

**Pengaruh *Breakthrough Leadership* Pada Kinerja Organisasi Dengan Mediasi Motivasi Karyawan Dan Kepuasan Karyawan Di Perusahaan Tambang Batubara Tbk Di Indonesia (IDX-Listed)**

**Joko Triraharjo<sup>1</sup>, Achmad Sutawijaya<sup>2</sup>, Ahmad Badawy Saluy<sup>3</sup>, and Havidz Aima<sup>4</sup>**

*Program Studi Doktor Manajemen, Universitas Mercu Buana*

[Jokotri\\_ppa@yahoo.com](mailto:Jokotri_ppa@yahoo.com), [sutawijaya\\_69@hotmail.com](mailto:sutawijaya_69@hotmail.com), [badawy\\_saluy@yahoo.co.id](mailto:badawy_saluy@yahoo.co.id), [havidz.aima@yahoo.com](mailto:havidz.aima@yahoo.com)

**ABSTRACT**

Indonesia is the largest coal exporter in the world. Indonesia's total coal production in 2018 is 528 million tons. Of this amount, 320 million tons are produced by coal mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange. The performance of coal mining companies in Indonesia that have already existed in the period 2014 to 2018 has a very high gap. This difference in performance gap is expected to be influenced by the leadership style of the company. The purpose of this study was to analyze the effect of breakthrough leadership on organizational performance with employee motivation and satisfaction as an intervening variable in coal mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange. Respondents from this study were 12 coal mining companies listed on the IDX in Indonesia. The type of research used is quantitative methods. The research respondents were 113 people in the position of supervisors to directors. Data were analyzed using the Structural Equation Model (SEM - AMOS). The results show that breakthrough leadership has a positive and significant influence on employee motivation and employee satisfaction, but does not have a positive influence on organizational performance, employee motivation and employee satisfaction has a positive influence on organizational performance. Employee satisfaction and employee motivation do not mediate between breakthrough leadership towards organizational performance.

Keywords: Breakthrough Leadership, Employee Motivation, Employee Satisfaction Organizational Performance.

**ABSTRAK**

Indonesia adalah eksportir batu bara terbesar di dunia. Total produksi batu bara Indonesia pada tahun 2018 sebesar 528 juta ton. Dari jumlah tersebut, 320 juta ton di produksi oleh perusahaan pertambangan batu bara yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Kinerja perusahaan tambang batubara di Indonesia yang sudah tbk di periode 2014 sampai dengan 2018 terdapat gap yang sangat tinggi. Perbedaan gap kinerja ini yang di duga salah satu nya di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi dengan motivasi dan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening di perusahaan pertambangan batubara yang terdaftar di BEI di Indonesia. Responden dari penelitian ini adalah 12 perusahaan pertambangan batubara yang terdaftar di BEI di Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Responden penelitian adalah 113 orang pada posisi supervisor hingga direktur. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM – AMOS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa breakthrough leadership mempunyai pengaruh positif dan significant terhadap employee motivation dan employee satisfaction, tetapi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap performance organisasi, employee motivation dan employee satisfaction

mempunyai pengaruh positif terhadap performance organisasi. Employee satisfaction dan employee motivation tidak memediasi antara breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Breakthrough Leadership, Employee Motivation, Employee Satisfaction Organizational Performance.*

## 1. PENDAHULUAN

Pertambangan merupakan motor penggerak kegiatan ekonomi di setiap negara terutama pada daerah terpencil di negara yang sedang berkembang. Saat ini kinerja perusahaan tambang batubara di Indonesia masih harus ditingkatkan jika dibandingkan dengan negara lain. Potret pertambangan di Indonesia khususnya sektor batubara belum memberikan kontribusi yang optimum bagi negara Indonesia dan untuk sebesar besarnya kemakmuran rakyat, sehingga oleh Resvani (2017) disampaikan bahwa akar permasalahannya ada pada GDP (*Gross Domestic Product*) dari Industri Pertambangan, Pendapatan Negara, lapangan pekerjaan, upah, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan ekologi serta *linkage* dan *multiplier*. Kinerja atau kontribusi pertambangan di Indonesia tidak signifikan dibandingkan dengan negara lain seperti Australia, China, Peru ataupun India, misalnya di Australia kontribusi pertambangan terhadap GDP 2014 Pemerintahan Australia sebesar 8.9%, Peru sebesar 10%, Chili sebesar 10%., sementara di Indonesia masih sebesar 3,64%. Untuk memberikan kontribusi yang optimum terhadap negara Indonesia maka kinerja perusahaan tambang batubara harus ditingkatkan kinerjanya, peningkatan kinerja perusahaan tambang batubara khususnya yang sudah terbuka ini diduga salah satunya di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut. Perubahan teknologi, lingkungan kerja dan pola pikir generasi milenial di Indonesia yang sangat cepat agar menghasilkan kinerja organisasi yang baik diduga kuat diperlukan gaya pemimpin baru yang anti mainstream, di dalam penelitian ini dihadirkan gaya pemimpin baru yaitu breakthrough leadership. Baldrige Excellence Awards (United States) dalam Theory Performance Colin Tablbot 2010 menyampaikan bahwa untuk menghasilkan kinerja organisasi yang optimum tahapan paling pertama dan utama adalah berkenaan tentang kepemimpinan.

Arham (2014) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa ada hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan yang berbeda dan kinerja organisasi layanan UKM dan temuan ini berimplikasi bahwa perilaku kepemimpinan para pemimpin UKM adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja UKM di sektor jasa. Ibrahim dan Primiana (2015) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa lingkungan bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut ditemukan bahwa lingkungan bisnis berimplikasi pada kinerja organisasi. Ali dan Tang (2016) menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memiliki efek mediasi pada hubungan antara masing-masing gaya kepemimpinan. Ebrahimi dkk (2016) menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap inovasi eksplorasi.

## 2 KAJIAN TEORI

### 2.1 *Breakthrough Leadership*

Havard Business School Publishing 2015 menyampaikan bahwa pemimpin yang lebih efektif adalah melalui breakthrough leadership. Pemimpin tipe ini memberikan perspektif baru karena mampu memberikan ide baru untuk membantu mengembangkan pengikutnya dan meningkatkan proses

pendampingan. (Schofield, 2015). Jaringan yang diproduksi oleh breakthrough leader sangat berharga. (Chung, 2015). Terobosan kepemimpinan telah membantu memprioritaskan beban kerja, lebih nyaman dalam mendelegasikan tugas, mempertahankan gambaran besar dalam pikiran dan kendala pada hambatan kerja dapat diantisipasi sehingga tugas dapat fokus (Palacios, 2015). Menerapkan Pembelajaran Sains ke Teknologi menyatakan bahwa terobosan terkemuka harus menguasai era digital, Kami selalu melakukan banyak hal yang sekarang kami lakukan dengan teknologi. (Larkin, 2012)

American Management Association - AMA (2018) mencirikan gaya breakthrough leadership menjadi 5 (lima) bagian: Yang pertama adalah pemimpin adalah orang dengan memberikan contoh dan terlibat langsung, pemimpin orang, bukan perusahaan. Mereka menyadari bahwa memimpin, memotivasi, dan melatih adalah tentang orang dan bukan tentang suatu organisasi. Memahami apa yang mendorong perilaku individu itu penting, seperti mengenali cara untuk memotivasi dan menginspirasi. Para pemimpin pembuat terobosan mengamati orang lain dan tahu bahwa pada akhirnya, orang ingin menjalani kehidupan mereka sendiri. Karyawan ingin diberdayakan dan diilhami, tetapi mereka ingin bepergian sendiri. Kekuatan breakthrough leadership tidak datang dari jabatan atau otoritas, itu datang dari keaslian dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang, melibatkan pengikut dalam proses organisasi dan melibatkan energi dan emosi mereka dalam tujuan organisasi. Pemimpin yang melanggar bekerja untuk menginspirasi dan memberdayakan individu, dan itu berarti menjadi cukup fleksibel untuk terhubung di berbagai tingkatan - bahkan ketika individu yang bersangkutan memberontak terhadap otoritas.

Pemimpin membuat terobosan mengatakan tindakan yang sesuai dan kongruen. Mereka menyadari bahwa Anda tidak dapat memimpin dari belakang dan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang terjadi di jalan sempit untuk menjadi efektif, para pemimpin harus berada di depan pelanggan dan dengan karyawan. Para pemimpin yang melanggar memahami berbagai generasi, budaya, dan individu serta hasrat intrinsik, karena mereka memimpin orang, bukan proses atau organisasi.

Kedua adalah melaksanakan visi yang dia yakini, Para pemimpin pembuat terobosan tahu bahwa visi tidak ada di masa depan yang jauh. Visi adalah tempat Anda berasal setiap hari. Itulah cara Anda berpikir, dan bagaimana Anda bertindak. Menjalani sebuah visi berarti melakukan upaya yang disengaja untuk mencapai tujuan saat ini dan membawa masa depan ke masa sekarang. Para pemimpin ini hidup selaras dengan visi mereka. Mereka berpikir visi, bertindak visi, dan mengkomunikasikan visi. Jika tujuan seorang pemimpin adalah menciptakan perusahaan yang ramah lingkungan, pemimpin akan melakukannya segera, bahkan jika itu akan memakan waktu bertahun-tahun untuk mewujudkan visi itu. Persediaan kantor, produk pembersih, tanaman di lobi, dan bahkan makanan yang disajikan di kantin perusahaan akan mencerminkan visi itu. Pilihan pribadi pemimpin, dari pakaiannya ke mobil yang dia kendarai, akan melambangkan komitmennya terhadap visi itu.

Ketiga selalu menaikkan standar. Para pemimpin yang memisahkan diri menetapkan standar yang sangat tinggi untuk diri mereka sendiri. Mereka mengerti bahwa mereka perlu menuntut lebih dari diri mereka sendiri daripada pengikut mereka. dalam ide sederhana contoh yang bagus. Pemimpin melanggar percaya bahwa segala sesuatu adalah mungkin karena itu, ia secara konsisten berusaha mencapai yang mustahil. Kesalahan umum yang dilakukan oleh pemimpin baru adalah terus beroperasi pada tingkat yang membawanya ke posisi saat ini. Mereka menganggap bahwa mereka cukup baik, tanpa menyadari bahwa promosi baru ini membutuhkan standar yang benar-benar baru. Ini mengarah ke standar umum dalam mode "Bisnis-seperti-Biasa" tanpa meningkatkan standar mereka sendiri. Ketika seorang pemimpin gagal meningkatkan standarnya sendiri, ia menurunkan standar untuk seluruh organisasi. Dengan menunjukkan bahwa tidak pernah ada titik di mana orang dapat mengandalkan kemenangan seseorang, pemimpin terobosan memberikan contoh bahwa pertumbuhan berkelanjutan adalah bagian penting dari budaya perusahaan.

Keempat adalah mampu memimpin, mengatur dan membimbing, breakthrough leadership memiliki tiga peran sebagai pemimpin, manajer, dan pelatih. Mereka memimpin orang, mengelola "barang" dan mempraktikkan kinerja. Ketika para pemimpin mengurangi peran itu menjadi satu, mereka tidak memenuhi potensi terobosan mereka. Peran dicampuradukkan dengan tidak ada yang dilakukan secara maksimal. Sebagai contoh, kami telah melihat banyak eksekutif menempatkan setiap tugas pada daftar "yang harus dilakukan", beroperasi seolah-olah mereka dapat mengelola setiap tugas. Jenis kepemimpinan ini melemahkan organisasi. Tidak memerlukan keterampilan orang untuk mengelola kertas dan proyek (barang). Namun, dibutuhkan keterampilan orang untuk bekerja dengan orang lain. Mereka adalah pekerjaan yang berbeda. Ketika seorang pemimpin bertindak sebagai manajer, ia harus bekerja pada timeline, proyek, dan tenggat waktu alih-alih mengembangkan staf. Orang tidak dapat dikelola; mereka dapat dibimbing dan diilhami. Mereka mengatur diri mereka sendiri. Seorang pemimpin mengelola alat, lingkungan, dan proses di sekitar orang untuk membantu mereka berhasil dan memberdayakan staf dengan memberi mereka alat dan keterampilan untuk mengelola diri mereka sendiri. Ketika seorang pemimpin bekerja dengan timnya dan melihat masalah kinerja, perannya pada saat itu adalah melatih. Sekali lagi, ini adalah fungsi yang berbeda. Ini membutuhkan perhatian satu-satu, mungkin memperkuat visi, memberikan bantuan dalam mengembangkan keterampilan atau memastikan karyawan sejalan dengan tujuan keseluruhan perusahaan. Pemimpin hebat memahami perbedaan antara pemimpin, manajer, dan pelatih, dan mereka mengasah keterampilan mereka untuk menjadi baik pada ketiganya.

Kelima adalah menciptakan pemimpin baru. Pemimpin Breakthrough menciptakan lebih banyak pemimpin, bukan pengikut. Perusahaan pembuat terobosan membutuhkan orang-orang di setiap level yang dapat memimpin sejalan dengan visi perusahaan. Menciptakan pemimpin membutuhkan sejumlah keterbukaan dan kepercayaan diri dari pemimpin pembuat terobosan. Seseorang yang merasa terancam oleh pertumbuhan orang-orang yang bekerja untuknya kemungkinan akan menghambat pertumbuhan ini. Yang dipahami pemimpin terobosan adalah bahwa keberhasilan seluruh organisasi adalah cerminan kepemimpinannya. Tim yang menghasilkan kinerja, pertumbuhan, dan inovasi yang luar biasa menunjukkan bahwa pemimpin tim adalah pemimpin yang luar biasa.

Leadership Psychology Australia, (2009) menyatakan dalam penelitiannya bahwa breakthrough leadership ditunjukkan 6 Perilaku dengan jelas, dengan 6 perilaku ini diharapkan akan dapat membuka pengikut potensial sebagai berikut :

Pertama menunjukkan minat yang tulus dalam pengembangan semua orang. Penekanannya adalah pada minat yang tulus. Ini berarti meluangkan waktu untuk membangun profesional yang lebih dalam dengan setiap individu dan melakukan ini secara pribadi. Kedua adalah mendengarkan orang dan menanyakan ide-ide mereka. Ini menunjukkan rasa hormat kepada orang tersebut dan keyakinan bahwa mereka memiliki sesuatu yang berharga untuk disumbangkan serta menunjukkan bahwa pemimpin tidak memiliki semua jawaban dan siap mendengarkan pemikiran dan gagasan orang lain. Ketiga adalah bertindak atas saran para pengikut. Tidak semua saran harus ditindaklanjuti tetapi kita tunjukkan kepada orang-orang bahwa pendapat itu penting, tetapi juga bahwa mereka dapat mempengaruhi agenda. Ketika orang melihat dampak dari gagasan mereka tentang hasil, mereka memiliki kepemilikan yang lebih signifikan terhadap keputusan yang diambil. Ini adalah langkah pertama di jalan menuju pemberdayaan di mana individu secara bertahap mendapatkan pengaruh yang lebih besar, menerima akuntabilitas yang lebih besar dan memberikan hasil yang lebih baik. Keempat adalah membangun tantangan bagi individu dan menunjukkan kepercayaan pada kemampuan mereka untuk menyampaikan. Untuk melakukan ini, Anda harus mengenal semua orang dengan baik. Anda perlu tahu tantangan apa yang tepat untuk semua orang dan untuk melakukan ini. Anda perlu memahami keselarasan antara tujuan bisnis dan pribadi serta menilai dengan benar kemampuan dan bakat belajar dari orang yang bersangkutan. Kelima adalah dukungan dan pelatihan. Ketika para pemimpin memberikan dukungan yang menempatkan jaring pengaman yang dapat memberi individu keberanian untuk melangkah "keluar dari cabang" dan membina kemudian memberi mereka pengembangan yang dibutuhkan untuk menguasai keterampilan baru. Orang

akan lebih percaya diri untuk mencoba sesuatu yang baru ketika mereka melihat ada dukungan yang tersedia bagi mereka.

Keenam adalah memberikan umpan balik dan pengakuan. Umpan balik dan pengakuan adalah elemen penting dalam membangun hubungan karena mereka menunjukkan kedalaman perhatian yang dimiliki seorang pemimpin. Seiring waktu mereka adalah unsur utama dalam membangun ketahanan dan menjaga motivasi. Keterlibatan aktif dan konstruktif dengan para pemimpin ini tidak hanya membangun kapasitas tetapi juga berkontribusi untuk membangun harga diri pada individu yang bersangkutan. Bersama-sama, perilaku ini memiliki dampak yang kuat dan dapat memberikan dukungan yang diperlukan memecah hambatan untuk pengembangan pribadi. Sementara perilaku dapat dibentuk secara terpadu, rencana tindakan mereka hanya efektif ketika disampaikan oleh pemimpin secara orisinal, konsisten, dan pribadi.

Berbagai penjelasan dari beberapa teori mengenai pemimpin American Management Association-AMA (2018) dan Harvard Business School Publishing (2012) juga dari Leadership Psychology Australia, (2009). Dimensi dari penelitian ini yang digunakan adalah American Management Association-AMA (2018), yaitu: Pemimpin orang dengan memberikan contoh dan terlibat langsung (contoh). Yang kedua adalah Melakukan visi yang ia yakini kuat (Visionary). Yang ketiga bahwa Pemimpin terobosan selalu meningkatkan standar. Yang keempat memimpin, mengorganisasi, dan membimbing, yang kelima adalah Menciptakan pemimpin baru. (Regenerasi).

Penelitian yang dilaksanakan oleh J. Triraharjo dkk (2019) menyampaikan bahwa breakthrough leadership berpengaruh pada kepuasan karyawan tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Lett 2002 dalam Davidson dkk (2006) menyampaikan bahwa breakthrough leadership digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang menggabungkan pemodelan peran, klarifikasi nilai-nilai sendiri dan menghormati pandangan orang lain untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

## 2.2 Motivasi Karyawan

Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan tujuan individu sedangkan tujuan organisasi fokus pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Intensitas berkaitan dengan seberapa kuat seseorang berusaha, arah berkaitan dengan konsisten kepada tujuan organisasi dan dimensi ketekunan mengukur seberapa lama orang dapat menjaga tingkat usahanya.

Newstrom (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak sesuai dengan perilaku tertentu. Newstrom menyampaikan indikator motivasi adalah *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif dan usaha untuk meneruskan. *Comitment* adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan organizational citizenship, *Satisfaction*, Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja, *Turnover* merupakan kehilangan pekerja yang sangat di hargai di dalam organisasi.

McShane dan Von Glinov (2010) menyampaikan bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mempunyai arah, intensitas, dan ketekunan perilaku sukarela. Kreitner dan Kinicki (2011) memberikan pendapat bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Colquitt, et al. (2011). Menyatakan bahwa motivasi adalah sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun luar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya, sehingga disimpulkan bahwa motivasi adalah

merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunan dalam pencapaian tujuan.

Kreitber dan Kinicki (2010) membagi dalam dua kategori : *contents theory of motivation dan process theories of motivation*. *Contents theories of motivation* berfokus pada identifikasi faktor internal seperti naluri, kebutuhan, kepuasan dan karakteristik kerja. Dimana teori ini menjelaskan bagaimana motivasi dipengaruhi oleh interaksi yang dinamis antara individu dan lingkungan dimana mereka bekerja. Sedangkan proses *theories of motivation* berfokus menjelaskan proses dengan mana faktor dan kognisi internal mempengaruhi motivasi pekerja.

Dalam hal ini yang termasuk teori motivasi konten adalah Teori Hirarki kebutuhan Maslow, Teori ERG Alderfer, Teori Kebutuhan McClelland dan teori motivator hygiene Herzberg. Sedangkan dalam teori proses adalah Equity Theory Adam, Expectancy Theory Vroom, dan Goal-Setting Theoriy. McShane dan Von Glinov (2010) menyatakan bahwa inti teori pekerja ada empat klasifikasi : Employee Engagement, Employee Drives and Needs, Rational Decision Model of Employee Motivation dan Organizational Justice.

Untuk mencapai tujuan tertentu orang cenderung mengembangkan dorongan motivasi, penelitian McClelland dalam Newstroom 2011 disampaikann bahwa dorongan motivasi ini meliputi 3 (tiga) hal : *Achievement Motivation* - Motivasi berprestasi ini adalah suatu dorongan motivasi yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan yang menantang. Karakterisitik pekerja yang berorientasi pada prestasi yaitu mereka yang bekerja lebih keras apabila mereka menerima penghargaan pribadi atas usahanya. Orang dengan dorongan kuat untuk berpresatsi ini akan akan bertanggung jawab akan hasil tindakkannya, ingin merubah nasib, mencari umpan balik secara reguler dan berusaha mencapai prestasi melalui usaha individual maupun kolektif.

*Affiliation Motivation* - Motivasi untuk ber-afiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang banyak atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang sefaham atau cocok dan berpengalaman dengan tujuan sama menjadi sebuah komunitas tertentu. Mereka mendapatkan kepuasan diri berada di sekitar temannya dan menginginkan kebebasankerja untuk mengembangkan hubungan tersebut.

*Power Motivation* - Motivasi akan akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi banyak orang, melakukan pengawasan dalam menrubah situasi. Orang yang termotivasi karena alasan kekuasaan selalu berharap bahwa kekuasaannya dapat berdampak pada organisasi yang dipimpinya.

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi karyawan Maslow (1943) terdiri dari *Fisologis, Safety* (rasa aman), Sosial, Pemnghargaan dan Aktualisasi diri

### 2.3 Kepuasan Karyawan

Koesmono (2014) menyampaikan hasil penelitiannya inibahwa budaya organisasi, kepemimpinan pelayan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Para ahli memberikan definisi perihal kepuasan kerja/ karyawan dengan menekankan pada sudut pandang yang berbeda sesuai dengan pandangnya masing masing, kebanyakan dari pandangan pandangan tersebut semuanya bersifat melengkapi sehingga dapat lebih terlihat jelas perihal dimensi kepuasan kerja/ kepuasan karyawan. Calquitt et al (2011). Menyampaikan bahwa kepuasan karyawan adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian tugas seseorang atau pengalaman kerja, dengan kata lain kepuasan karyawan adalah bagaimana karyawan merasakan tentang pekerjaannya dan apa yang dipikirkannya. Robbin dan Jugde (2011) memberikan definisi bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang

pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Bekerja memerlukan interaksi dengan lingkungannya dengan berbagai kondisi, ada yang menyenangkan dan tidak menyenangkan. Sedangkan McShane dan Von Glinov (2010) memandang bahwa kepuasan kerja adalah sebagai evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, selanjutnya konteks pekerjaan merupakan karakteristik pekerjaannya, lingkungan dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan., sedangkan Kreitner dan Kinicki, (2010) menyatakan bahwa secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal, seperti orang dapat puas dengan satu aspek tapi juga ada yang tidak puas dengan satu aspek. Dari berbagai pandangan para ahli dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan dimana karyawan bekerja.

Dimensi Employee Satisfaction menurut Calquitt, et al. (2011) adalah *Pay Satisfaction, Promotion Satisfaction, Supervision Satisfaction Coworker Satisfaction, Satisfaction with the work itself, Altruism, Status and Environment*. Sedangkan cara mengukurnya/ indikatornya masing masing, menurut Calquitt, et al. (2011) : *Value Fulfillment, Satisfaction with the work itself (Meaningfulness of work, Responsibility of outcomes and Knowledge of result)*. Kreitner dan Kinicki (2010) memberikan pandangan tentang cara yang dipakai untuk meningkatkan kepuasan kerja/ karyawan adalah *Need Fulfillment, Discrepancies Value attainment, Equity and Dispositional/ Genetic Component*. Schermerhorn, et al (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diketahui melalui observasi dan interpretasi secara seksama tentang apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan orang sambil melakukan pekerjaannya, dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kreitner and Kinicki (2010) yaitu *Need Fulfillment, Discrepancies Value attainment, Equity and Dispositional/ Genetic Component*.

## 2.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah kemampuan untuk memperoleh dan memproses sumber daya keuangan dan fisik manusia dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi adalah hasil dari suatu organisasi sehingga diukur berdasarkan tujuan dan sasarannya (Lee, 2008). Dalam definisi umum kinerja organisasi didefinisikan sebagai produk interaksi antara berbagai departemen dan sektor dalam organisasi, termasuk dimensi keuangan dan non-keuangan (Ouekouak et al, 2013). Skala fiskal umumnya didasarkan pada data laporan keuangan (Hamdam et al, 2012). Kriteria ini lebih nyata pada tingkat pendapatan, tingkat pertumbuhan laba, laba atas ekuitas, laba atas penjualan, dan laba atas aset, definisi kinerja organisasi relatif rumit untuk organisasi nirlaba (Winand et al, 2011) , Hishamudin et al (2010) menyatakan bahwa indikator non-keuangan terdiri dari: pertama, kepuasan pengguna atau penerima manfaat dengan suatu program atau layanan; kedua, meningkatkan jumlah pengguna eksploitasi, dan ketiga, kualitas program dan layanan publik; dan akhirnya efektivitas dan implementasi layanan dan program publik dapat dicapai. Mahmoud & Yusif, (2012) menyatakan indikator non-keuangan termasuk kualitas layanan, kepuasan pengguna layanan, kepuasan pemasok, kegiatan sukarela, dan efektivitas program Para peneliti telah menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang berkelanjutan berakar pada eksploitasi kapasitas yang ada dan pemeriksaan peluang baru.

Moon, dkk. (2018), dan Kim et al (2012), menyatakan bahwa kinerja organisasi akan mengukur produktivitas keuangan organisasi dan implementasi proses bisnis dalam organisasi. Berikut ini adalah indikator yang disajikan dalam mengukur kinerja organisasi dalam penelitian mereka:

1. Organisasi kami mencapai produktivitas yang lebih tinggi daripada kinerja produktivitas selama 3 tahun terakhir.
2. Organisasi kami lebih menguntungkan daripada kinerja laba selama 3 tahun terakhir.
3. Organisasi kami mencapai ROI lebih tinggi daripada kinerja ROI selama 3 tahun terakhir.
4. Organisasi kami mencapai penjualan / kinerja yang lebih tinggi daripada 3 tahun terakhir.
5. Organisasi kami lebih baik daripada organisasi lain dalam hal informasi dan komunikasi.

6. Organisasi kami lebih baik daripada yang lain dalam mengurangi biaya dan jumlah tenaga kerja.
7. Organisasi kami lebih baik daripada organisasi publik lainnya dalam membawa metode analitik yang kompleks untuk diproses dalam tugas.
8. Organisasi kami lebih baik daripada organisasi publik dalam membawa informasi terperinci untuk memproses tugas.

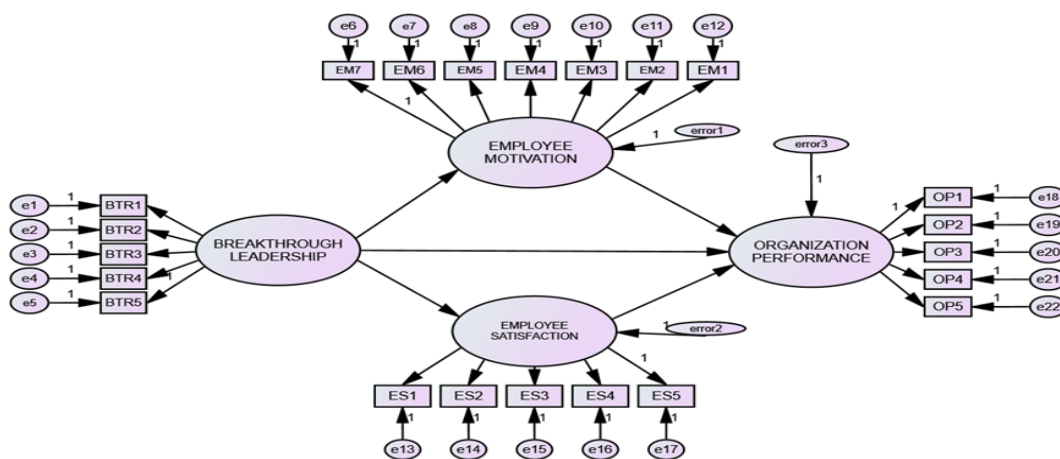
Teori kinerja pertama kali dinyatakan oleh Don Giovanni (1787), yang ditafsirkan sebagai tindakan pertunjukan atau penyajian drama, konser, atau bentuk hiburan lainnya, atau dalam kamus bahasa Inggris yang dimaksudkan: tindakan atau proses melaksanakan atau menyelesaikan suatu tindakan, tugas, atau fungsi. Dan kinerja terus menerus dari satu tugas ke tugas lainnya sehingga mengurangi pekerjaan manusia menuju mekanisasi. Model kontingensi kepemimpinan komprehensif pertama kali dikembangkan oleh Fred Fiedler, di mana dalam model kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja suatu kelompok sangat dipengaruhi oleh kesesuaian gaya kepemimpinan dan jumlah kontrol dan pengawasan situasi yang berbeda.

The Baldrige Excellence Awards (Amerika Serikat) dalam Colin Talbot 2010 mengatakan bahwa kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja organisasi. Wahab, dkk. (2016) menyatakan bahwa dimensi kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi dan prolog layanan berkualitas. Yang, dkk. (2013) menyatakan bahwa indikator kinerja organisasi adalah Anggota perusahaan memperoleh pengetahuan penjualan yang berharga dan ide-ide berguna, Buka pasar baru dan peluang produk / layanan untuk perusahaan, Mencapai efisiensi biaya yang penting bagi perusahaan, Biaya yang jauh lebih rendah untuk perusahaan, Tingkat kesadaran produk perusahaan lain. Tingkat penjualan dan penggunaan pelanggan dari produk perusahaan lain.

Subramony, dkk. (2018) mengatakan bahwa kinerja organisasi diukur berdasarkan pertumbuhan dalam jumlah penjualan. Pertumbuhan penjualan dianggap sebagai hasil kinerja yang penting untuk pertumbuhan ekonomi Alblosi & Nawar (2015) menyampaikan bahwa adanya hubungan antara perilaku gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

### 3 KONSEP KERANGKA PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Penelitian



GOODNESS OF FIT MODEL  
 Prob= $\chi^2/df$ ; Chisquare= $\chi^2$ ; CMIN/DF= $\chi^2/df$   
 RMR= $\sqrt{RMR}$ ; NFI= $\sqrt{NFI}$ ; CFI= $\sqrt{CFI}$ , TLI= $\sqrt{TLI}$   
 IFI= $\sqrt{IFI}$ ; RFI= $\sqrt{RFI}$ ; GFI= $\sqrt{GFI}$   
 TLI= $\sqrt{TLI}$ ; RMSEA= $\sqrt{RMSEA}$



Gambar 1: Konsep Kerangka Penelitian

### 3.2 HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka konsep diatas maka dihipotesiskan sebagai berikut:

- H1: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan?
- H2: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan?
- H3: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi?
- H4: Apakah motivasi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi?
- H5: Apakah kepuasan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi?
- H6: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dengan mediasi motivasi karyawan?
- H7: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dengan mediasi kepuasan karyawan?

### 4 METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan langsung dari responden yang bekerja di tambang batu bara di Indonesia serta menggunakan data sekunder dari laporan kinerja tahunan perusahaan. 2010) dimana Menurut Hair et al (2010) jumlah sampel setidaknya 5 kali jumlah indikator. Dengan referensi ini, penulis memeriksa 20 indikator, sehingga pengambilan sampel responden yang diambil adalah 20 x 5 indikator, 113 responden. 12 perusahaan tambang batubara yang terdaftar di BEI di Indonesia. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model – Analysis of Moment Structures.

### 5 DISKUSI DAN HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Goodness of Fit Model

Uji kompatibilitas model struktural dalam analisis SEM dilakukan dengan melihat beberapa kriteria Goodness of fit model seperti Chi Square, probabilitas, df, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA dan RMR. Hasil estimasi model struktural adalah hasil uji goodness of fit model dapat dilihat pada gambar. Gambar di bawah ini adalah struktur lengkap dari variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Setelah menganalisis data, kami memperoleh struktur yang memiliki goodness of fit Memenuhi prasyarat SEM AMOS adalah sebagai berikut: Model di atas memiliki probabilitas di atas 0,05 (probabilitas = 0,146), RMSEA adalah 0,02 (Spesifikasi: 0,02 – 0,08) dengan demikian, model tersebut telah digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

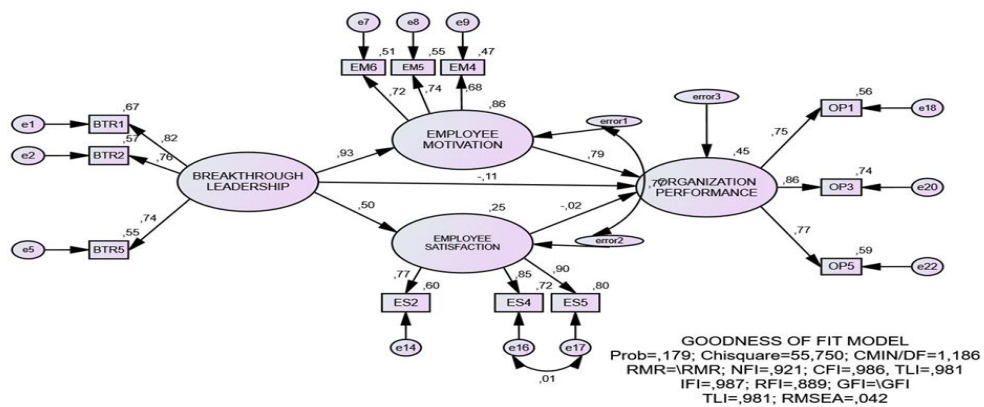


Figure 2. Result of Goodness Fit Model

Model di atas memiliki probabilitas di atas 0,05 (probabilitas = 0,056), RMSEA adalah 0,05 (Spesifikasi: 0,02 – 0,08) dengan demikian, model tersebut telah digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

5.2 TES SIGNIFIKAN

Tabel 1: Result of significant test for Regression Weight

| Correlation Variable                                  | Estimate | SE    | CR     | P     |
|---|----------|-------|--------|-------|
| Breakthrough Leadership to Employee Motivation        | 0.792    | 0.121 | 6.542  | ***   |
| Breaktrough leadrship to Employee Satisfaction        | 0.574    | 0.132 | 4.351  | ***   |
| Breakthrough Leadership to Organizational Performance | -0.103   | 1.004 | -0.103 | 0.918 |
| Employee motivation to Organizational Perfomance      | 0.864    | 1.495 | 0.577  | 0.564 |
| Employee Satisfaction to Organizational Performance   | -0.017   | 0.367 | -0.047 | 0.963 |

Persyaratan uji signifikan adalah jika nilai p <0,05 maka memiliki pengaruh signifikan, dan nilai CR > 1,96 kemudian memiliki pengaruh.

Hasil uji signifikan berdasarkan hasil analisis SEM (Structure Equation Model) pada tabel di atas, beberapa hasil diperoleh sebagai berikut:

- H1: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan? → Diterima
- H2: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan? → Diterima
- H3: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi? → Tidak diterima
- H4: Apakah motivasi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi? → Tidak diterima
- H5: Apakah kepuasan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi? → Diterima

### 5.3 TES SOBEL

Dalam penelitian ini, variabel motivasi karyawan dan kepuasan karyawan menjadi variabel intervening, untuk menguji apakah variabel intervening tersebut dapat mempengaruhi variabel breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi, sehingga uji sobel dapat dilakukan.

Hipotesis yang digunakan dalam tes Sobel adalah sebagai berikut:

Ho1: Motivasi karyawan dapat memediasi pengaruh breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi.

Ha1: Motivasi karyawan tidak dapat memediasi pengaruh breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi.

Ho2: Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi.

Ha2: Kepuasan karyawan tidak dapat memediasi pengaruh breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi.

Jika p Value < 0.05 diterima dan jika Value > 0.05 tidak diterima

Table 2 : Result of Sobel Test

| Variabel Eksogen        | Korelasi     | P Value | Hasil                        |
|-------------------------|--------------|---------|------------------------------|
| Breakthrough Leadership | BTR – EM- PO | 0.5998  | Tidak mempunyai efek mediasi |
| Breakthrough leadership | BTR- ES- OP  | 0.95570 | Tidak mempunyai efek mediasi |

Hasil dari Tes Sobel :

H6: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dengan mediasi motivasi

karyawan? → Tidak diterima

H7: Apakah breakthrough leadership mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dengan mediasi kepuasan karyawan? → Tidak diterima.

## 6 KESIMPULAN

Perubahan yang cepat terhadap lingkungan kerja dan teknologi, tipe pemimpin yang ada saat ini diduga tidak dapat memberikan perbaikan organisasi dengan cepat, sehingga hal ini mendorong peneliti untuk menghadirkan tipe Breakthrough Leadership yang agresif dan meningkatkan dengan cepat dan efisiensi sehingga menghasilkan produksi yang tinggi, beberapa referensi yang kita gunakan adalah American Management Association-AMA (2018), Harvard Business School Publishing (2012) dan Leadership Psychology Australia (2018), Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah American Management Association-AMA (2018), dengan lima dimensi pemimpin yang memberi teladan, visioner, selalu memiliki standar kerja yang tinggi, mampu memimpin, mengatur dan membimbing serta mampu beregenerasi dengan cepat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa breakthrough leadership mempunyai pengaruh positif dan significant terhadap employee motivation dan employee satisfaction, tetapi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap performance organisasi, employee motivation dan employee satisfaction mempunyai pengaruh positif terhadap performance organisasi. Employee satisfaction dan employee motivation tidak mediasi antara breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albloshi, F. A., & Nawar, Y. S. (2015). Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: the case of Saudi Private SME's. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, 2(2), 66-77.
- Ali, N. N. K., & Tang, S. Y. (2016). Does Multiple Leadership Styles Mediated by Job Satisfaction Influence Better Business Performance? Perception of MNC Employees In Malaysia. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 23, p. 02005). EDP Sciences.
- Arham, A. F. (2014). Leadership and performance: The case of Malaysian SMEs in the services sector. *International Journal of Asian Social Science*, 4(3), 343-355.
- Davidson, P. M., Elliott, D., & Daly, J. (2006). Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia. *Journal of nursing management*, 14(3), 180-187.
- Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 230, 351-358.
- Ibrahim, R., & Primiana, I. (2015). Influence Business Environment on the Organization Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4), 283-293.
- Koesmono, H. T. (2014). The influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction toward organizational commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in economics and management of private universities in east Surabaya. *Educational Research International*, 3(4), 25-39.
- Resvani, 2017, Tambang untuk negeri, Fisrt edition, Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Sayle, B., Kumar, S. (2019), The Five Skills of a Breakthrough Leader. <https://www.amanet.org/articles/the-five-skills-of-a-breakthrough-leader/> in January 2019 at 09.00 AM.
- Triraharjo, J., Aima, H., & Sutawijaya, A. (2019). The Effect of Servant Leadership and Breakthrough Leadership on Organization Performance with Employee Satisfaction as Intervening Variable at IDX-listed (Indonesia Stock Exchange) Coal Mining Companies in Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 166-172.
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization performance and leadership style: Issues in Education Service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 593-598.
- Wibowo, 2016, Perilaku dalam organisasi. Second edition, Rajawali Pers, Jakarta