

**PENGARUH KEPEMIMPINAN *TRANSFORMATIONAL*,  
*SERVANT* DAN *BREAKTHROUGH* TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI DENGAN *INTERVENING*  
VARIABEL MOTIVASI KARYAWAN DAN KEPUASAN  
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN TAMBANG  
BATUBARA (Tbk) DI INDONESIA**

**DISERTASI**



**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA  
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN *TRANSFORMATIONAL*,  
*SERVANT* DAN *BREAKTHROUGH* TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI DENGAN *INTERVENING*  
VARIABEL MOTIVASI KARYAWAN DAN KEPUASAN  
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN TAMBANG  
BATUBARA (Tbk) DI INDONESIA**

**DISERTASI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Gelar Doktor  
Program Doktor Manajemen**



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**  
JOKO TRIRAHARJO  
67116020006

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA  
2021**

## PENGESAHAN DISERTASI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan *Transformational, Servant* Dan *Breakthrough* Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Intervening Variabel Motivasi Karyawan Dan Kepuasan Karyawan Pada Perusahaan Tambang Batubara (Tbk) di Indonesia

Nama : Joko Triraharjo

NIM : 67116020006

Program Studi : Doktor Manajemen

Mengesahkan

Promotor

(Prof. Ir. M. Havidz Aima, M.S., Ph.D)

Ko-Promotor I

(Dr. Achmad H. Sutawidjaya, M.Com., M.Phil)

Ko-Promotor II

(Dr. Ahmad Badawi Saluy, MM)

Mengetahui

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi Doktor Manajemen

*Mudrik Alaydrus*

(Prof. Dr. Ing Mudrik Alaydrus)

(Prof. Ir. M. Havidz Aima, M.S., Ph.D)

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Disertasi ini :

Judul : Pengaruh Kepemimpinan *Transformational, Servant* dan *Breakthrough* terhadap Kinerja Organisasi dengan *Intervening Variabel Motivasi Karyawan dan Kepuasan Karyawan Pada Perusahaan Tambang Batubara (Tbk) di Indonesia*

Nama : Joko Triraharjo

N I M : 67116020006

Program Studi : Doktor Manajemen

Tanggal : 31 Maret 2021

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing Disertasi yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Doktor Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Doktor (S3) pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 31 Maret 2021



(Joko Triraharjo)

## **PERNYATAAN SIMILARITY CHECK**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama	:	Joko Triraharjo
NIM	:	67116020006
Program Studi	:	S3 Manajemen

dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Servant Dan Breakthrough Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Intervening Variabel Motivasi Karyawan Dan Kepuasan Karyawan Pada Perusahaan Tambang Batubara (Tbk) Di Indonesia*”, telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 18/06/2021, didapatkan nilai persentase sebesar 19 %.

Jakarta, 18 Juni 2021

Administrator Turnitin

Arie Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas izin dan anugerahNya, maka disertasi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan *Transformational, Servant* dan *Breakthrough* terhadap Kinerja Organisasi dengan *Intervening* Variabel Motivasi Karyawan dan Kepuasan Karyawan pada Perusahaan Tambang Batubara Terbuka (Tbk) di Indonesia” ini selesai. Penulis menyadari bahwa disertasi ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dan dukungan semua pihak. Pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan maupun dukungan baik moril maupun material dalam proses penyusunan disertasi ini.

Secara khusus, penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Rektor Universitas Mercu Buana, Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip Diposumarto MS. Direktur Pascasarjana. Prof. Dr. -Ing. Mudrik Alaydrus, Prof. Dr. Ir. H. Havidz Aima, MSi. sebagai Ketua Program Doktor Manajemen dan selaku Promotor. Dr. Achmad H. Sutawijaya, M.Com., CSCP., ASCA Sekretaris Program Doktor Manajemen dan selaku Ko Promotor I serta Dr. Ahmad Badawi Saluy, MM selaku Ko Promotor II.

Rasa hormat dan terima kasih yang tak terhingga juga penulis haturkan kepada Promotor, Ko-Promotor I dan II yang telah meluangkan waktu dan perhatian dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis dengan sabar dan tanpa kenal lelah. Terima kasih juga kami haturkan kepada Prof. Dr. Willy Arafah, MM. DBA dan Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM sebagai penguji mulai dari sidang proposal, seminar hasil dan sidang komisi. Prof. Dr. rer. nat

Martha Fani Cahyandito, SE., MSc., Dr Enny Ariyanto, SE, Msi dan Dr. Farida Elmí, MM sebagai penguji pada sidang tertutup.

Penulis juga menghaturkan terima kasih kepada kedua orang tua penulis tercinta, Bapak Sumardi (Siswo Susilo Martani), Ibu Lasini, Bapak Isroji dan Ibu Islamiyah yang menjadi semangat penulis untuk menyelesaikan disertasi ini. Terima kasih yang tak terhingga untuk Istri tercinta Dr Yayuk Fathonah Msc, anak anak tersayang Ghozy Abror Aufan, Faris Haikal Hashfi, Mujadida Islamiya Azzahra yang memberikan doa dan semangat untuk menyelesaikan disertasi ini.

Penulis juga menghaturkan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada semua rekan-rekan angkatan I di Doktoral Manajemen Universitas Mercu Buana yang telah mendukung penuh dan membantu penyelesaian disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan. Akhir kata semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi dunia akademisi maupun praktisi di sektor pertambangan batubara.



Jakarta, 31 Agustus 2020

(Joko Triraharjo)

## RINGKASAN

Kinerja perusahaan pertambangan batubara di Indonesia (*IDX-Listed*) pada periode 2013 sampai 2017 masih mempunyai kesenjangan yang tinggi, baik dalam kinerja produksi maupun kinerja keuangan, bahkan empat perusahaan membukukan kinerja negatif. Penelitian ini bertujuan untuk meng-investigasi penyebab kesenjangan kinerja perusahaan di perusahaan pertambangan batubara yang sudah terbuka di Indonesia.

Metode penelitian ini bersifat kuantitatif dan teknik pengambilan sampling *Probability Sampling* dengan metode *simple random sampling*. Responden penelitian ini sebanyak 201 responden dari 15 perusahaan tambang batubara terbuka di Indonesia (Tbk). Validitas dan reliabilitas kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 26. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM-AMOS) dan untuk analisa signifikansi pengaruh tidak langsung menggunakan Uji Sobel. Beberapa teori kinerja, jurnal-jurnal sebelumnya dan data empiris di lapangan membuktikan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh manajemen. Pelaku manajemen adalah pemimpin perusahaan, sehingga penelitian ini menghipotesiskan kepemimpinan menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi, selanjutnya semangat karyawan dan kepuasan karyawan dihipotesiskan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan *transactional, transformational, servant* dan *breakthrough*. Intervening Variabel adalah motivasi karyawan dan kepuasan karyawan, dengan variabel dependennya adalah kinerja organisasi.

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan *transactional* di drop dalam penelitian ini karena validitas dan reliabilitas tidak memenuhi persyaratan instrumen penelitian. Kepemimpinan *transactional* mempengaruhi motivasi karyawan tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Kepemimpinan *servant* tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi. Kepemimpinan *breakthrough* berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan karyawan tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Motivasi karyawan tidak memediasi kepemimpinan *transactional, servant*, dan *breakthrough* pada kinerja organisasi. Kepuasan karyawan memediasi kepemimpinan *breakthrough* pada kinerja organisasi, tetapi kepuasan karyawan tidak memediasi kepemimpinan *transactional* dan *servant* terhadap kinerja organisasi.

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah memberikan konsep baru terhadap kerangka penelitian kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dari kerangka konsep penelitian sebelumnya dan mengujikan variabel kepemimpinan *breakthrough*. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi perbaikan manajemen dalam hal kepemimpinan dalam usaha menaikkan kinerja organisasi berdasarkan sekala prioritas dari hasil analisa dan uji hipotesis yang signifikan serta korelasi antar dimensi/ indikator.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah : (1). Penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan pada perusahaan pertambangan batubara yang sejenis dan tidak terbatas pada perusahaan yang sudah Tbk, (2). Memasukkan variabel mediasi komunikasi dan variabel kepemimpinan spiritual. (3). Analisa kinerja organisasi dapat menggunakan analisa yang lain seperti *balance score card*

## SUMMARY

The performance of coal mining companies in Indonesia (IDX-Listed) in the 2013 to 2017 period still has high gaps, both in production performance and financial performance, even four companies posted negative performance. This study aims to investigate the causes of company performance gaps in coal mining companies that are already open in Indonesia.

This research method is quantitative and the sampling technique is Probability Sampling with simple random sampling method. Respondents of this study were 201 respondents from 15 open coal mining companies in Indonesia (Tbk). The validity and reliability of the questionnaire were processed using SPSS version 26. The technique of processing and analyzing data uses the Structural Equation Model (SEM-AMOS) and for the analysis of the significance of the indirect effect using the Sobel test. Several performance theories, previous journals and empirical data in the field prove that organizational performance is influenced by management. Management actors are company leaders, so this study hypothesizes leadership to be one of the variables that affect organizational performance, furthermore employee morale and employee satisfaction are hypothesized to strengthen the influence of leadership on organizational performance. The independent variables in this study were transformational, transactional, servant and breakthrough leadership. Intervening variables are employee motivation and employee satisfaction, with the dependent variable being organizational performance.

The findings of this study state that transactional leadership is dropped in this study because the validity and reliability do not meet the requirements of the research instrument. Transformational leadership affects employee motivation but has no effect on employee satisfaction and organizational performance. Servant leadership has no effect on employee motivation, employee satisfaction, and organizational performance. Breakthrough leadership has a significant effect on employee motivation and satisfaction but has no effect on organizational performance. Employee motivation does not mediate transformational leadership, servant, and breakthrough in organizational performance. Employee satisfaction mediates leadership breakthroughs on organizational performance, but employee satisfaction does not mediate transformational and servant leadership on organizational performance.

The theoretical implication of this study is to provide a new concept for the leadership research framework on organizational performance from the previous research conceptual framework and to test the breakthrough leadership variables. The managerial implication of this study is to provide recommendations for management improvements in terms of leadership in an effort to increase organizational performance based on a scale of priorities from the results of analysis and significant hypothesis testing and correlation between dimensions / indicators.

Suggestions for further research are: (1). Further research can be carried out in similar coal mining companies and is not limited to existing companies, (2). Include communication mediation variables and spiritual leadership variables. (3). Analysis of organizational performance can use other analyzes such as a balance score card.

## ABSTRAK

Perusahaan pertambangan batubara yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (IDX-Listed) pada tahun 2018 berjumlah 21 perusahaan. Kinerja perusahaan tersebut antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya terjadi gap yang cukup tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan pengaruh kepemimpinan *transformational, servant* dan *breakthrough* terhadap kinerja organisasi dengan intervening variabel motivasi karyawan dan kepuasan karyawan. Responden dari penelitian ini adalah 15 perusahaan tambang batubara yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan metode pengambilan sampel probability sampling dengan simple random sampling, jumlah responden sebanyak 201 sampel. Data diolah dan dianalisis menggunakan SEM-AMOS (Structural Equation Model - Analysis of Moment Structures). Signifikansi pengaruh tidak langsung menggunakan *Sobel Test*. Penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan *transformational* dan *breakthrough* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Kepemimpinan *breakthrough* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kepuasan karyawan memediasi kepemimpinan *breakthrough* terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan *transformation, servant* dan *breakthrough* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. *Novelty* dalam penelitian ini adalah menghasilkan kerangka konseptual baru dalam penelitian kepemimpinan dan menambahkan pengujian variabel kepemimpinan *breakthrough*.

Kata kunci : Pertambangan Batubara, Kepemimpinan *Transformational*, Kepemimpinan *Servant*, Kepemimpinan *Breakthrough*, Motivasi Karyawan, Kepuasan Karyawan, Kinerja Organisasi.

## **ABSTRACT**

Coal mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX-Listed) in 2018 totaled 21 companies. The performance of these companies from one company to another has a high gap. The purpose of this study was to determine the effect of transformational, servant and breakthrough leadership on organizational performance by intervening variables of employee motivation and employee satisfaction. Respondents of this study were 15 coal mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange. This research is quantitative with probability sampling method with simple random sampling, the number of respondents is 201 samples. The data were processed and analyzed using SEM-AMOS (Structural Equation Model - Analysis of Moment Structures). Significance of the indirect effect using the Sobel Test. This study states that transformational leadership and breakthrough have a significant effect on employee motivation. Leadership breakthrough has a significant effect on employee satisfaction and employee satisfaction has an effect on organizational performance. Employee satisfaction mediates leadership breakthroughs on organizational performance. Transformation, servant and breakthrough leadership does not have a direct effect on organizational performance. The novelty in this research is to produce a new conceptual framework in leadership research and to add a test of breakthrough leadership variables.

Keywords: Coal Mining, Transformational Leadership, Servant Leadership, Breakthrough Leadership, Employee Motivation, Employee Satisfaction, Organizational Performance.

**MERCU BUANA**

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
PERNYATAAN .....	ii
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i> .....	.iii
KATA PENGANTAR .....	iv
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY.....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	19
1.3 Batasan Masalah.....	20
1.4 Perumusan Masalah.....	21
1.5 Tujuan penelitian.....	23
1.6 Manfaat Penelitian.....	24
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	26
2.1 Kinerja Organisasi.....	26
2.1.1 Teori Kinerja Organisasi.....	27
2.1.2 Dimensi Kinerja Organisasi.....	29
2.2 Kepuasan Karyawan.....	31
2.2.1 Teori Kepuasan Karyawan.....	31
2.2.2 Dimensi Kepuasan Karyawan.....	32
2.3 Motivasi Karyawan .....	34
2.3.1 Teori Motivasi Karyawan .....	34
2.3.2 Dimensi Motivasi Karyawan .....	40
2.3.3 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi.....	42
2.4 Kepemimpinan .....	43
2.4.1 Teori–Teori Kepemimpinan.....	43
2.4.2 Teori Kepemimpinan <i>Transformational</i> .....	53
2.4.3 Kepemimpinan <i>Servant</i> .....	60
2.4.4 Teori Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> .....	65

BAB 3 KERANGKA KONSEP PENELITIAN .....	79
3.1    Kerangka Pikir Penelitian.....	79
3.1.1    Kerangka Teoritis.....	79
3.1.2    Kerangka Penelitian Terdahulu.....	79
3.1.3    Kerangka Konseptual Penelitian.....	80
3.2    Hipotesis.....	81
3.3    Variabel Penelitian .....	83
3.3.1    Variabel Bebas (Independent Variable).....	83
3.3.2    Variabel Terikat ( <i>Dependent Variable</i> ) .....	83
3.3.3    Intervening Variable .....	83
3.4    Definisi Operasional Penelitian.....	84
BAB 4 METODE PENELITIAN .....	88
4.1    Pendekatan Penelitian .....	88
4.2    Tempat dan Waktu Penelitian .....	89
4.3    Populasi Dan Metode Sampling Penelitian .....	89
4.4    Metode Pengumpulan Data .....	90
4.4.1    Data Primer .....	90
4.4.2    Data Sekunder .....	90
4.5    Analisis Data Penelitian .....	90
4.6    Analisis Data .....	95
4.6.1    Uji Reliabilitas dan Validitas Koesioner.....	95
BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	101
5.1    Statistik Deskriptif.....	101
5.1.1    Profil Perusahaan Responden .....	101
5.1.2    Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	102
5.1.3    Profil Responden Berdasarkan Rentang Usia .....	102
5.1.4    Profil Jabatan Responden.....	103
5.1.5    Profil Pendidikan Responden.....	104
5.1.6    Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .....	104
5.2    Statistik Deskriptif Variabel.....	105
5.3    Uji Model dan Hasil Uji Hipotesis.....	112
5.3.1    Analisis Faktor Konfirmatori dan Validitas Konstruk.....	112

5.3.2	Uji Model Keseluruhan.....	115
5.3.3	Uji Model Sub Struktur.....	119
5.3.4	Korelasi Antar Dimensi .....	123
5.4	Hasil Uji Hipotesis .....	137
5.5	Pembahasan.....	151
5.5.1	Pengaruh Kepemimpinan <i>Transformational</i> terhadap Motivasi Karyawan.....	151
5.5.2	Pengaruh Kepemimpinan <i>Transformational</i> terhadap Kepuasan Karyawan.....	153
5.5.3	Pengaruh Kepemimpinan <i>Transformational</i> terhadap Kinerja Organisasi .....	155
5.5.4	Pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Motivasi Karyawan ..	156
5.5.5	Pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kepuasan Karyawan.	157
5.5.6	Pengaruh Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kinerja Organisasi....	157
5.5.7	Pengaruh Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> terhadap Motivasi Karyawan.....	158
5.5.8	Pengaruh Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> terhadap Kepuasan Karyawan.....	160
5.5.9	Pengaruh kepemimpinan <i>breakthrough</i> terhadap kinerja Organisasi..	162
5.5.10	Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Organisasi .....	162
5.5.11	Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Organisasi .....	163
5.5.12	Pengaruh kepemimpinan <i>transformational</i> terhadap kinerja organisasi melalui mediator motivasi karyawan .....	164
5.5.13	Pengaruh kepemimpinan <i>transformational</i> terhadap kinerja organisasi melalui mediator kepuasan karyawan .....	164

5.5.14 Pengaruh kepemimpinan <i>servant</i> terhadap kinerja organisasi melalui mediator motivasi karyawan.....	165
5.5.15 Pengaruh kepemimpinan <i>servant</i> terhadap kinerja organisasi melalui mediator kepuasan karyawan.....	166
5.5.16 Pengaruh kepemimpinan <i>breakthrough</i> terhadap kinerja organisasi melalui mediator motivasi karyawan. ....	167
5.5.17 Pengaruh kepemimpinan <i>breakthrough</i> terhadap kinerja .....	167
<b>BAB 6 KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>168</b>
6.1 Kesimpulan.....	168
6.2 Implikasi Teoritis dan Implikasi Manajerial ( <i>Novelty</i> ) .....	171
6.2.1 Implikasi Teoritis .....	171
6.2.2 Implikasi Manajerial .....	172
6.3 Saran dan Rekomendasi .....	176
6.4 Keterbatasan Penelitian .....	182
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>183</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>198</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>202</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pencapaian EBIT/DA 19 Perusahaan Tambang Batubara (Tbk) di Indonesia Periode Tahun 2013 – 2017.....	4
Tabel 1.2 Pencapaian Produksi 18 Perusahaan Tambang Batubara (Tbk) di Indonesia Periode Tahun 2013 – 2017.....	5
Tabel 1.3 Penyampaian Komisaris dan Direktur Faktor- Faktor yang mempengaruhi kinerja .....	9
Tabel 1.4 Hasil Survei Pendahuluan.....	15
Tabel 2.1 Siklus Pembuatan Kepemimpinan (G.B. Green dan M. Uhl-Bien).....	44
Tabel 3.1 Definisi Operasional Penelitian Variabel Kinerja organisasi .....	84
Tabel 3.2 Definisi Operasional Penelitian Kepuasan Karyawan .....	85
Tabel 3.3 Definisi Operasional Penelitian Variable Motivasi Karyawan.....	85
Tabel 3.4 Definisi Operasional Penelitian Variabel Kepemimpinan <i>Transformational</i> .....	86
Tabel 3.5 Definisi Operasionalisasi Penelitian Variabel Kepemimpinan <i>Servant</i> .....	86
Tabel 3.6 Definisi Operasional Penelitian Variabel Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> .....	87
Tabel 4.1 Profil Responden Perusahaan Tambang Batubara.....	88
Tabel 4.2 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan <i>Transformational</i> .....	95
Tabel 4.3 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan <i>Servant</i> .....	96
Tabel 4.4 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> .....	96
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Karyawan.....	96
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Variabel <i>Kepuasan karyawan</i> .....	97
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Organisasi .....	97
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan <i>Transformational</i> .....	98
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan <i>Servant</i> .....	98
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> .....	98
Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Motivasi Karyawan .....	99
Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan.....	99
Tabel 4.13 Uji Validitas Varibel Kinerja Organisasi.....	100

Tabel 5.1 Profil Responden Perusahaan Tambang Batubara.....	101
Tabel 5.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	102
Tabel 5.3 Profil Responden Berdasarkan Usia .....	103
Tabel 5.4 Profil Responden Berdasarkan Jabatan Perusahaan .....	103
Tabel 5.5 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	104
Tabel 5.6 Profil Responden Berdasarkan Rentang masa kerja .....	104
Tabel 5.7 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan <i>Transformational</i> .....	105
Tabel 5.8 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan <i>Servant</i> .....	106
Tabel 5.9 Deskriptif Variabel Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> .....	107
Tabel 5.10 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Karyawan.....	108
Tabel 5.11 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Karyawan .....	109
Tabel 5.12 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Organisasi .....	110
Tabel 5.13 Analisis Faktor Konfirmatori dan Validitas Konstruk.....	113
Tabel 5.14 <i>Goodness Of Fit Index Full Structural Model</i> .....	116
Tabel 5.15 Hasil Uji Hipotesis.....	117
Tabel 5.16 Nilai R-Square Uji Model Keseluruhan.....	118
Tabel 5.17 Tingkat Korelasi dan Kekuatan Pengaruh .....	118
Tabel 5.18 Hasil Uji Model Sub Struktur 1 .....	119
Tabel 5.19 Hasil Uji Model Sub Struktur 2 .....	121
Tabel 5.20 Hasil Uji Model Sub Struktur 3 .....	122
Tabel 5.21 Korelasi Antar Dimensi .....	124
Tabel 5.22 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Transformational</i> terhadap Motivasi Karyawan .....	125
Tabel 5.23 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Transformational</i> terhadap Kepuasan Karyawan .....	126
Tabel 5.24 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Transformational</i> terhadap Kinerja Organisasi .....	127
Tabel 5.25 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Motivasi Karyawan .....	128
Tabel 5.26 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kepuasan Karyawan .....	129

Tabel 5.27 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Servant</i> terhadap Kinerja Organisasi .....	130
Tabel 5.28 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> terhadap Motivasi Karyawan.....	131
Tabel 5.29 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> terhadap Kepuasan Karyawan .....	132
Tabel 5.30 Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan <i>Breakthrough</i> terhadap Kinerja Organisasi .....	133
Tabel 5.31 Korelasi Antar Dimensi Motivasi karyawan terhadap Kinerja Organisasi .....	134
Tabel 5.32 Korelasi Antar Dimensi Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Organisasi .....	135
Tabel 5.33 Perhitungan Siknifikansi Hubungan Variabel .....	136
Tabel 5.34 Hasil uji kepemimpinan <i>transformational</i> terhadap kinerja.....	144
Tabel 5.35 Hasil uji kepemimpinan <i>transformational</i> terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediator kepuasan karyawan .....	145
Tabel 5.36 Hasil uji kepemimpinan <i>servant</i> terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediator motivasi karyawan .....	146
Tabel 5.37 Hasil uji sobel tes kepemimpinan <i>servant</i> terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediator kepuasan karyawan .....	147
Tabel 5.38 Hasil Uji Kepemimpinan <i>breakthrough</i> terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediator motivasi karyawan .....	147
Tabel 5.39 Hasil uji kepemimpinan <i>breakthrough</i> terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediator kepuasan karyawan .....	148
Tabel 5.40 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	148

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Trend EBIT/DA</i> Kinerja Perusahaan Tambang Batu bara Terbuka (Listed) Periode 2013 – 2017 .....	4
Gambar 1.2 <i>Trend Volume Produksi</i> Perusahaan Tambang Batu bara Terbuka (IDX-Listed) Periode 2013 – 2017 .....	5
Gambar 1.3 Analisa Evaluasi Kebangkrutan Perusahaan Pertambangan 2014-2016 di Bursa Efek Indonesia (IDX-Listed).....	7
Gambar 1.4 <i>Fishbone Diagram</i> Penyebab Kinerja Organisasi.....	8
Gambar 2.1 <i>Baldridge Excellence Awards (United States)</i> dalam <i>Theory of Performance</i> .....	28
Gambar 2.2 Model Peran Motivasi dalam Kinerja Organisasi .....	35
Gambar 2.3 Perbandingan Model Teori Maslow, Herzberg dan Alderfer .....	39
Gambar 2.4 Model Kepemimpinan Normatif dan Penggambaran Interaksional	46
Gambar 2.5 Kepemimpinan Situasional P. Hersey, K. Blanchard dan D. Johnson.	48
Gambar 2.6 Efektivitas Pemimpin berdasarkan nilai LPC dan Pengendalian Situasi.....	50
Gambar 2.7 Interaksi kekuatan nilai locus dari nilai kekuatan dan sikap pemimpin .....	52
Gambar 2.8 Contoh Aplikasi Teori Rute Tujuan.....	52
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual ( <i>Framework</i> ) Penelitian.....	81
Gambar 4.1 Diagram Alir Pengolahan Data SEM .....	92
Gambar 5.1 Struktur Model Menyeluruh.....	116
Gambar 5.2 Uji Sub Struktur 1 .....	119
Gambar 5.3 Uji Model Sub Struktur 2 .....	121
Gambar 5.4 Uji Model Sub Struktur 3 .....	122
Gambar 6.1 Kerangka Konsep Penelitian .....	171
Gambar 6.2 Model Akhir Penelitian .....	172