Guide for Beginners*. Sage Publications, London
- [7] Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta CV, Bandung
- [8] Coakes, S. J., & Steed, L. G. (2003). *SPSS: Analysis without Anguish*. Joh Wiley & Sons , Australia
- [9] Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Peason Education, inc. United States of America
- [10] Dowdy, S., Wearden, S., & Chilko, D. (2004). *Statistics for Research*. A John Wiley & Sons, Inc. Canada
- [11] Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ Journal of Public Administration Quarterly Vol. 17, No. 1, Spring, 1993, pp. 112-121. SPAEF
- [12] Seloane, M. P. (Nov 2010). *The Relationship Between Transformational Leadership and Organisational Culture*. Master Research in University of South Africa
- [13] García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. 2012. *Transformational leadership influence on*

- organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 65, Hal. 1040–1050.
- [14] Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Random House Business Books. London.
- [15] Mutahar, A.Y., Rasli A.Md., & Al-Ghazali, B.M. (2015). Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Financial*. Vol. 5, Hal. 406-411.
- [16] Veisheh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture: Case Study: Medical Scholl of Ilam. *Journal of Business Studies Quarterly* 2014, Volume 5, Number 3. *Journal of Business Studies Quarterly*