

**Perusahaan Tambang Batubara Tbk (IDX-Listed) Indonesia:
Gaya Kepemimpinan *Breakthrough* Sikonifikan Menaikkan Kinerja Organisasi
Melalui Kepuasan Karyawan**

Joko Triraharjo¹

*Doctoral Management
Mercu Buana University
jokotri_ppa@yahoo.com*

Achmad Hidayat Sutawidjaya³

*Doctoral Management
Mercu Buana University
sutawidjaya_69@hotmail.com*

Havidz Aima²

*Doctoral Management
Mercu Buana University
havidz.aima@yahoo.com*

Ahmad Badawi Saluy⁴

*Doctoral Management
Mercu Buana University
badawi_saluy@yahoo.co.id*

Abstract:

Indonesia is the largest coal exporter in the world. Indonesia's total coal production in 2018 was 528 million tons. Of this amount, 320 million tons were produced by coal mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange. The phenomenon of the performance of coal mining companies in Indonesia which has been established in the period 2014 to 2018 there is a very high difference, both in terms of financial performance and the resulting production. The difference in the performance gap is thought to be influenced by the leadership style in the company. The purpose of this study is to analyze the effect of transformational leadership style, servant and breakthrough leadership on organizational performance with employee satisfaction as an intervening variable in coal mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange and suggest implications for improving company performance. The respondents of this study were 15 coal mining companies listed on the Indonesian stock exchange. The type of research used is a quantitative method with 201 respondents, in supervisory to director positions. Data were analyzed using Structural Equation Model (SEM – AMOS). The results of the study indicate that the current speed of change in organizational behavior, technology and the business environment in the coal mining sector in Indonesia requires a change in the existing leadership style towards breakthrough leadership with 5 (five) dimensions, so that in its implication in the coal industry sector the existing leaders Currently, more emphasis is placed on changing leadership styles to become “multi power leaders” and “visionary leaders” and this will significantly increase organizational performance through employee satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Servant Leadership, Breakthrough Leadership, 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. Fenomena kinerja perusahaan tambang batubara di Indonesia yang sudah tbk di periode 2014 sampai dengan 2018 terdapat perbedaan yang sangat tinggi, baik dari segi performa keuangan maupun produksi yang dihasilkan. Perbedaan gap kinerja ini diduga salah satunya di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformational, servant dan breakthrough leadership terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening di perusahaan pertambangan batubara yang terdaftar di BEI di Indonesia serta saran implikasi untuk perbaikan kinerja perusahaan. Responden dari penelitian ini adalah 15 perusahaan pertambangan batubara yang terdaftar di bursa efek Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan responden sebanyak 201 orang, pada posisi supervisor hingga direktur. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM – AMOS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecepatan perubahan perilaku organisasi, teknologi dan lingkungan bisnis di sektor pertambangan batubara di Indonesia saat ini, diperlukan perubahan gaya kepemimpinan yang sudah ada menuju breakthrough leadership dengan 5(lima) dimensinya, sehingga dalam implikasinya di sektor industri batubara pemimpin pemimpin yang ada saat ini lebih menekankan perubahan gaya kepemimpinan menjadi “*multi power leader*” dan “*visioner leader*” dan hal ini akan signifikan menaikkan kinerja organisasi melalui kepuasan karyawan.

Keywords: Transformational Leadership, Servant Leadership, Breakthrough Leadership, 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. Resvani (2017) menyampaikan 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*. Pendapatan kontribusi pertambangan di Indonesia tidak signifikan bagus jika dibandingkan dengan negara negara lain seperti Australia, China, Peru ataupun India, Kontribusi pertambangan di Australia terhadap GDP 2014 sebesar 8.9%, Peru sebesar 10%, Chili sebesar 10%., sementara di Indonesia masih 3,64%. Untuk memberikan kontribusi yang optimum terhadap negara Indonesia maka kinerja perusahaan tambang batubara harus ditingkatkan, peningkatan kinerja perusahaan tambang batubara khususnya yang sudah

Tbk (terbuka) ini diduga salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut.

Perubahan teknologi, lingkungan kerja dan pola pikir generasi milenial di Indonesia yang sangat cepat diperlukan agar menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi dan diduga kuat diperlukan adanya gaya pemimpin baru yang anti mainstream, di dalam penelitian ini di hadirkan 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.

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Transformational Leadership* (TRF)

Burns (1999) menyampaikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mengangkat moral, motivasi, dan moral para pengikutnya, sedangkan pemimpin transaksional melayani kepentingan pribadi pengikut mereka. Pemimpin transformasional menekankan apa yang dapat pemimpin lakukan untuk negara, namun pemimpin transaksional, tentang apa yang bisa dilakukan atau diberikan negara untuk pemimpin. Banyak penelitian empiris mendukung perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap perubahan pasar dan tenaga kerja selama dua dekade sebagian besar hasilnya adalah kecenderungan kepemimpinan yang lebih transformasional daripada transaksional jika lebih efektif.

Para pemimpin didorong untuk melakukan pemberdayaan pengikut mereka dengan mengembangkan pengikut menjadi individu dengan keterlibatan tinggi dan tim fokus pada kualitas, layanan, efektivitas biaya, dan jumlah output dari produksi. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dengan kepribadiannya mampu menggerakkan pengikutnya dengan pengaruh ideal (berkharisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Hal ini akan meningkatkan kematangan dan cita-cita pengikut serta kepedulian untuk pencapaian, *self-actualization*, kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat. Pengaruh ideal pemimpin yang inspirasional ditampilkan ketika pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal itu dapat dicapai, memberi contoh, menetapkan standar kinerja yang tinggi, dan menunjukkan tekad dan kepercayaan. Intelektual

stimulasi ditampilkan ketika pemimpin membantu pengikut untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif. Pertimbangan individual ditampilkan ketika para pemimpin memperhatikan perkembangan kebutuhan pengikut dan mendukung serta melatih pengembangan pengikut mereka. Para pemimpin mendelegasikan tugas sebagai peluang untuk pertumbuhan.

Pemimpin transformasional mendorong pengikut mereka untuk memiliki tanggung jawab dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi (Marn, 2012). Manajer yang paling efektif adalah pemimpin transformasional (Luthans & Doh, 2012). Dalam studi Bass (1999), kepemimpinan transformasional dikategorikan untuk pertama kalinya mempunyai pengaruh yang ideal (karisma) di mana para pemimpin menggerakkan pengikut di luar kepentingan pribadi, memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan selalu mempertimbangkan kepentingan bersama didalam mencapai tujuan organisasi. Jenis kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Luthans dan Doh (2012) menyatakan bahwa Karisma yang ideal dapat diukur oleh dua kelompok sebagai atribut dan perilaku, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu.

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Dinc (2015) pertama adalah pengaruh yang ideal (atribut dan perilaku), efek ideal (alam dan perilaku) dan pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya (Boerner, Eisenbeiss, & Griesser, 2007: hlm. 16). Pemimpin seperti ini berhubungan dengan kekaguman para pengikut mereka; itu juga disebut "sumber karisma". Mereka menikmati kesetiaan, kepercayaan, dan kebanggaan pada pengikut mereka (Luthans & Doh, 2012). Kedua adalah inspirasi motivasi, hal ini mengacu pada kapasitas untuk memotivasi pengikut untuk mencapai harapan yang tinggi (Marn, 2012). Pemimpin yang termasuk dalam kategori ini memiliki kemampuan untuk menjelaskan dengan jelas visi, keyakinan, dan misi mereka. Dengan demikian, mereka dapat membuat pernyataan mudah tentang apa yang perlu dilakukan. Ketiga adalah motivasi intelektual, pemimpin dapat dengan mudah mengarahkan pengikut mereka untuk menemukan solusi baru untuk masalah lama dan mendorong mereka untuk menjadi inovatif dalam pemecahan masalah (Marn, 2012). Mendekati situasi lama dengan cara baru dan tidak ada kritik publik atas kesalahan pengikut adalah elemen kunci untuk dimensi kepemimpinan transformasional ini (Boerner et al 2007). Keempat adalah pertimbangan Individual, pemimpin yang

memiliki dimensi ini mampu menggambarkan dan mengembangkan setiap permintaan pengikut mereka (Luthans & Doh, 2012). Dimensi yang disebutkan di atas kepemimpinan transformasional sebagian besar terkait dengan kepuasan kerja dalam menganalisis hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja kelompok organisasi telah jelas didefinisikan dalam banyak penelitian. (Givens, 2008). Dalam penelitian ini tipe kepemimpinan transformasional menggunakan dimensi Dinc 2015 yang merupakan pengembangan dari Bass (1999), yaitu *idealized influence*, motivasi inspirasi, motivasi intelektual dan pertimbangan individual.

2.2 *Servant Leadership* (SRV)

Kepemimpinan melayani, pertama kali diciptakan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Gagasan ini adalah kerangka kerja teoritis yang mendukung motivasi dan peran utama seorang pemimpin untuk melayani orang lain. Kepemimpinan melayani didefinisikan oleh Greenleaf sebagai tipe baru model kepemimpinan, model yang menempatkan melayani orang lain sebagai prioritas nomor satu. Albloshi (2015) menyampaikan dimensi kepemimpinan melayani adalah melayani orang lain. Kepemimpinan melayani dimulai ketika seorang pemimpin mengambil posisi pelayan dalam interaksi dengan pengikutnya. Motivasi dan tujuan utama dari kepemimpinan melayani adalah untuk mendorong keberhasilan orang lain, untuk membantu pencapaian target orang lain sehingga target organisasi dapat tercapai. Pendekatan holistik pemimpin melayani menggunakan pendekatan pencapaian tujuan bersama, mempromosikan rasa kebersamaan, lebih lanjut disampaikan bahwa meneliti empat gaya kepemimpinan yaitu otokratis, paternalistik, pelayan, dan *laissez-faire*, menyarankan bahwa gaya yang paling cocok untuk generasi milenial adalah kepemimpinan melayani. Studi ini menegaskan bahwa kinerja organisasi secara statistik tergantung pada gaya kepemimpinan melayani

Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan karyawan dilakukan oleh McCann et al. (2014) dan Mehrmanesh (2015) yaitu bahwa pada subskala kepuasan karyawan dari kepuasan intrinsik, berpengaruh tidak signifikan, yang berarti bahwa kepemimpinan melayani harus dikombinasikan dengan faktor-faktor lain untuk membuat kepuasan karyawan lebih baik. Mitterer (2017) melakukan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh pada kepuasan kerja

dengan alasan bahwa perilaku pemimpin yang melayani memiliki kerendahan hati, komunikasi yang baik, pemberdayaan, dan komitmen terhadap pertumbuhan karyawan. Temuan ini didukung oleh Sepahvand et al (2015), di mana hasil penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara pemimpin melayani terhadap kepuasan karyawan, oleh karena itu disarankan agar manajer lebih terlibat dalam tim mereka. Pemimpin melayani dalam hubungan dengan pengikut mereka, tidak hanya berkontribusi pada organisasi mereka tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi pergantian karyawan, (Turgut et al, 2017).

Pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi dilakukan oleh Koesmono (2014) dengan hasil bahwa kepemimpinan melayani memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan. Muller et al (2018) juga melakukan penelitian bahwa perilaku kepemimpinan melayani menghasilkan peningkatan kinerja organisasi. Studi ini menegaskan bahwa kinerja organisasi secara statistik tergantung pada gaya kepemimpinan melayani. Dimensi kepemimpinan pelayan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Ali (2016) yaitu melayani orang lain, pendekatan holistik untuk bekerja, mempromosikan rasa kebersamaan dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

2.3 Breakthrough Leadership (BTR)

Goleman et al (2002) dalam *Harvard business review on breakthrough leadership*, 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. Jaringan yang diproduksi oleh *breakthrough leader* sangat berharga. Chung (2015), dan Palacios (2015) menyampaikan bahwa *Breakthrough Leadership* 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. Hess & Saxberg (2013) menerapkan pembelajaran sains ke teknologi dan menyatakan bahwa *breakthrough leader* harus menguasai era digital.

American Management Association - AMA (2018) mencirikan gaya *breakthrough leadership* menjadi 5 (lima) dimensi, pertama adalah pemimpin adalah orang dengan memberikan contoh dan terlibat langsung, memimpin orang, bukan

perusahaan. Kesadaran 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 *breakthrough* 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. Yang 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 seperti ini hidup selaras dengan visi mereka. Mereka berpikir sesuai visi, bertindak sesuai 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 tersebut. Persediaan kantor, produk pembersih, tanaman di lobi, dan bahkan makanan yang disajikan di kantin perusahaan akan mencerminkan visi tersebut. Pilihan pribadi pemimpin, dilihat dari pakaian, mobil yang dia kendarai, akan melambangkan komitmennya terhadap visi itu.

Yang ketiga selalu menaikkan standar. Hasil penelitian Hertati (2016) menyatakan bahwa para pemimpin yang memisahkan diri menetapkan standar yang sangat tinggi

untuk diri mereka. Kemudian Hertati (2019) menyatakan bahwa mereka mengerti bahwa mereka perlu menuntut diri mereka sendiri lebih besar daripada pengikut mereka dalam memberikan ide sederhana dan contoh yang baik. Pemimpin pelanggar percaya bahwa segala sesuatu adalah mungkin karena, ia secara konsisten berusaha mencapai hal 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. Hasil penelitian Hertati (2019) menyatakan bahwa untuk mengarah ke standar umum dalam mode berbisnis dilakukan 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.

Yang 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 melakukan pekerjaan yang berbeda. Ketika seorang pemimpin bertindak sebagai manajer, ia harus bekerja sesuai *timeline*, proyek, dan tenggat waktu alih-alih mengembangkan staf. Orang tidak dapat dikelola namun 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.

Hal ini membutuhkan perhatian, 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 dalam membuat 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 melakukannya 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. Anda tidak harus menindaklanjuti semua saran yang diterima tetapi cukup untuk menunjukkan kepada orang-orang tidak hanya 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 untuk melakukan ini. Anda perlu memahami keselarasan antara tujuan bisnis dan pribadi serta menilai dengan benar kemampuan dan bakat dan 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 umpan balik dan pengakuan 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 untuk memecah hambatan dalam pengembangan pribadi. Sementara perilaku dapat dibentuk secara terpadu, rencana tindakan hanya efektif ketika disampaikan oleh pemimpin secara orisinal, konsisten, dan pribadi.

Berbagai penjelasan dari beberapa teori mengenai *breakthrough leadership* dari American Management Association-AMA (2018) dan Harvard Business School Publishing (2012) serta dari Leadership Psychology Australia (2009), dimensi selanjutnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut American Management Association-AMA (2018), yaitu pemimpin orang dengan memberikan contoh dan terlibat langsung. Kedua adalah melakukan visi yang diyakini dengan kuat (*visionary*). Ketiga bahwa pemimpin *breakthrough* selalu meningkatkan standar.

Keempat *breakthrough leader* mampu memimpin, mengorganisasi, dan membimbing, yang kelima adalah menciptakan pemimpin baru. Dimensi *breakthrough* ini telah diteliti oleh Triraharjo, et al (2019) disampaikan bahwa kepemimpinan *breakthrough* mempunyai efek positif terhadap kepuasan karyawan.

2.4 *Empoyee Satisfaction (ES)*

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 atau 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 dalam 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.

Kusku (2001) menyampaikan bahwa di beberapa penelitian, kepuasan kerja dan kepuasan karyawan telah digunakan sebagai istilah yang dapat dipertukarkan (misalnya Hackman dan Edward, 1975; Chacko, 1983; Eichar et al., 1991; Mathieu dan Farr, 1991; Witt dan Nye, 1992; Lacy dan Sheehan, 1997). Tetapi dalam banyak penelitian, dengan asumsi bahwa kepuasan kerja hanya menunjukkan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, telah ditekankan sebagai dimensi penting dari kepuasan karyawan dan juga diperdebatkan secara luas (misalnya Wall and Payne, 1973; Mathieu, 1991; Wright dan

Bonett, 1992; Jenkins, 1993). Kreitner dan Kinicki (2010: 171) dalam Wibowo (2015) memberikan pandangan tentang cara yang dipakai untuk meningkatkan kepuasan kerja/karyawan adalah *need fulfillment, discrepancies value attainment, equity and dispositional/ genetic component*. Dimensi *employee satisfaction* menurut Calquitt et al (2011) dalam Wibowo (2015) adalah *pay satisfaction, promotion satisfaction, supervision satisfaction, coworker satisfaction, satisfaction with the work itself, altruism, status and environment*. Sedangkan cara mengukurnya atau indikatornya masing masing diantaranya *value fulfillment, satisfaction with the work itself*, kemudian dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Kreitner and Kinicki (2010) dalam Wibowo (2015) yaitu *need fulfillment, discrepancies value attainment, equity and dispositional/ genetic component*.

2.5 *Organizational Performance (OP)*

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.

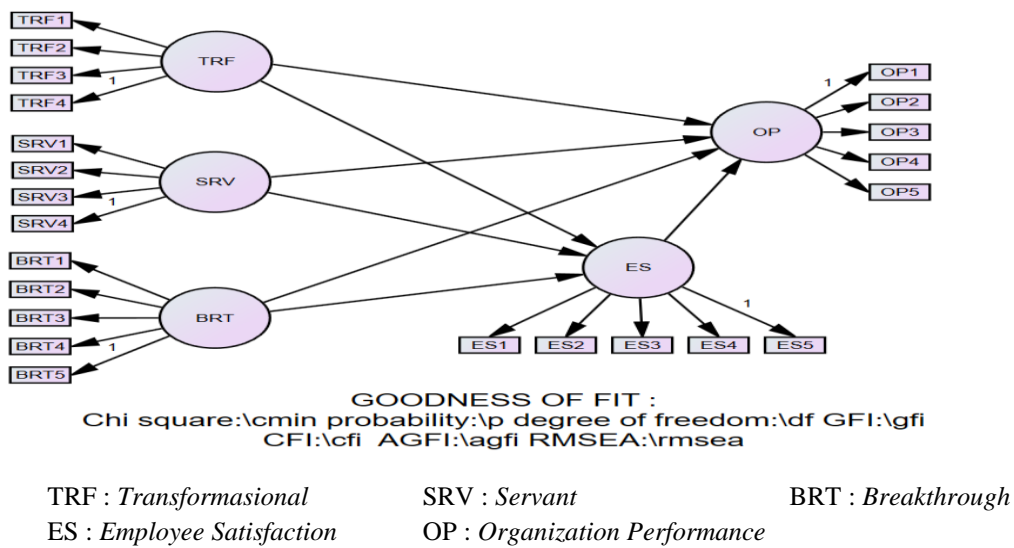
Teori kinerja pertama kali dinyatakan oleh Don Giovanni (1787), yang ditafsirkan sebagai tindakan pertunjukan atau penyajian drama, konser, atau bentuk hiburan lainnya, atau dalam kamus bahasa Inggris yang dimaksudkan adalah tindakan atau proses melaksanakan atau menyelesaikan suatu tindakan, tugas, 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.

Murphy et al (1996), (Chaizi & Nasucha 2004), Yang et al (2013) menyampaikan dimensi kinerja organisasi adalah *market share*. Efisiensi, *growth*, *profit* dan *productivity* dan dimensi ini yang digunakan dalam pembuatan indikator dalam penelitian ini.

3 KONSEP KERANGKA PENELITIAN

3.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dijelaskan dalam gambar 1 berikut ini:



Gambar 1 : Kerangka Penelitian

3.2 Hipotesa

Berdasarkan kerangka penelitian diatas di hipotesakan bahwa :

- H1: Apakah transformational leadership berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?
- H2: Apakah servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?
- H3: Apakah breakthrough leadership berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?
- H4: Apakah transformational leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
- H5: Apakah servant leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
- H6: Apakah breakthrough leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
- H7 : Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
- H8: Apakah transformasional leadership berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan karyawan?
- H9: Apakah servant leadership berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan karyawan?
- H10: Apakah breakthrough leadership berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan karyawan?

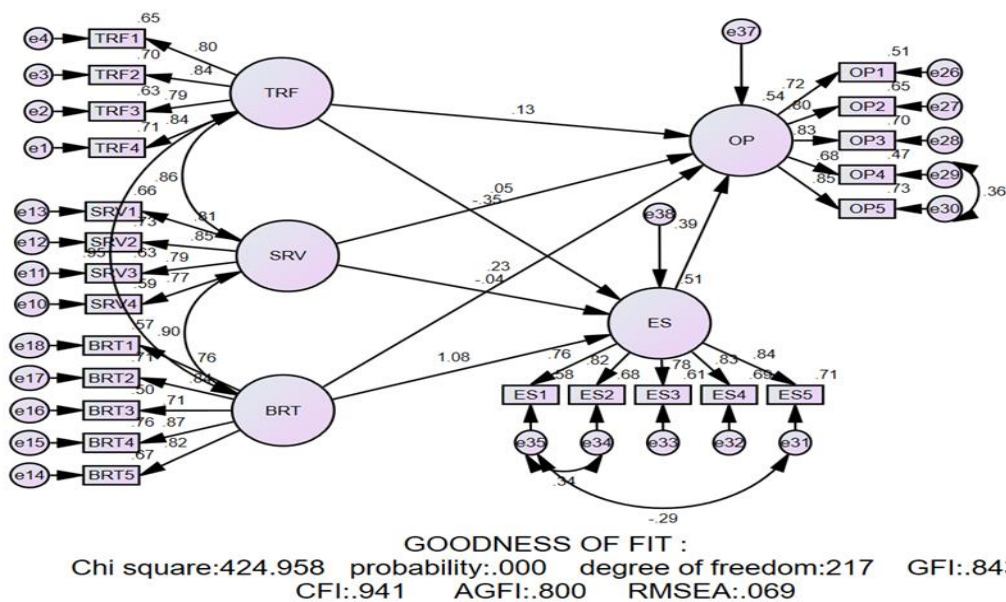
4. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data yang akan diambil langsung dari responden yang bekerja di tambang batu bara di Indonesia yang sudah terbuka (tbk) serta menggunakan data sekunder dari laporan kinerja tahunan

perusahaan. Jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat menurut Hair et al (2010) jumlah sampel minimal 5 kali jumlah indikator. Dengan referensi ini, jumlah indikator dari 5 variabel yang diteliti penulis meliputi 23 indikator, sehingga sampel responden yang harus diambil minimal adalah 23 x 5 indikator, 115 responden. Responden dari penelitian ini adalah 15 perusahaan pertambangan batubara yang terdaftar di BEI di Indonesia dengan 201 responden. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Model - Analysis of Moment Structures*. (SEM-AMOS). Nilai *loading* faktor dalam konstruk adalah minimal di nilai 0.7. *Goodness-of-fit* menurut Ghazali 2017 setidaknya memenuhi beberapa kriteria yang sesuai dengan standar rasio, CMIN (Nilai *Chi-square*)/ *DF* (*degree of freedom*) lebih kecil dari 2 hal ini juga disampaikan oleh Byrne 1988. Nilai RMSE (*Root Mean Square Error of Approximation*) berada di 0.05 sampai dengan 0.08, sehingga tidak seluruh persyaratan kriteria di *goodness of fit* dapat terpenuhi.

5. DISKUSI DAN HASIL

5.1 *Goodness of Fit Model*



Gambar 2 : Hasil Uji 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, dan RMSEA. Hasil estimasi model struktural adalah hasil uji

goodness of fit model, dapat dilihat pada gambar 2. Gambar di atas adalah struktur lengkap dari variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini, setelah dilaksanakan pengolahan data untuk mendapatkan persyaratan fit model dilakukan 3 modifikasi indek yaitu variabel kinerja organisasi pada OP4 \Leftrightarrow OP5 dan variabel kepuasan karyawan pada ES1 \Leftrightarrow ES5 dan ES1 \Leftrightarrow ES2 sehingga didapatkan model untuk CFI > 0.9 yaitu sebesar 0.941 dan RMSEA sebesar 0.069 serta Chi Square dibagi DF lebih kecil dari 2 yaitu 1.958.

5.2 Significant Test

Tabel 1

Result Of Significant Test For Regression Weight

<i>Correlation Variable</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>CR</i>	<i>P</i>
<i>Transformational Leadership to Employee Satisfaction</i>	-0.386	0.425	-0.909	0.363
<i>Servant leadership to Employee Satisfaction</i>	-0.044	0.231	-0.191	0.848
<i>Breakthrough Leadership to Employee Satisfaction</i>	1.077	0.479	2.247	0.025
<i>Transformational Leadership to Organizational Performance</i>	0.116	0.299	0.389	0.697
<i>Servant Leadership to Organizational Performance</i>	0.045	0.165	0.271	0.787
<i>Breakthrough Leadership to Organizational Performance</i>	0.181	0.357	0.507	0.612
<i>Employee Satisfaction to Organizational Performance</i>	0.305	0.083	3.690	***

Sumber: Pengolahan Data SEM, 2019.

Persyaratan uji signifikan adalah jika nilai $p < 0,05$ maka memiliki pengaruh signifikan. Hasil uji signifikan berdasarkan hasil analisis SEM (Structure Equation Model) pada tabel di atas, beberapa hasil diperoleh sebagai berikut:

H1: Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan? \rightarrow tidak diterima.

H2: Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan? \rightarrow tidak diterima.

H3: Apakah *breakthrough leadership* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan? \rightarrow diterima.

H4: Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi? \rightarrow tidak diterima.

H5: Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi? \rightarrow tidak diterima.

H6: Apakah *breakthrough leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi? → tidak diterima.

H7: Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi? → diterima.

5.3 Sobel Test

Dalam penelitian ini, variabel motivasi karyawan sebagai variabel intervening, untuk menguji apakah variabel motivasi karyawan dapat memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap kinerja organisasi, sehingga uji Sobel dapat dilakukan.

Table 2
Result of Sobel Test

<i>Variable</i>	<i>Correlance</i>	<i>P-Value</i>	<i>Result</i>
<i>Transformational Leadership</i>	TRF-ES-OP	0.369	Tidak mempunyai efek mediasi
<i>Servant Leadership</i>	SRV-ES-OP	0.848	Tidak mempunyai efek mediasi
<i>Breakthrough Leadership</i>	BRT-ES-OP	0.049	Mempunyai efek mediasi

Sumber : Hasil Olah Statistic, 2019.

Hipotesis yang digunakan dalam tes Sobel adalah sebagai berikut:

Ho1: Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Ha1: Kepuasan karyawan tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terobosan pada kinerja organisasi.

Ho2: Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh *servant leadership* pada kinerja organisasi.

Ha2: Kepuasan karyawan tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* pada kinerja organisasi.

Ho3: Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh *breakthrough leadership* pada kinerja organisasi.

Ha3: Kepuasan karyawan tidak dapat memediasi pengaruh *breakthrough leadership* pada kinerja organisasi.

Kriteria:

Jika p Value < 0,05 diterima.

Jika p Value > 0,05 ditolak.

Hasil Uji Sobel:

H8: Apakah transformasional leadership berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan karyawan? → tidak diterima.

H9: Apakah servant leadership berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan karyawan? → tidak diterima.

H10: Apakah breakthrough leadership berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan karyawan? → diterima.

6. KESIMPULAN

Perubahan cepat yang terjadi pada teknologi, hadirnya generasi *millennials*, *microprocessor*, gejala *disrupted society* hal ini mendorong peneliti untuk menghadirkan tipe *breakthrough leadership*, tipe pemimpin yang agresif dan mampu meningkatkan perubahan dengan cepat dan efisiensi sehingga menghasilkan produksi yang tinggi, dengan 5 (lima) dimensi yang ada pada American Management Association-AMA (2018) : keteladanan seorang pemimpin, visioner, memiliki standar kerja yang tinggi, mampu memimpin, mengatur dan membimbing serta mampu melakukan kaderisasi dengan cepat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *servant* tidak memiliki dampak positif terhadap kepuasan karyawan dan juga kinerja organisasi tetapi gaya kepemimpinan *breakthrough* memiliki dampak positif pada kepuasan karyawan, kepuasan karyawan mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, kepuasan karyawan juga mampu memediasi antara *breakthrough leadership* terhadap kinerja organisasi. Implikasi dalam manajerial dari olah data SEM-AMOS diatas dimensi multi *power leader* (pemimpin mampu menjadi guru, manager dan juga direksi) dan visioner mempunyai nilai *loading factor* yang tinggi sehingga para pimpinan di perusahaan tambang batubara tbk di Indonesia memerlukan perubahan gaya kepemimpinan tersebut untuk mendapatkan kepuasan karyawan yang berujung pada produktivitas yang tinggi.

7. DAFTAR PUSTAKA

American Management Association-AMA (2018) : <https://www.amanet.org/articles/the-five-skills-of-a-breakthrough-leader/>.

- Albloschi, 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.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Role Of Transformational Leadership On Employee's Job Satisfaction: The Case Of Private Universities In Bosnia and Herzegovina. *European Researcher. Series A*, (4), 270-281.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior And Organizational Performance: The Impact Of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Burkhardt, J. C., & Spears, L. C. (2000). *Servant-Leadership And Philanthropic Institutions* (Vol. 4). Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact On Organizational And Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM, Edisi 7.
- Goleman, D., Peace, W., Pagonis, W., Peters, T., Jones, G., & Collingwood, H. (2002). Harvard Business Review On Breakthrough Leadership.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Sage. *Thousand Oaks*.
- Hess, F. M., & Saxberg, B. (2013). *Breakthrough Leadership In The Digital Age: Using Learning Science To Reboot Schooling*. Corwin Press.
- Hertati, and Sumantri 2016. Just In Time, Value Chain, Total Quality Management, Part Of Technical Strategic Management Accounting. *International Journal Of Scientific & Technology Research* Volume 5, Issue 04, April 2016 Issn 2277-8616.
- Hertati.L. 2019. The Effect of Human Resource Ethics on Financial Reporting Implications for Good Government Governance (Survey of Related Sub-units in State-owned Enterprises in SUMSEL). *International Journal of Economics and Financial Issues* ISSN: 2146-4138 available at <http://www.econjournals.com> *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2019, 9(4), 267-276.
- Hertati.L.& Syafarudin. 2019. Impact Of Business Strategy On The Management Accounting: The Case Impact Of Business Strategy On The Management Accounting: The Case Sumatra. *Journal of Asian Business Strategy*. 9(1).29.39.
- 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.
- Kusku, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: A State University Example. *METU Studies in Development*, 28(3/4), 399-430.
- Leadership Psychology (Australia) 2009 : <http://www.leadership.com.au/uploads/2009/02/breakthrough-leadership-the-fundamentals.pdf>.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2012). *International management: Culture, Strategy, And Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Marn, J. T. (2012). The Impact of Transformational Leadership Practices on Job Satisfaction of PHEI Lecturers. *Journal for the Advancement of Science and Arts*, 3(2), 26-39.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, And Organizational Performance In Rural Community Hospitals. *International journal of Business and management*, 9(10), 28.
- Mehrmanesh, H., & Tirabadi, M. S. (2015) Studying the Influence of Servant Leadership on Employees' Motivation.
- Mitterer, D. M. (2017). Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent.
- Muller, R., Smith, E., & Lillah, R. (2018) Perceptions Regarding The Impact of Servant Leadership on Organizational Performance in The Eastern Cape. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 46-62.
- Resvani, 2017, Tambang untuk negeri, First edition, Bhuana Ilmu Populer, Jakarta. Service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 593-598.
- Sepahvand, R., Pirzad, A., & Rastipour, M. (2015). Exploring Servant Leadership Effects On Employees Satisfaction From Work. *International Journal of Asian Social Science*, 5(1), 45-51.
- Talbot, C. (2010). *Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain*. Oxford University Press.
- Triraharjo, J., Aima, H., & Sutawidjaya, 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.
- Turgut, H., Bekmezci, M., & Ates, M. F. (2017) The Moderating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Servant Leadership and Turnover Intention.
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education.
- Wibowo. S. (2016). Behavior in Organizations. 2nd ed. Jakarta: Rajawali Pers.