

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai salah satu badan usaha milik negara (BUMN), PT Krakatau Steel, dikenal sebagai perusahaan baja terbesar di Indonesia sekaligus di kawasan Asia Tenggara. Sejak 5 tahun terakhir, PT Krakatau Steel mengalami guncangan yang cukup kuat terlebih pada tahun 2020 hingga 2021 akibat pandemi COVID-19 yang menyebabkan produksi baja menurun sehingga harus mengimpor demi menutupi kebutuhan baja nasional. Melihat kondisi yang kurang baik, pada tahun 2021 perusahaan melakukan transformasi terhadap seluruh anak perusahaan dengan membentuk *subholding*. Satu dari dua *subholding* tersebut ialah PT Krakatau Baja Konstruksi yang terdiri dari anak perusahaan yaitu, PT Krakatau Wajatama, PT KHI Pipe Industries, PT Krakatau National Resources, termasuk di dalamnya PT Krakatau Niaga Indonesia.

Sebagai perusahaan yang baru saja diresmikan pada tanggal 31 Agustus 2021, PT Krakatau Baja Konstruksi berfokus pada proses produksi baja dari hulu hingga hilir. *Subholding* ini memiliki tujuan untuk meningkatkan optimalisasi kinerja dan menambah nilai perusahaan dalam proses produksi baja. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, jajaran petinggi PT Krakatau Baja Konstruksi yang terdiri dari dewan komisaris dan dewan direktur menyepakati adanya beberapa program baru meliputi *operational excellent*, digitalisasi proses produksi, hingga perbaikan terhadap strategi hilirisasi.

Selama berjalan dalam kurun waktu yang singkat, kondisi perusahaan saat ini sedang berada pada tahap penyesuaian. Terlebih lagi, perusahaan telah memiliki banyaknya program yang harus dijalankan oleh PT Krakatau Baja Konstruksi. Proses pemersatuan beberapa anak usaha serta pergantian pemimpin tentunya menjadi hal yang cukup berat dilalui oleh karyawan. Kondisi ini tentunya berkaitan dengan beberapa hal seperti perubahan terhadap sistem kerja perusahaan, tanggung jawab,

serta rekan kerja, dimana hal-hal tersebut berpengaruh pada tingkat produktivitas karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi. Karyawan yang berasal dari 4 anak perusahaan berbeda dengan pimpinan yang berbeda, sehingga memiliki sistem kerja yang berbeda pula, harus disatukan pada satu perusahaan dengan gaya kepemimpinan baru dan sistem kerja baru, serta dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat. Tak hanya itu, proses adaptasi dengan rekan kerja baru serta tanggung jawab baru juga menjadi kendala bagi para karyawan untuk mampu memberikan performa yang maksimal.

Performa karyawan yang masih dinilai kurang baik pun juga didukung oleh tingkat pencapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan kondisi tersebut, dalam kurun waktu 4 bulan, PT Krakatau Baja Konstruksi menilai bahwa produktivitas karyawan menjadi satu hambatan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Perusahaan menilai hal tersebut berdasarkan laporan dari departemen Sumber Daya Manusia terkait *quality objectives* (QO) atau kinerja sasaran mutu yang dirilis pada akhir tahun 2021 menunjukkan total 21 dari 41 sasaran mutu belum tercapai dan 2 tambahannya belum terlaksana. Berikut merupakan laporan kinerja sasaran mutu dari PT Krakatau Baja Konstruksi.

Tabel 1.1 Quality Objectives PT Krakatau Baja Konstruksi

Unit Kerja	Sasaran Mutu	Target	Real
Sekretariat	Pembuatan prosedur	100%	100%
Perusahaan	Sertifikasi ISO;SNI;TKDN;NPB	100%	100%
	Tata kelola dan ijin lingkungan	100%	80%
	Manajemen resiko	100%	40%
Dinas Operasi	Pengendalian coble (maksimal)	1,2%	1,54%
	Pengendalian kecepatan rolling (minimal)	25t/jam	24,02t/jam
	Pengendalian reject (maksimal)	1,8%	1,07%

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Unit Kerja	Sasaran Mutu	Target	Real
Divisi Operasi	Mencapai yield produksi (intl/w.rod)	90%/96%	90,88/91,57
	Pengendalian konsumsi gas (intl/w.rod)	2,3/2,3	(%)
	Pengendalian energi listrik (intl/w.rod)	(mmbtu/T)	2,24/7,52
		110/175	(mmbtu/T)
		(KWh/T)	91,77/550
			(KWh/T)
Divisi Pembelian	Realisasi PC&JO terhadap permintaan	100%	100%
Pengelolaan Pabrik	Produksi produk fabrikasi	2500t/thn	2328,8
SDM & K3LH	Pengendalian biaya tenaga kerja (maksimal)	72M/thn	61,07
	Zero Accident – capai keselamatan/thn	700.000	720.132
	Kepatuhan Aturan	100%	90%
Satuan	Laporan hasil pemeriksaan (3LHP)	Kumulatif	Kumulatif
Pengendalian	Laporan hasil pemantauan (3LHP)	100%	100%
Internal	Evaluasi PKAT 2021 (2 laporan)		
	Counterpart KS group		
Pengendalian Kualitas	Mengendalikan klaim mutu terhadap shipment (maksimal):		
	• Baja tulangan	0,07%	0,27
	• Baja profil	0,25%	0,09
	• Baja gulungan	0,10%	0,22
Perawatan	Berdasarkan penjadwalan:		
	• HRM1/BT	4,8%	TRolling
	• HRM2/BP	8,65%	10,09%
	• HRM4/WRM	11,55%	TRolling
	Mengendalikan biaya perawatan	1 Miliar	1,28 Miliar

Unit Kerja	Sasaran Mutu	Target	Real
PPIC	Mengendalikan program ganti uk	4/4 uk/bln	3/5
	Mengendalikan pani efec BB	96%/94%	97,24/96,09
	Mengendalikan persediaan produk BM	2.000ton/bln	1.679
	Mengendalikan persediaan produk SM	4.000ton/bln	8.209
	Merencanakan produksi di pabrik WRM	2.000ton	2.526
Pengembangan	Pembuatan & erection Mockup tower	4 unit	5 unit
Bisnis&SCI	Pembuatan steel art	100%	100%
	Pembuatan produk baru	4 unit	6 unit
	Pelurusan plat	100T	20,5T
Komersial	Penjualan baja tlangan	42.000t/thn	21.456
	Penjualan baja profil	120.000t/thn	80.625
	Penjualan baja wireford	48.000t/thn	2.028
Penunjang	Mengendalikan stick kap roll terhadap program rolling	150	170
	Mengendalikan reject visual dari penyiapan roll	0,2	0,09

Sumber: Unit Kerja Sumber Daya Manusia PT Krakatau Baja Konstruksi (2021)

Historis di atas tentunya menjadi bahan evaluasi dan menjadi momentum bagi PT Krakatau Baja Konstruksi untuk meningkatkan performa perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, tentunya karyawan merupakan aset yang mampu mewujudkan perbaikan kinerja perusahaan, yang mana tentu melalui perbaikan performa karyawan dalam konteks penelitian ini disebut sebagai *job performance*. Menurut definisinya, *job performance* adalah satu rangkaian perilaku yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok yang sejalan dengan tujuan unit ataupun organisasi (Murphy, 1989). Lebih lanjut, dibandingkan dengan seluruh faktor yang ada di dalam organisasi, *job*

performance merupakan faktor yang paling memengaruhi efektivitas organisasi (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Mengingat bahwa *job performance* merupakan satu rangkaian, mengartikan bahwa dalam proses peningkatan *job performance* terdapat banyak faktor lain yang memengaruhinya. Hal ini di konfirmasi oleh Tyndall *et al.*, (2019) dimana dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa peranan gaya kepemimpinan khususnya *transformational leadership* serta kecocokan karyawan dengan lingkungan sekitarnya atau *person-environment fit* menjadi dua faktor penting dalam peningkatan *job performance* individu. Penelitian dari Yu *et al.*, (2020) menghasilkan bahwa keterikatan yang timbul antara individu dengan pekerjaannya maupun orang-orang di sekitar atau disebut sebagai *job embeddedness* juga berperan dalam meningkatkan performa mereka di tempat kerja.

Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh langsung terhadap *job performance* (Tyndall *et al.*, 2019). Gaya kepemimpinan ini mengarahkan organisasi pada keterbukaan melalui inovasi serta komunikasi yang terbuka dengan para bawahannya (Pounder, 2003). Menurut López-Cabarcos *et al.*, (2022), *transformational leadership* tidak hanya berbicara mengenai bagaimana sosok pemimpin dapat dijadikan sebagai sosok panutan, namun melalui penelitian tersebut juga membuktikan bahwa pemimpin dengan TL mampu memberikan motivasi kepada seluruh karyawan mereka, sehingga membawa karyawan mereka untuk lebih meningkatkan performa baik secara individu maupun kelompok. Maka dari itu, TL merupakan variabel yang dapat mendorong peningkatan JP dari sisi pemimpin.

Variabel lain yang juga dapat memberikan pengaruh terhadap *job performance* ialah *person-environment fit*. Muchinsky & Monahan (1987) mendefinisikan *person-environment fit* sebagai bentuk interaksi yang diukur melalui tingkat kecocokan antara individu dengan individu lain serta situasi yang ada di sekitarnya. Secara mendalam, *person-environment fit* juga melihat kecocokan kepribadian, keterampilan, pengetahuan, dan tujuan individu dengan kondisi organisasi (L. Q. Yang *et al.*, 2008). Penelitian dari Bhat & Rainayee (2017) menyatakan bahwa kecocokan antara individu

dengan organisasi khususnya dengan pekerjaannya secara signifikan berdampak pada kualitas performa pekerja. Kecocokan karakteristik individu dengan pekerja, tim, serta aspek lain dari lingkungan organisasi, dinilai dapat membantu individu untuk meningkatkan performa mereka di tempat kerja (Goetz, 2020). Maka dari itu, *person-environment fit* merupakan variabel yang dapat mendorong peningkatan *job performance* dilihat dari sisi individu yang bekerja pada organisasi tersebut.

Lebih lanjut, menurut Greene *et al.*, (2018) *job performance* juga dipengaruhi oleh keterikatan yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasinya atau disebut *organizational job embeddedness*. Secara spesifik, ketika individu memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi, maka *job performance* individu tersebut juga akan tinggi. *Organizational job embeddedness* didefinisikan sebagai variabel yang melihat keterikatan individu dengan seluruh aspek kehidupan yang saling terhubung baik dari sisi pekerjaan maupun di luar pekerjaan (Mitchell *et al.*, 2001). Walaupun sangat jarang diteliti, *organizational job embeddedness* tidak hanya berperan secara langsung terhadap *job performance* namun juga dapat berperan sebagai variabel mediasi terhadap *job performance* (Siddique *et al.*, 2020). Maka dari itu, dengan adanya *organizational job embeddedness* juga dapat mendorong peningkatan *job performance* dari sisi individu.

Berkaitan dengan hubungan antara *transformational leadership*, *person-environment fit*, dan *organizational job embeddedness* terhadap *job performance*, belum ada penelitian yang meneliti seluruhnya secara bersamaan namun, terdapat beberapa penelitian yang telah meneliti variabel tersebut secara terpisah dengan berbagai peran. Walaupun begitu, Al-Ghazali (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *organizational job embeddedness*. Selain itu, *transformational leadership* pun memberikan pengaruh terhadap *organizational job embeddedness*, *person-environment fit* sebagai bentuk dari tingkat kecocokan individu juga berpengaruh positif terhadap tingkat keterikatan yang timbul, dalam konteks ini disebut *organizational job embeddedness* (Halbesleben & Wheeler, n.d.).

Organizational job embeddedness pun juga dibuktikan dapat memberikan pengaruh langsung maupun menjadi mediator terhadap *job performance* sebagaimana yang dinyatakan sebelumnya. Maka dari itu, terdapat kemungkinan bahwa *organizational job embeddedness* mampu menjadi variabel mediator antara *transformational leadership* terhadap *job performance* dan *person-environment fit* terhadap *job performance*.

Dikaitkan dengan konteks yang ada pada PT Krakatau Baja Konstruksi sebagai objek penelitian, *job performance* karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk ditingkatkan. Hal ini didasari oleh tujuan pembentukan *subholding* tersebut yaitu peningkatan nilai perusahaan melalui optimalisasi kinerja dengan beberapa inisiatif program efisiensi dan *operational excellent*. Dalam menjalankannya, pimpinan dari PT Krakatau Baja Konstruksi menyiapkan berbagai macam program inovasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, hal ini menjadi cerminan dari *transformational leadership*. Program inovasi yang saat ini berjalan berkaitan erat dengan proses digitalisasi dimana perusahaan sedang berada pada tahap uji coba berbagai kebijakan untuk memaksimalkan program tersebut. Melalui *subholding* inilah PT Krakatau Steel mengatur ulang produksi mereka yaitu mengembangkan dan memperluas kapasitasnya dengan membangun DR-Hyl II, Hyl III Plant, Slab Steel Plant, Hot Strip Mill Plant, dan Cold Rolled Mill Plant, serta fasilitas infrastruktur lainnya sebagai anak perusahaan yang mendukung bisnis utama, seperti konstruksi teknik, kawasan industri, teknologi informasi, pabrik batang dan pipa, pabrik pelat timah dan layanan medis.

Sebagaimana yang dijelaskan pada penelitian Mitchell *et al.*, (2001) yang menyatakan bahwa aset terpenting perusahaan merupakan orang-orang yang ada di dalamnya, sehingga memahami kondisi karyawan juga akan meningkatkan performa mereka dalam pekerjaan. Bentuk dari pemahaman tersebut dapat diwujudkan melalui pengetahuan mengenai *person-environment fit* serta *organizational job embeddedness*. Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa saat ini para karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi sedang berada pada fase penyesuaian terkait sistem kerja dan juga

lingkungan baru perusahaan setelah adanya penggabungan anak usaha, sehingga penelitian ini akan berfokus untuk menyelidiki peranan *transformational leadership* serta *person-environment fit* terhadap *job performance* baik secara langsung maupun melalui mediasi *organizational job embeddedness* pada PT Krakatau Baja Konstruksi. Pada penelitian ini, penulis mengangkat judul **“PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL JOB EMBEDDEDNESS TERHADAP JOB PERFORMANCE KARYAWAN PADA PT KRAKATAU BAJA KONSTRUKSI”**.

1.2 Kesenjangan Penelitian

Hubungan antara *transformational leadership* terhadap *job performance* serta *person-environment fit* terhadap *job performance* kerap kali diteliti oleh penelitian sebelumnya dan menghasilkan hubungan yang positif. Walaupun hubungan antar variabel tersebut kerap kali diteliti, namun menurut penelitian dari Al-Ghazali (2020) terhadap objek dan pendekatan yang berbeda masih dibutuhkan sebagai bentuk pembelajaran. Pendapat serupa diungkapkan oleh Jnaneswar & Ranjit (2020) yang secara spesifik mengatakan bahwa penelitian terkait keterkaitan antara *transformational leadership-job performance* harus diteliti lebih dalam lagi dengan industri yang berbeda seperti manufaktur, telekomunikasi, dan pariwisata dengan variabel moderasi atau mediasi yang berbeda sehingga menciptakan penelitian yang lebih umum (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Masih berkaitan dengan variabel dependen *job performance*, dimana dalam berbagai kesempatan *person-environment fit* dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job performance*, namun, menurut hasil penelitian terbaru dari López-Cabarcos *et al.*, (2022) adanya dukungan sosial (dalam hal ini *person-environment fit*) belum tentu memberikan pengaruh positif terhadap *job performance* secara individu. Hal ini dapat terjadi karena ada beberapa karyawan yang merasa cukup termotivasi oleh kehadiran pemimpin mereka saja.

Kesenjangan penelitian juga terletak pada penggunaan *organizational job embeddedness* sebagai variabel yang memediasi antara *transformational leadership*

dengan *job performance* serta *person-environment fit* dengan *job performance*. Hingga saat ini, penelitian terkait hubungan mediasi tersebut belum pernah diteliti. Walaupun begitu, hal ini tidak menjadi penghalang bagi *organizational job embeddedness* untuk berperan sebagai variabel mediasi. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh penelitian Siddique *et al.*, (2020) variabel *organizational job embeddedness* mampu memediasi variabel lain terhadap *job performance*. Tak hanya itu, pada Greene *et al.*, (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *organizational job embeddedness* juga memiliki keterkaitan terhadap *job performance* baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka dari itu, terdapat kemungkinan bahwa *organizational job embeddedness* mampu berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *job performance* serta hubungan *person-environment fit* terhadap *job performance*.

1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi?
2. Apakah terdapat pengaruh *person-environment fit* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi?
3. Apakah terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational job embeddedness* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi?
4. Apakah terdapat pengaruh *person environment fit* terhadap *organizational job embeddedness* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi?
5. Apakah terdapat pengaruh *organizational job embeddedness* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi?
6. Apakah *organizational job embeddedness* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi?

7. Apakah *organizational job embeddedness* memediasi pengaruh *person environment fit* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *person environment fit* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational job embeddedness* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi.
4. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *person-environment fit* terhadap *organizational job embeddedness* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi.
5. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *organizational job embeddedness* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi.
6. Untuk menganalisis dan membuktikan peran mediasi *organizational job embeddedness* pada pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi.
7. Untuk menganalisis dan membuktikan peran mediasi *organizational job embeddedness* pada pengaruh *person-environment fit* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi.

1.5 Ringkasan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menitikberatkan pada pengukuran serta teknik analisis yang berbasis numerik sebagai tujuan penelitian. Pada

penelitian ini, terdapat 4 variabel yang digunakan yaitu *transformational leadership*, *person-environment fit* sebagai variabel bebas, *job embeddedness* sebagai variabel mediasi, serta *job performance* sebagai variabel terikat. Keempat variabel diukur menggunakan masing-masing instrumen pengukuran dengan skala likert kepada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi sehingga diperoleh data yang dapat dianalisis hubungannya secara statistik.

Terdapat dua jenis data pada proses perolehan data, yaitu data primer berupa hasil kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Krakatau Baja Konstruksi dengan menggunakan jenis data kedua, yaitu berupa data sekunder, dimana peneliti menggunakan wawancara langsung kepada direktur utama PT Krakatau Baja Konstruksi serta Manajer Sumber Daya Manusia dari PT Krakatau Baja Konstruksi untuk menambah wawasan terkait kondisi perusahaan. Dalam pengolahan data, dilakukan teknik analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS.

1.6 Kontribusi Riset

1. Manfaat bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Krakatau Baja Konstruksi sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan *job performance* karyawan melalui perbaikan pada gaya kepemimpinan dan lingkungan organisasi.

2. Manfaat bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi pada penelitian kedepan terkait peranan *transformational leadership* dan *person-environment fit* terhadap *job performance* melalui mediasi *organizational job embeddedness*.

3. Manfaat bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana sumber acuan bagi penelitian selanjutnya agar dapat memperbaiki serta menyempurnakan kekurangan dalam penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika skripsi yang disusun pada kepenulisan saat ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab 1 sendiri berisikan latar belakang masalah yang diangkat yaitu pengaruh *transformational leadership* dan *person-environment fit* terhadap *job performance* melalui peran mediasi *organizational job embeddedness*. Lalu juga terdapat kesenjangan penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat, serta struktur penulisan.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab 2 terdiri dari uraian dan penjelasan mengenai teori yang tertuang dalam landasan teoritis, lalu terdapat penelitian terdahulu yang menjadi acuan bagi kepenulisan ini untuk membangun sebuah hipotesis melalui hubungan antar variabel.

BAB 3 : Metode Penelitian

Bab 3 mengurai mengenai teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari metode penelitian, pengukuran sampel dan populasi, jenis sumber data, prosedur pengumpulan data, serta analisis yang digunakan.

BAB 4 : Hasil dan Pembahasan

Untuk bab 4 sendiri membahas mengenai hasil penelitian yang telah dikumpulkan. Lebih dalam, pada bab ini dibahas mengenai objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, serta pengujian hipotesis dan pembahasan hasil.

BAB 5 : Penutup

Pada bab ini, terdapat kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian disertai saran yang sesuai dengan kondisi objek yang diteliti berdasarkan hasil yang telah ditemukan oleh penulis.