

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Dalam melaksanakan penelitian ini perlu dijelaskan hal-hal penting yang menjadi dasar dalam pelaksanaannya. Bab ini akan memberikan penjelasan mengenai latar belakang mengapa permasalahan ini diangkat, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat yang diperoleh dari penelitian, serta ruang lingkup penelitian yang meliputi batasan masalah dan asumsi yang digunakan pada penelitian ini

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Selama satu tahun, dunia diperhadapkan dengan suatu wabah virus COVID-19. Kasus ini pertama kali dilaporkan di Wuhan, Provinsi Hubei dengan ditemukannya pneumonia misterius pada bulan Desember 2019. Penularan yang begitu cepat membuat perkembangan orang-orang yang terjangkit juga semakin banyak. Sejak tanggal 29 Februari pemerintah menetapkan status keadaan tertentu darurat bencana wabah penyakit akibat Virus Corona di Indonesia. COVID-19 masuk ke Indonesia sejak tanggal 2 Maret 2020 diumumkan secara resmi oleh Presiden RI bahwa terdapat WNI yang terkonfirmasi positif.

Perubahan terjadi di dalam kehidupan bermasyarakat seperti menerapkan protokol kesehatan yang meliputi mencuci tangan, memakai masker ketika keluar

rumah, menjaga jarak dengan orang lain minimal 2 meter. Selain itu, jika tidak memiliki kepentingan di luar aktivitasnya dibatasi.

Menurut Gallup (2020) dalam Lee *et al.* (2020) perubahan cara kerja secara nyata juga dialami oleh orang-orang karena adanya ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya, organisasi mengalami sebuah tantangan untuk mendorong karyawan bekerja secara produktif dan mempertahankan keterikatan karyawan selama masa pandemi.

Agar dapat bertahan di keadaan yang tidak pasti seperti masa pandemi sekarang ini organisasi perlu beradaptasi, peran aktif dari karyawan untuk bisa membagi pengetahuan sangat membantu perusahaan untuk bisa mengambil keputusan secara cepat. Seperti yang dinyatakan oleh Jackson *et al.* (2006) dalam Lee *et al.* (2020), sebuah literatur pengetahuan manajemen merekomendasikan berbagi pengetahuan untuk diimplementasikan dalam sebuah organisasi guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kapasitas karyawan untuk bisa menghasilkan solusi yang kreatif. Menurut Curado dan Vieira (2019) dalam Yu dan Takahashi (2021), berbagi pengetahuan termasuk suatu interaksi sosial karena ketika karyawan bertukar pengetahuan melalui saluran komunikasi seperti percakapan, rapat, *workshop*, dan lainnya membuat karyawan dapat berpartisipasi secara aktif dan bekerja sama satu sama lain. Seperti yang dinyatakan oleh Lu *et al.* (2006) dikutip dalam Lee *et al.* (2020) hal yang cenderung karyawan bagi pengetahuannya berhubungan mengenai dokumen pekerjaan, aturan organisasi, prosedur kerja, dan pengalaman pribadi. Menurut Cabrera dan Cabrera (2005); Damodaran dan Olphert, (2000) dalam Lee *et al.* (2020) pentingnya berbagi

pengetahuan antar karyawan dan diseluruh *team* karena dapat membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang berbasis pengetahuan. Dalam konteks krisis seperti masa pandemi COVID-19 ini, berbagi pengetahuan sangatlah penting karena melalui pertukaran informasi, ide, dan saran karyawan mampu untuk dapat mengenali bahkan menyelesaikan masalah yang dapat menyediakan orientasi dan panduan yang jelas untuk menangani masalah lingkungan selama krisis (Geiger dan SchreyÖgg, 2012 dalam Lee *et al.*,2020)

Sebuah organisasi memiliki ciri-ciri perbedaan usia, gender, dan latar belakang budaya dari tenaga kerjanya pentingnya untuk bisa menyalurkan perbedaan yang terjadi ini menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi karyawan dan organisasi (Green, López *et al.*, 2002 dalam Rahman 2019:31). Dibutuhkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat yang mampu memimpin karyawan yang beragam latar belakangnya, kepribadian yang berbeda-beda dengan memiliki persepsi yang berbeda juga terlebih di Indonesia memiliki suku dan budaya yang berbeda membuat organisasi semakin berwarna dengan adanya keberagaman. Pada abad ke-21 ini perusahaan semakin berkompetitif, keunggulan dari globalisasi yang berkelanjutan bergantung pada seseorang pemimpin yang mampu dan terampil dalam mengelola keragaman dan mengimplementasikan strategi bisnis (Kulik, 2014 dalam Rahman, 2019:32). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman sangat penting untuk diterapkan agar mampu berhasil menghadapi situasi krisis (Kalev, 2020 dalam Lee *et al.*,2020). Konsep adanya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman berasal dari kepemimpinan inklusif yang memfokuskan perilaku pemimpin yang terbuka, mudah untuk

ditemui, dan siap sedia (Carmeli *et al.*, 2010; Nembhard dan Edmondson, 2006 dalam Lee *et al.*, 2020). Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman akan berdampak pada komunikasi internal yang transparan dan terpenuhinya kebutuhan intrinsik (Lee *et al.*, 2020)

Diperlukan komunikasi sebagai jembatan antara kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap berbagi pengetahuan. Ukuran suatu komunikasi dikatakan berjalan dengan baik adalah terdapat saluran-saluran komunikasi yang dapat menjadi jalan untuk terjadinya pertukaran pesan antara pemimpin dengan karyawan (Setyanto dan Anggarina, 2017: 58). Dibutuhkan komunikasi internal yang transparan di tengah krisis COVID-19 ini. Berbagi pengetahuan akan tercapai di dalam perusahaan apabila komunikasi yang terjadi terjalin dengan baik (Nakano *et al.*, 2013:303). Seorang pemimpin yang menerapkan komunikasi internal yang transparan dalam perusahaan juga mampu membuat keterikatan pekerjaan para karyawan (Kim, 2017:22). Semakin tinggi komunikasi internal yang transparan diterapkan, semakin tinggi juga keterikatan kerja terjadi.

Lee *et al.* (2020) dalam penelitiannya menguji meningkatkan berbagi pengetahuan yang terdiri dari dimensi kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman, komunikasi internal yang transparan, kepuasan motivasi internal, keterikatan kerja, dan berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) memberikan bukti komunikasi internal yang transparan akan berdampak pada terpenuhinya kebutuhan intrinsik, keterikatan kerja, dan berbagi pengetahuan. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan menampilkan berbagi

pengetahuan dalam level yang tinggi (Suwanti, 2019:626). Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) yang menyatakan terpenuhinya kebutuhan intrinsik akan berdampak terhadap keterikatan kerja dan berbagi pengetahuan.

Industri minyak dan gas bumi (migas) memiliki peran yang penting bagi Indonesia yaitu, sebagai sumber pendapatan untuk anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) serta memberikan pemasukan bagi daerah yang kegiatan eksplorasi, produksi, pengilangan maupun distribusi minyak dan gas bumi berlangsung. Di samping itu, peranan terbesar industri minyak dan gas bumi bagi aktivitas manusia adalah menyediakan energi (khususnya BBM) yang dipergunakan untuk menggerakkan berbagai sektor kehidupan di seluruh Indonesia (Widyastuti dan Nugroho, 2020:167).

Untuk subsektor batubara memiliki peran dalam bidang usaha listrik, briket, kertas, metalurgi, pupuk, semen, tekstil, dan sebagainya. Berdasarkan laporan capaian kinerja subsektor batubara triwulan IV 2019 realisasi indikator kinerja jumlah pasokan batubara untuk kebutuhan dalam negeri menargetkan sebanyak 128,04 juta ton tetapi pada realisasi capaian triwulan IV sebanyak 51,96 juta ton dirinci sebagai berikut:

- a Kelistrikan sebanyak 26,1 juta ton
- b Briket sebanyak 0,01 juta ton
- c Kertas sebanyak 0,22 juta ton
- d Metalurgi/ smelter sebanyak 3,14 juta ton
- e Pupuk sebanyak 0,22 juta ton

- f Semen sebanyak 1,01 juta ton
- g Tekstil sebanyak 0,19 juta ton
- h Lain-lain sebanyak 0,93 juta ton
- i Belum teridentifikasi industry penggunaanya sebanyak 20,14 juta ton

Dikutip dari web resmi Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral, Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Arifin Tasrif memaparkan dalam konferensi pers mengenai pencapaian sektor ESDM tahun 2020 bahwa Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di tahun 2020 mencapai 120% dari target yang awalnya PNBP sektor ESDM ditargetkan sebesar Rp 90,7 triliun tetapi realisasinya sebesar Rp 108,7 triliun yang terdiri dari PNBP Migas sebesar Rp 69,7 triliun (131%), Mineral dan Batubara sebesar Rp 34,6 triliun (110%), EBTKE sebesar Rp 2 triliun (154%) dan penerimaan lainnya sebesar Rp 2,4 triliun (51%). Dari data ini dapat disimpulkan bahwa subsektor migas dan batubara memiliki peran yang cukup besar dalam pemasukan negara.

Perusahaan-perusahaan besar dan ternama di subsektor migas dan batubara telah menerapkan berbagi pengetahuan di perusahaan tersebut seperti perusahaan BUMN PT. Pertamina yang bergerak di subsektor minyak dan gas ini pada tahun 2021 memanfaatkan teknologi untuk mendukung proses *learning & development* serta *knowledge management* dari kegiatan ini PT. Pertamina berhasil menerima penghargaan SWA. Selanjutnya PT Perusahaan Gas Negara Tbk. (PGN) selama masa pandemi COVID-19 juga melakukan *knowledge management* bagi seluruh pegawai PGN. Dilansir dari web resmi PGN, program-program knowledge management yang PGN lakukan antara lain, *Webinar Series*, *Gas Talk series*, *i-*

*Know, KMOOnline, Knowledge Credit Point* dan *e-Library*. Selain itu, masih di subsektor yang sama perusahaan swasta Schlumberger. Dilansir dari web resmi Schlumberger, Susan Rosenbaum selaku direktur mengatakan bahwa berbagi pengetahuan merupakan bagian dari struktur perusahaan. Berbagi pengetahuan menjadi budaya dalam Schlumberger yang memungkinkan karyawan untuk terhubung setiap hari dan dapat belajar satu sama lain.

Sedangkan untuk subsektor batubara beberapa contoh perusahaan telah menerapkan berbagi pengetahuan. Seperti PT. Bukit Asam Tbk. menerapkan berbagi pengetahuan, dikutip dari laporan tahunan perusahaan 2020 program berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh PT Bukit Asam berupa Webinar “Bagaimana Pemimpin Menghadapi Krisis COVID-19”, *From Pandemic Disruption to Global Supply Chain Recover*, “Tetap Semangat dan Menyenangkan saat menjelang dan Pasca wabah COVID-19”, dsb. Selain PT Bukit Asam, salah satu contoh lainnya perusahaan subsektor batubara PT. Petrosea Tbk. juga menerapkan berbagi pengetahuan. Ditengah krisis yang terjadi Petrosea tetap mampu mengadakan *Knowledge Sharing Session (KSS)* atau sesi berbagi pengetahuan guna mengembangkan kapabilitas karyawan dan menjaga produktivitas. Dikutip dari laporan tahunan Petrosea (2020) KSS merupakan sesi bagi seluruh level karyawan, mulai dari top management sampai dengan staff, untuk berbagi pengetahuan dan pemahaman mengenai berbagai topik, mulai dari kondisi ekonomi dan bisnis terkini, strategi keuangan, implementasi teknologi Industri 4.0 dan sebagainya. Setiap kegiatan KSS memiliki format yang sama, yaitu pembicara melakukan sharing knowledge melalui presentasi singkat selama sekitar 45 menit

yang kemudian dilanjutkan dengan sesi tanya jawab serta diskusi. KSS ini dilaksanakan karena Petrosea berkomitmen menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang selalu mendorong pembelajaran dan pengembangan diri karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka perlu dibuktikan secara empiris apakah dengan adanya seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap keragaman dan strategi komunikasi internal yang transparan akan meningkatkan berbagi pengetahuan selama pandemi COVID-19.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka timbul sebuah rumusan masalah sebagai berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap komunikasi internal yang transparan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap keterikatan kerja karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?



5. Bagaimana pengaruh terpenuhinya kebutuhan intrinsik terhadap keterikatan kerja karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?
6. Bagaimana pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?
7. Bagaimana pengaruh terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?
8. Bagaimana pengaruh keterikatan kerja karyawan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara?

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk membatasi variabel yang diteliti agar lebih fokus, maka peneliti memberikan batasan variabel sebagai berikut ini:

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman didefinisikan oleh Nembhard dan Edmondson (2006) dalam Lee *et al.* (2020) adalah seorang pemimpin yang mampu untuk mengundang dan menghargai kontribusi karyawan dari berbagai latar belakang yang beragam. Kepemimpinan yang berorientasi keragaman diukur dengan menggunakan indikator: 1) Berkomitmen untuk bisa mewakili semua tenaga kerja dari berbagai segmen masyarakat; 2) Dapat bekerja dengan baik bersama karyawan yang berbeda latar belakang; 3) Melakukan pekerjaan yang baik dalam mengelola orang yang memiliki latar belakang yang beragam dengan baik; 4) Meminta

masukannya dari karyawan yang memiliki demografis dan keahlian yang berbeda.

2. Komunikasi internal yang transparan didefinisikan Men and Stacks (2014) dalam Lee *et al.* (2020) sebagai model komunikasi normatif yang digunakan untuk membina hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi dan keterikatan karyawan. Komunikasi internal yang transparan memiliki tiga dimensi sebagai berikut Men and Stacks (2014) dalam Lee *et al.* (2020):

a Akuntabel didefinisikan Lee *et al.* (2020) sebagai suatu karakteristik yang perusahaan butuhkan untuk dapat memberikan informasi yang lengkap, inklusif, dan setiap informasinya dapat memberikan keyakinan kepada karyawannya. Akuntabel diukur dengan menggunakan indikator: 1) Menyajikan lebih dari satu masalah yang kontroversi yang disebabkan oleh pandemi; 2) Terbuka untuk diberikan kritik oleh karyawan; 3) Bersifat terbuka apabila mengalami kerugian besar; 4) Mengakui secara terbuka jika telah melakukan sebuah kesalahan; 5) Bertanggung jawab atas informasi yang disediakan; 6) Menyediakan informasi yang dapat dibandingkan dengan standar industri.

b Partisipatif didefinisikan Lee *et al.* (2020) sebagai karakteristik yang perusahaan gunakan agar dapat mendorong karyawan untuk karyawan bisa aktif berpartisipasi dalam mencari, memperoleh, dan memproses informasi tersebut. Partisipatif diukur dengan menggunakan indikator: 1) Meminta tanggapan dari karyawan

tentang kualitas informasi; 2) Melibatkan karyawan untuk membantu mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan; 3) Meluangkan waktu bersama karyawan untuk memahami siapa saya dan apa yang saya butuhkan; 4) Memudahkan dalam mencari informasi yang karyawan butuhkan; 5) Meminta pendapat karyawan sebelum mengambil keputusan.

- c Substansial didefinisikan oleh Lee *et al.* (2020) sebagai karakteristik yang perusahaan harus memberikan informasi yang berharga, kredibel, benar, dan konkret kepada karyawan. Substansial diukur dengan menggunakan indikator: 1) Menyediakan informasi yang relevan kepada karyawan; 2) Menyediakan informasi yang mudah untuk dipahami; 3) Menyediakan informasi yang lengkap; 4) Menyediakan informasi yang akurat; 5) Menyediakan informasi yang reliabel; 6) Menyediakan informasi secara tepat waktu.

3. Terpenuhinya kebutuhan intrinsik didefinisikan oleh Slemp *et al.* (2018) sebagai teori motivasi yang menyangkut pertumbuhan dan kebutuhan psikologis dasar manusia. Terpenuhinya kebutuhan intrinsik memiliki tiga dimensi sebagai berikut:

- a Keterkaitan didefinisikan oleh Deci dan Ryan (1985); Deci dan Ryan (2000) dalam Lee *et al.* (2020) sebagai suatu kebutuhan untuk bisa saling mendukung dan menghormati satu sama lain. Keterkaitan diukur dengan menggunakan indikator: 1) Merasa terhubung dengan para rekan kerja ditempat kerja; 2) Merasa

menjadi bagian dari kelompok di tempat kerja; 3) Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja di tempat kerja; 4) Dapat berbicara dengan rekan kerja tentang hal-hal yang sangat penting di tempat kerja; 5) Tidak merasa sendirian saat bersama rekan kerja.

b Kompetensi didefinisikan oleh Deci dan Ryan (1985); Deci dan Ryan (2000) dalam Lee *et al.* (2020) sebagai keinginan untuk mencapai tujuan yang berhasil dalam mengerjakan tugas yang menantang. Kompetensi diukur dengan menggunakan indikator: 1) Sangat menguasai tugas di tempat kerja; 2) Berkompeten dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja; 3) Pandai dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja; 4) Merasa dapat menyelesaikan tugas yang paling sulit di tempat kerja; 5) Merasa yakin bahwa berhasil menyelesaikan tugas di tempat kerja.

c Otonomi didefinisikan oleh Deci dan Ryan (1985); Deci dan Ryan (2000) dalam Lee *et al.* (2020) sebagai keinginan untuk menjadi inisiator perilaku seseorang. Otonomi diukur dengan menggunakan indikator: 1) Diizinkan untuk dapat membuat keputusan sendiri saat menangani tugas di tempat kerja; 2) Dapat memutuskan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan sesuai keinginan sendiri; 3) Merasa seperti bisa memberikan banyak *input* untuk memutuskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan; 4) Bebas untuk mengungkapkan ide dan pendapat tentang pekerjaan di tempat kerja;

5) Banyak kesempatan bagi diri sendiri untuk memutuskan bagaimana saya menyelesaikan pekerjaan saya.

4. Keterikatan kerja didefinisikan oleh Kahn (1990) dalam Deepa (2020:316) sebagai suatu situasi dimana para karyawan terikat dengan peran kerja mereka. Keterikatan kerja diukur dengan menggunakan indikator: 1) Saya memberikan semua tenaga dan perhatian saya untuk pekerjaan; 2) Terkadang terlalu fokus dengan pekerjaan sehingga lupa waktu; 3) Pekerjaan ini menghabiskan banyak waktu atau tenaga; 4) Sudah menyatu dalam pekerjaan ini.

5. Berbagi pengetahuan didefinisikan oleh Lee (2001) dalam Lee *et al.* (2020) sebagai suatu aktivitas yang bertujuan untuk menyebarkan pengetahuan dari satu orang atau kelompok ke orang lain. Berbagi pengetahuan diukur dengan menggunakan indikator: 1) Berkomunikasi dan bertukar ide dengan rekan kerja di perusahaan ini; 2) Dapat menjangkau rekan kerja untuk bisa bertukar ide baru dan mengembangkan ide tersebut bersama-sama; 3) Berinteraksi dengan rekan kerja saya untuk berdiskusi saran dan ide di perusahaan ini; 4) Memastikan untuk selalu ada dalam hal berbagi pengalaman bersama rekan kerja.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilaksanakan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap komunikasi internal yang transparan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.
4. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap keterikatan kerja karyawan di subsektor migas dan batubara.
5. Untuk mengetahui pengaruh terpenuhinya kebutuhan intrinsik terhadap keterikatan kerja karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.
6. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap berbagi pengetahuan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.
7. Untuk mengetahui pengaruh terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.
8. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja karyawan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

### 1. Bagi pihak perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Serta untuk mengetahui meningkatkan berbagai pengetahuan karyawan melalui kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman dan strategi komunikasi internal selama pandemi COVID-19.

### 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini menambah wawasan mengenai meningkatkan berbagai pengetahuan karyawan melalui kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman dan strategi komunikasi internal selama pandemi COVID-19 dan membuat peneliti menjadi tertantang untuk bisa mengembangkan kemampuan berpikir.

### 3. Bagi Fakultas

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai bahan untuk pembelajaran dan informasi yang dibutuhkan khususnya mengenai berbagai pengetahuan karyawan melalui kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman dan strategi komunikasi internal selama pandemi COVID-19.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Bab ini menyajikan uraian dasar teori yang mendukung penelitian ini mengenai kepemimpinan yang berorientasi keragaman, komunikasi internal yang transparan, kepuasan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, dan berbagi pengetahuan. Pada bab ini juga dibahas mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas jenis, tempat penelitian dan waktu penelitian, obyek dan subyek penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan data penelitian yang telah terkumpul. Adapun analisis yang dilakukan dalam bab ini sesuai dengan tujuan penelitian dan alat analisis yang telah ditentukan.

### **BAB V: PENUTUP DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, dan saran-saran bagi pihak yang berkepentingan.