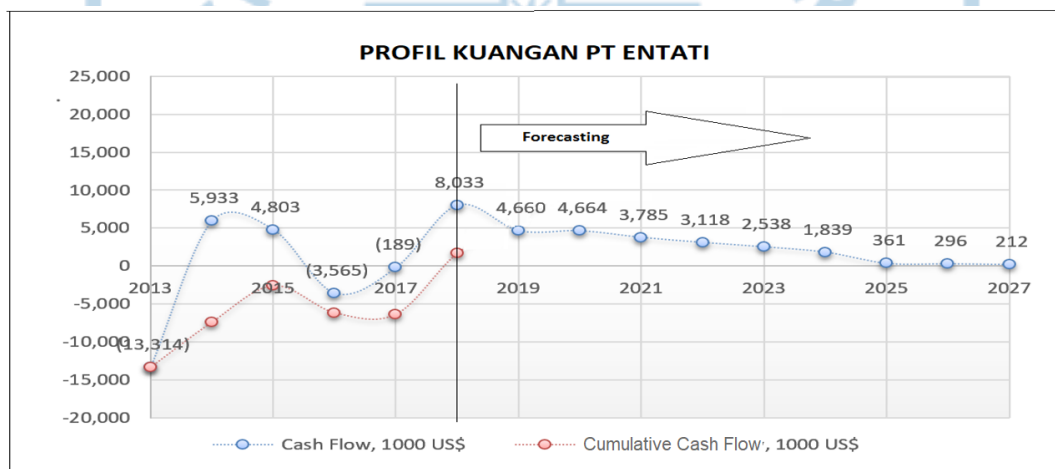


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang hulu minyak dan gas bumi saat ini sedang mengalami kesulitan. PT. ENTATI salah satunya, sebagai perusahaan yang bergerak dalam kegiatan eksplorasi minyak dan gas bumi, perusahaan tersebut dihadapkan pada kondisi kinerja yang mulai mengalami penurunan.



Keterangan $Cash\ Flow = Cash\ Inflow - Cash\ Outflow$

Gambar 1.1: Penurunan *Cash flow* dan *Cumulative Cash flow*

Sumber: Laporan Internal PT. ENTATI 2017

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa penurunan *cashflow* dan proyeksi *cashflow* yang *stagnant* terjadi dikarenakan penurunan kinerja karyawan dalam perusahaan. Penurunan kinerja karyawan diduga terjadi karena para pemimpin dalam perusahaan belum mampu menciptakan iklim organisasi yang inovatif di tengah iklim bisnis minyak dan gas bumi yang tidak menentu, sehingga para karyawan

merasa bahwa kondisi perusahaan saat ini tidak dapat memberikan jaminan keamanan mengenai keberlangsungan pekerjaan mereka. Hal ini semakin rumit dengan munculnya masalah antara para pemimpin yang berperan sebagai pemegang kebijakan berkenaan dengan langkah strategis yang akan dilakukan. Beberapa pemimpin memilih mundur dan menjual sahamnya dalam menghadapi perubahan iklim bisnis minyak dan gas bumi yang relatif dianggap kurang menguntungkan, dan pemimpin lainnya menyarankan beberapa pekerjanya untuk mengambil kesempatan bekerja di tempat kerja yang lebih baik, jika ada. Permasalahan ini menyebabkan para karyawan dalam perusahaan menjadi merasa tidak aman, bingung dan tertekan.

Pemimpin dalam perusahaan dituntut untuk mampu memberikan semangat pada para karyawan untuk bersaing di tengah tingginya iklim persaingan yang kompetitif, bukan sebaliknya, memberikan pilihan karyawan untuk mundur sebagai bentuk tindakan dari menyerahnya seorang pemimpin. Pemimpin dengan kemampuan mempengaruhi (Maxwell, 2009, hal. 13), seharusnya mengarahkan kinerja anggota dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan melibatkannya pada kegiatan pencarian kesempatan yang menguntungkan di tengah kondisi bisnis yang berisiko tinggi (Renko et al., 2015, hal. 56).

Permasalahan mengenai penurunan kinerja karyawan dalam PT. ENTATI juga diakibatkan oleh lingkungan eksternal perusahaan yang sulit dikontrol, diantaranya adalah dikarenakan harga minyak mentah dunia yang relatif rendah, sulitnya menemukan cadangan minyak dan gas bumi dengan *success ratio* 31% (Menteri ESDM, 2015, hal. 4), dan diberlakukannya kontrak kerjasama *gross split*

yang sebelumnya PSC (*Product Sharing Contract*) oleh pemerintah, menyebabkan tidak dilakukannya *recovery cost* pada perusahaan saat ditemukan cadangan minyak dan gas bumi. Dengan kebijakan ini perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi secara maksimal untuk menyeimbangkan posisi finansial perusahaan, sehingga tenaga kerja dengan tingkat produktifitas yang tidak terlalu tinggi memiliki kemungkinan diberhentikan, dan tenaga kerja yang masih dipertahankan diberikan tuntutan untuk berkinerja lebih tinggi dan lebih efisien dalam hal pengeluaran biaya. Bagi sebagian karyawan, hal ini membuat mereka merasa tertekan dan takut suatu saat kehilangan pekerjaannya, sehingga mereka tidak bekerja secara optimal.

Pentingnya perusahaan untuk lebih efisien dalam kegiatan operasionalnya mendorong perusahaan untuk menuntut para karyawannya bertindak lebih *innovativeness* dalam konteks kerjanya. Hal ini dilakukan agar perusahaan mampu mencapai tujuan perusahaan dan menghasilkan laba yang tinggi, sehingga perusahaan mampu untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, dikarenakan memiliki modal finansial dan sumber daya manusia yang kuat.

Konsep *innovativeness* dalam penelitian ini berbicara mengenai serangkaian perspektif berkaitan dengan preferensi untuk melakukan hal - hal yang lebih baik (lebih adaptif/ *adaptor*) dengan preferensi untuk melakukan sesuatu yang berbeda (lebih inovatif/ *innovator*) (Kirton, 1976, hal. 622). Konsep *innovativeness* berdasarkan teori Kirton bertujuan untuk membentuk individu agar memiliki pola pikir yang lebih inovatif. *Output* nyata dari *innovativeness* diharapkan membuat karyawan PT. ENTATI mampu menemukan cara - cara yang berbeda dan lebih

efisien berkaitan dengan teknis pekerjaan eksplorasi yang berkaitan dengan studi geologi dan geofisikal, survey seismik, analisis lab, eksplorasi pengeboran dalam tahapan eksplorasi, hingga tahap eksploitasi termasuk penggunaan teknik dan teknologi yang lebih efektif untuk menemukan cadangan minyak dan gas bumi. Untuk memastikan kegiatan ini berjalan dengan baik, maka pemimpin dalam perusahaan perlu memberikan dukungan dengan menciptakan iklim perusahaan yang aman dan mendorong para karyawan untuk lebih *innovativeness* dan bertanggung jawab.

Konsep *psychological safety* dalam penelitian ini berbicara mengenai fleksibilitas dan dukungan dalam konteks metode kerja, kejelasan peran, serta kebebasan mengekspresikan perasaan dalam peran kerjanya (Brown & Leigh, 1996, hal. 360). Individu yang merasa aman secara psikologis akan lebih mampu mengeksplorasi potensi dirinya masing – masing dan akan bertindak lebih inovatif ditengah keterbatasan sumber daya perusahaan. Pentingnya individu berfikir dan bertindak inovatif mendorong perusahaan untuk menciptakan iklim organisasi yang aman secara psikologis.

Keterikatan kontekstual *agency theory* dengan penelitian ini berdasarkan teori Ross (1973, hal. 134) yaitu kontekstual hubungan keagenan antara pemimpin sebagai pemegang perusahaan, dan karyawan yang berperan sebagai pelaksana dan penerjemah visi dari pemegang perusahaan (pemimpin). Panda dan Lepsa (2017, hal. 76) menjelaskan bahwa teori agensi membahas masalah yang muncul di perusahaan karena ketidakserikatan atau perbedaan pemahaman antara pemilik, manajemen dan pekerja operasional mengenai arah tujuan perusahaan dan tata

kelolanya. Mendasari hal tersebut maka keberadaan *entrepreneurial leadership* diharapkan mampu menjadi model perilaku yang mampu menerjemahkan tujuan perusahaan dan memberikan pemahaman yang sama bagi para karyawan dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan mengacu pada konsep *entrepreneurial leadership* merupakan kepemimpinan yang dianggap penting. Gupta et al. (2004, hal. 242) menjelaskan bahwa *entrepreneurial leadership* sebagai hal yang penting dan manifestasi yang unik dari kepemimpinan yang menciptakan skenario visioner atau cara pandang yang digunakan untuk membentuk dan memobilisasi para karyawan untuk menjadi pendukung yang memiliki komitmen pada visi untuk menemukan dan mengeksplorasi strategi penciptaan nilai. Konsep kepemimpinan wirausaha menggabungkan pendekatan kewirausahaan, orientasi kewirausahaan, manajemen kewirausahaan dengan kepemimpinan, sehingga organisasi selalu terpacu untuk menciptakan nilai perusahaan dan terus berinovasi (Gupta et al., 2004, hal. 243). *Entrepreneurial leadership* melalui pendekatan kepemimpinannya mampu membuat para karyawan/ bawahan yakin terhadap keputusan yang berisiko yang diambil oleh pemimpinnya (Park et al., 2014, hal. 27). Perasaan yakin yang menimbulkan perasaan aman secara psikologis pada karyawan, memungkinkan organisasi untuk lebih mampu mengeksplorasi potensi kreatif karyawan untuk memunculkan inovasi (Baer & Frese, 2003, hal. 46).

Penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Park et al. (2014), yang melakukan penelitian pada 16 organisasi besar di Belanda yang membahas mengenai pengaruh *entrepreneurial*

leadership terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety*. Pada hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa secara positif dan signifikan *psychological safety* dianggap memiliki peran penting sebagai *mediator* yang meningkatkan nilai pengaruh antara *entrepreneurial leadership* terhadap *innovativeness*.

Teori lain menyatakan bahwa selain memiliki efek positif, *entrepreneurial leadership* memiliki sisi gelap yang berpotensi merusak dan berpengaruh negatif terhadap karyawan dan pemimpin itu sendiri. Ket De Vries (1986, hal. 5-18) menjelaskan bahwa ketakutan terhadap kegagalan dan atau keberhasilan yang tidak bertahan lama menyebabkan *entrepreneurial leadership* memiliki kebutuhan kontrol yang tinggi, hal ini menyebabkan mereka sulit untuk percaya pada bawahan dan cenderung terlalu waspada terhadap lingkungan bisnis yang mengakibatkan mereka menjadi resistensi terhadap perubahan lingkungan. Penyederhanaan karakteristik karyawan oleh *entrepreneurial leadership* menyebabkan karyawan tidak mendapatkan perhatian secara personal yang mengakibatkan iklim organisasi hanya berfokus pada sistem. Arogansi akibat keberhasilan masa lalu juga dipandang sebagai sisi negatif *entrepreneurial leadership* yang menyebabkan mereka gagal menciptakan iklim perusahaan yang *innovativeness*.

Kuratko (2007, hal. 5) menambahkan bahwa sisi gelap *entrepreneurial leadership* berkaitan dengan konfrontasi terhadap risiko. Kesuksesan dan atau keuntungan yang tinggi artinya tingkat risiko yang tinggi, *entrepreneurial leadership* sering dihadapkan pada berbagai risiko, diantaranya risiko kehilangan karir, risiko kehilangan sumber daya, dan risiko sosial (pengorbanan waktu) yang

menyebabkan *entrepreneurial leadership* menjadi sangat hati - hati mengambil keputusan yang berdampak pada tekanan psikologis yang sangat tinggi. *Entrepreneurial leadership* memikul tanggung jawab yang tinggi dan sering memainkan banyak peran, seperti menjadi seorang penjual, perekrut, juru bicara dan negosiator, sehingga berpengaruh terhadap kondisi fisik dan psikologisnya. Dampak dari hal ini berpengaruh terhadap cara *entrepreneurial leadership* dalam memimpin, mereka terkadang terlihat sangat lelah dan tidak konsentrasi, cenderung bersifat emosional, pemarah dan arogan sehingga membuat iklim kerja menjadi tidak nyaman. Ego adalah komponen terakhir dari sisi gelap *entrepreneurial leadership* yang berdampak pada rendahnya rasa percaya pemimpin terhadap karyawan yang menyebabkan karyawan kurang diberi kebebasan sehingga mereka tidak mampu menunjukkan potensi kreatifnya.

Penelitian mengenai peran *entrepreneurial leadership* dan keterkaitannya dengan variabel *psychological safety* dan *innovativeness* menjadi menarik untuk diteliti, karena berdasarkan perkembangan teori *entrepreneurial leadership*, perannya dianggap mampu meningkatkan daya tahan perusahaan dalam menghadapi perubahan iklim bisnis yang tidak menentu dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan *innovativeness* karyawannya. Bagi PT. ENTATI hal ini merupakan hal yang penting. Di sisi lain, kebutuhan kekuasaan yang tinggi pada *entrepreneurial leadership* terkadang berdampak negatif terhadap sisi psikologis pemimpin itu sendiri. Hal itu membuat pemimpin memimpin dengan penuh ego, arogan dan cenderung tidak percaya pada

bawahannya. Oleh karena itu, cara pandang dan sikap positif pemimpin menjadi hal yang penting dalam *entrepreneurial leadership*.

Berdasarkan penjelasan, fenomena dan konsep yang dijelaskan di atas, maka diputuskan untuk melakukan penelitian dengan topik “**pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada PT. ENTATI**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengembangan latar belakang pada sub bab sebelumnya, diidentifikasi bahwa:

1. Kinerja karyawan menurun dikarenakan terjadi perselisihan antara para pemimpin dalam perusahaan sehingga karyawan merasa bahwa lingkungan kerjanya kurang mampu memberikan perasaan aman secara psikologis.
2. Sebagian pemimpin dalam perusahaan kurang mampu memotivasi karyawan untuk lebih inovatif dan efisien, di tengah tekanan iklim bisnis minyak dan gas bumi yang sedang tidak menentu.
3. Para pimpinan dalam perusahaan berorientasi pada keuntungan tanpa memperhatikan faktor keberlangsungan perusahaan, khususnya berkaitan dengan kesejahteraan dan keberlangsungan kerja para karyawannya.
4. Harga minyak mentah rendah, tingginya *operational cost*, dan kebijakan kerjasama *gross split*, kurang menguntungkan perusahaan dan membuat para karyawan merasa terancam untuk diberhentikan sebagai konsekuensi tindakan efisiensi perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dibentuk dalam penelitian ini mengacu pada latar belakang dan pendekatan teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga pertanyaan yang dibentuk adalah mengenai:

1. Bagaimana pengaruh dimensi *framing the challenge* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI ?
2. Bagaimana pengaruh dimensi *absorbing uncertainty* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI ?
3. Bagaimana pengaruh dimensi *path clearing* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI ?
4. Bagaimana pengaruh dimensi *building commitment* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI ?
5. Bagaimana pengaruh dimensi *specifying the limits* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI ?
6. Bagaimana pengaruh dimensi *framing the challenge* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI ?
7. Bagaimana pengaruh dimensi *absorbing uncertainty* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI ?
8. Bagaimana pengaruh dimensi *path clearing* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI ?
9. Bagaimana pengaruh dimensi *building commitment* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI ?

10. Bagaimana pengaruh dimensi *specifying the limits* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI ?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan kajian akademik dengan pendekatan teoritikal dan praktikal yang bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh dimensi *framing the challenge* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI.
2. Mengetahui pengaruh dimensi *absorbing uncertainty* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI.
3. Mengetahui pengaruh dimensi *path clearing* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI.
4. Mengetahui pengaruh dimensi *building commitment* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI.
5. Mengetahui pengaruh dimensi *specifying the limits* terhadap *innovativeness* karyawan di PT. ENTATI.
6. Mengetahui pengaruh dimensi *framing the challenge* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI.
7. Mengetahui pengaruh dimensi *absorbing uncertainty* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI.
8. Mengetahui pengaruh dimensi *path clearing* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI.

9. Mengetahui pengaruh dimensi *building commitment* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI.
10. Mengetahui pengaruh dimensi *specifying the limits* terhadap *innovativeness* yang dimediasi oleh *psychological safety* pada karyawan di PT. ENTATI.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan mampu memberikan manfaat berdasarkan sudut pandang:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara keilmuan dari segi teoritis, agar dapat dimanfaatkan oleh pihak akademis yang tertarik untuk melakukan replikasi ataupun pengembangan penelitian dengan mengacu pada teori dan hasil dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi berupa umpan balik mengenai karakteristik kepemimpinan yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan menggunakan pendekatan *entrepreneurial leadership*, dan juga memberikan rekomendasi berkaitan dengan stimulasi yang dapat dilakukan oleh pemimpin agar menumbuhkan perasaan aman pada karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya tindakan inovatif karyawan.