

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam melakukan penelitian setiap penelitian diperlukan dasar teori dan argumen yang saling berhubungan dengan konsep-konsep permasalahan penelitian dan akan dipakai dalam analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa dasar-dasar teori dan argumen, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis yang dapat mendukung penelitian ini.

2.1 Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Keragaman

Istilah pemimpin muncul pertama kali pada tahun 1300 an dalam Bahasa Inggris, kata ini berasal dari akar kata *leden* yang berarti menggiring atau menunjukkan jalan. Namun, seiring berjalannya waktu kata pemimpin banyak dipelajari oleh sejarawan dan psikolog (Goethlas *et al.*, 2004 dalam Palalic *et al.*, 2020:203). Kepemimpinan diartikan mulai dari sifatnya, perilaku dirinya, hubungan dengan pengikut dan interaksi dengan pemangku kepentingan bahkan persepsi orang lain (Nusair *et al.*, 2012 dalam Albooshi *et al.*, 2019). Kepemimpinan menjadi sesuatu hal yang esensial di dalam organisasi (Den *et al.*, 2011 dalam Ullah *et al.*, 2018:170).

Keragaman didefinisikan sebagai mengakui, memahami, menerima, dan menghargai adanya perbedaan usia, kelas, ras, etnis, jenis kelamin, kecacatan yang terjadi diantara orang-orang (Green, López, *et al.*, 2002 dalam Rahman, 2019:31). Setiap keberagaman atau perbedaan yang ada merupakan kekayaan baik dari segi

ide, inovasi, kreatifitas dan lain sebagainya (Femi dan Prasetya, 2017:44). Kepemimpinan dan keberagaman saling terkait di berbagai tingkatan yang melalui berbagai cara akan merefleksikan perbedaan dalam keberagaman, dengan demografi karyawan yang beragam ini akan membuat sumber kompleksitas dalam kepemimpinan (Gotsis dan Grimani, 2016:243). Pengalaman akan minoritas, gender, dan peran etnis dapat mempengaruhi perilaku, persepsi, dan peran pemimpin (Chin, 2013:9). Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan memperhatikan identitas sosial dan konteks sosiokultural yang besar di mana pemimpin juga menjadi bagian dalam organisasi ini (Chin, 2013:9).

Dibutuhkan sosok pemimpin yang memiliki visi berorientasi pada keragaman yang dapat (a) menginspirasi orang lain, (b) mempengaruhi tim mereka, (c) memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama, (d) membangun komunitas, (e) menyelaraskan orang, dan (f) menetapkan arah (Kotter, 1990a, 1990b; Obiakor *et al.*, 2017 dalam Obiakor, 2019). Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman hadir untuk bisa mengikutsertakan atau berlaku inklusif terhadap semua kelompok dan perspektif (Chin, 2013:9).

Kreitz (2008) dalam Rahman (2019:31) menyampaikan keuntungan dari adanya seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman adalah meningkatkan produktivitas, meningkatkan kreativitas dan penyelesaian masalah, meningkatkan dan mempertahankan talenta yang dimiliki, membantu membangun komunikasi dalam *team*, dan meningkatkan pangsa pasar.

2.2 Komunikasi Internal Yang Transparan

Komunikasi organisasi yang transparan adalah proses komunikasi yang memanifestasikan kepercayaan dan kredibilitas (Rawlins, 2009 dalam Jiang dan Men, 2015:4), yang berpotensi menggiring keterikatan karyawan. Komunikasi internal yang transparan adalah informasi yang direncanakan oleh perusahaan untuk mengajak peran aktif dari karyawan dalam memperoleh dan mendistribusikan informasi dengan cara yang jujur, berharga, dan lengkap untuk tujuan mempertanggungjawabkan praktik bisnis dan kebijakan (Stirton dan Lodge, 2001 dalam Jiang dan Men, 2015:4). Komunikasi internal diterapkan sebagai penunjang manajemen perusahaan yang harus memperhatikan dan menyesuaikan kondisi perusahaan dengan latar belakang karyawan yang ada (Setyanto dan Anggarina, 2017:63). Transparansi hanya berarti jika perusahaan memberikan informasi yang relevan kepada karyawan tentang tindakan dan keputusan yang telah dibuat dan mengundang karyawan untuk berpartisipasi dalam mengidentifikasi, memperoleh, dan mendistribusikan informasi (Cotterrell, 2000 dalam Jiang dan Men, 2015:4). Komunikasi internal yang transparan juga terkait untuk mendapatkan kredibilitas dan akuntabilitas perusahaan (Tapscott dan Ticoll, 2003 dalam Jiang dan Men, 2015:4).

Ketika organisasi menerapkan komunikasi internal yang transparan, mencakup tiga hal yaitu komunikasi tersebut bersifat akuntabel, partisipatif, dan substansial (Men dan Stacks, 2014:305). Tujuan dari proses komunikasi tidak hanya untuk meningkatkan arus komunikasi tetapi diharapkan dapat meningkatkan pemahaman. Terlebih lagi, informasi yang dikomunikasikan harus memenuhi

kebenaran dan kelengkapan substansial (Men dan Stacks, 2014:305). Substansial sebagai aspek dari transparansi didefinisikan oleh Lee *et al.* (2020) adalah karakteristik yang perusahaan harus memberikan informasi yang berharga, kredibel, benar, dan konkret kepada karyawan.

Hal kedua, aspek partisipatif dari transparansi adalah keterlibatan dari pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan (Men dan Stacks, 2014:305). Sedangkan, partisipatif didefinisikan Lee *et al.* (2020) adalah karakteristik yang perusahaan gunakan agar dapat mendorong karyawan untuk karyawan bisa aktif berpartisipasi dalam mencari, memperoleh, dan memproses informasi tersebut. Pentingnya dari aspek partisipatif ini berguna untuk menentukan informasi apa yang benar-benar mereka butuhkan, berapa banyak informasi yang mereka butuhkan kebutuhan, seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan informasinya, dan seberapa transparan organisasi tersebut organisasi. Organisasi dapat mengalami kesulitan untuk bersikap transparan tanpa mengundang partisipasi pemangku kepentingan (Men dan Stacks, 2014:305).

Komunikasi internal yang transparan juga menyangkut sifat akuntabel. Sifat akuntabel disini memiliki pengertian bertanggung jawab atas kata-kata yang dikeluarkan, tindakan yang dilakukan, dan keputusan yang dibuat yang biasanya dilihat dan dinilai oleh publik (Men dan Stacks,2014:305). 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.

Komunikasi internal yang transparan dapat membantu perusahaan keluar dari krisis dengan cara yang kreatif dan efektif. Selain itu, perusahaan juga dapat memperoleh manfaat dari adanya komunikasi internal yang transparan yaitu berupa pengetahuan yang dapat muncul dari kolaborasi antar karyawan (Lee *et al.*, 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Subrata (2017:134) membuktikan bahwa komunikasi internal yang transparan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini berarti semakin tinggi komunikasi dilakukan maka tingkat berbagi pengetahuan akan tinggi juga.

2.3 Terpenuhinya Kebutuhan Intrinsik

Motivasi muncul karena adanya kebutuhan. Motivasi didefinisikan oleh Deci dan Ryan (2008) dalam Gilbert *et al.*, (2014:160) sebagai proses yang dapat menggerakkan seseorang untuk dapat bertindak. Motivasi intrinsik adalah tipe khusus dari motivasi otonom yang mengacu pada aktivitas yang motivasinya terletak pada diri sendiri (Deci *et al.*, 2017:21). Deci (1975) dalam Deci dan Ryan (2000:233) menyatakan bahwa perilaku motivasi intrinsik didasarkan pada kebutuhan seseorang merasa kompeten dan ditentukan diri sendiri. Secara khusus motivasi intrinsik berfokus pada keterikatan kerja yang aktif yang menurut karyawan menarik dan selanjutnya akan mendorong pertumbuhan (Deci dan Ryan, 2000:233). Dalam penelitian ini penulis menggunakan *Self-determination theory* (SDT) untuk mengukur terpenuhinya kebutuhan intrinsik.

Self-determination theory (SDT) adalah teori motivasi makro yang dapat masuk di semua aspek termasuk motivasi kerja dan manajemen (Deci dan Ryan 1985a, Ryan dan Deci 2017 dalam Deci *et al.*, 2017:20). Dasar dari SDT adalah sebuah gagasan yang menyatakan dampak dari berbagai faktor lingkungan seperti desain pekerjaan, gaji, gaya kepemimpinan pada motivasi karyawan dan pengalaman sebagian besar dimediasi oleh seperangkat kecil kebutuhan psikologis dasar (Deci *et al.*, 2017:22). SDT mengusulkan kebutuhan mendasar individu, yaitu a) untuk mengikat secara optimal tantangan dan penguasaan pengalaman secara fisik maupun sosial; b) untuk mengalami perasaan aman, rasa memiliki, dan keintiman dengan orang lain; c) untuk mengatur diri sendiri.

Deci dan Ryan (2000:229) mengidentifikasi tiga kebutuhan yaitu, kebutuhan akan keterkaitan, kompetensi, dan otonomi. Otonomi membutuhkan pengalaman untuk memilih sendiri dan menjadi inisiator; kompetensi membutuhkan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang; dan keterkaitan membutuhkan rasa peduli, saling menghormati dan saling mengandalkan (Slemp *et al.*, 2014:960). Otonomi penting untuk motivasi intrinsik, dengan memberikan pilihan dan pengakuan perasaan dapat meningkatkan rasa inisiasi diri dapat memberikan kepuasan akan kebutuhan otonomi dan menghasilkan hasil yang lebih positif (Deci dan Ryan, 2000:234). Memberikan *feedback* yang positif dapat meningkatkan motivasi intrinsik ketika individu dapat bertanggung jawab secara kompeten terhadap kinerja (Fisher, 1978 dalam Deci dan Ryan, 2000). Selain otonomi dan kompetensi, keterkaitan juga memiliki peran dalam terpenuhinya kebutuhan intrinsik. Kecenderungan seseorang untuk bisa

berinteraksi, merasa terhubung dengan kelompok dibutuhkan ketika melakukan kegiatan. Dari sisi SDT, keterkaitan adalah sesuatu yang umum dalam sebuah organisasi karena manusia dikenal sebagai makhluk sosial.

2.4 Keterikatan Kerja

Teori keterikatan kerja dipelopori oleh Khan (1990) dalam Deepa (2020:316), menurut Khan keterikatan kerja adalah suatu kondisi dimana karyawan menyibukkan diri dengan peran yang dimiliki sebagai pekerja. Karyawan yang menemukan pekerjaan bahwa pekerjaan itu sangat berarti maka ketika di tempat kerja karyawan tersebut akan merasa aman dan akan percaya diri pada kemampuan yang akan mengekspresikan diri dalam peran sebagai karyawan dengan menginvestasikan fisik, kognitif, dan emosi (Khan,1990 dalam Deepa, 2020:316). Menurut Khan (1990) seperti yang dikutip oleh Deepa (2020:316) terdapat tiga dimensi keterikatan kerja, yaitu:

1. Keterikatan fisik

Pada dasarnya, karyawan menginvestasikan dua tipe usaha yang bersifat fundamental berupa waktu dan tenaga yang akan menentukan apakah karyawan tersebut bekerja keras atau tidak (Brown dan Leigh, 1996 dalam Deepa, 2020:316). Namun, hanya dimensi tenaga saja yang sesuai dengan teori Khan (Rich, 2006 dalam Deepa, 2020:316). Karyawan dengan tenaga fisik akan sanggup untuk menanamkan usaha yang lebih dan tekun untuk mencapai keberhasilan di dalam situasi apapun. Selain itu, karyawan yang memiliki level energi fisik yang tinggi tidak hanya membawa pengetahuan dan keahlian yang

baru tetapi akan meningkatkan dan mengembangkan pekerjaan tersebut (Leiter dan Bakker, 2010 dalam Deepa, 2020:317).

2. Keterikatan kognitif

Keterikatan kognitif adalah titik fokus dari karyawan dalam konsentrasi untuk bekerja, kemampuan untuk bisa menyerap berpikir, dan tahan dalam menghadapi gangguan (Rothbard, 2001 dalam Deepa, 2020:317). Keterikatan kognitif terdiri dari dua komponen dasar, yaitu perhatian dan penyerapan. Penyerapan direpresentasikan dengan fokus secara penuh dan karyawan tersebut merasa seperti tenggelam dalam pekerjaannya (Schaufeli *et al.*, 2002 dalam Deepa, 2020:317).

3. Keterikatan emosi

Keterikatan emosi atau yang juga dikenal dengan dedikasi, direpresentasikan sebagai keterlibatan yang dalam di pekerjaan, organisasi, keahlian, kepuasan, kebermaknaan, tantangan dan inspirasi (Schaufeli *et al.*, 2002 dalam Deepa, 2020:317).

2.5 Berbagi Pengetahuan

Menurut Gray (1989) dalam Kumaraswamy dan Chitale (2012:309) pengetahuan adalah campuran dari pengalaman yang dibingkai, nilai-nilai, informasi yang kontekstual, dan wawasan dari para ahli. Dari definisi tersebut terdapat dua karakteristik penting pengetahuan: 1.) Pengetahuan adalah informasi yang sangat kontekstual yang diperkaya dengan interpretasi individu dan ahli; 2.) Pengetahuan sangat spesifik untuk setiap orang dan diperoleh dari pengalaman,

penalaran, intuisi dan pembelajaran. Berbagi pengetahuan adalah sebuah proses yang dimana individu bertukar pengetahuan (baik pengetahuan secara implisit maupun eksplisit) dan menciptakan pengetahuan yang baru secara bersama-sama (Van den Hooff dan de Ridder, 2004 dalam Nguyen *et al.*, 2019:620). Seperti yang dinyatakan oleh Mason dan Pauleen (2003) dalam Raharso dan Tjahjawati (2014:35) *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan menjadi faktor terpenting dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan. Menurut Islam *et al.* (2010) dalam Raharso dan Tjahjawati (2014:36) berbagi pengetahuan memiliki peran dalam sebuah organisasi berupa membantu organisasi dalam mentransfer ide-ide baru dan solusi.

Penelitian yang dilakukan Ahmad dan Karim (2019) menemukan dampak positif dari adanya berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi, sebagai berikut ini:

1. Dampak level individu

Dalam dampak level individu mempengaruhi kinerja karyawan, pembelajaran dan kreativitas, dan psikologis. Dalam hal kinerja karyawan, berbagi pengetahuan membuat karyawan mampu untuk meningkatkan efisiensi dalam penyelesaian tugas; pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Kang *et al.*, 2008; Masa'deh *et al.*, 2016; Reychav dan Weisberg, 2009; Zhu, 2016 dalam Ahmad dan Karim, 2019:7). Dari segi pembelajaran dan kreativitas, berbagi pengetahuan dapat meningkatkan perilaku kerja yang inovatif (Hu dan Zhao, 2016 dalam Ahmad dan Karim, 2019:9); penciptaan pengetahuan (Hu *et al.*, 2009; Iqbal dkk., 2015; Ma *et al.*, 2013; Park *et*

al., 2014 dalam Ahmad dan Karim,2019:9); sering menyampaikan ide-ide yang original (Carmeli *et al.*, 2014 dalam Ahmad dan Karim,2019:9); dan meningkatkan kapasitas daya serap karyawan (Kang dan Lee, 2017 dalam Ahmad dan Karim,2019:9). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan timbal balik dan keragaman individu memiliki peran sangat penting dalam berbagi pengetahuan, dan pembelajaran dan kreativitas (Radaelli *et al.*, 2014 dalam Ahmad dan Karim, 2019:9). Dari sisi dampak psikologis karyawan, berbagi pengetahuan berdampak meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Zhu, 2016 dalam Ahmad dan Karim, 2019:9); meningkatkan kepuasan hidup karyawan karena erat kaitannya untuk menstimulasi hubungan yang berkualitas, menopang stres terkait pekerjaan dan memperbaiki konflik kerja (Jiang dan Hu, 2016 dalam Ahmad dan Karim, 2019:9).

2. Dampak Level Kelompok

Berbagi pengetahuan dalam level kelompok berdampak pada kinerja kelompok, kreativitas kelompok, dan keadaan tim. Dalam hal kinerja kelompok, berbagi pengetahuan berpengaruh secara positif terhadap efisiensi pekerjaan dan pemecahan masalah (Liu et al, 2011; Cummings, 2004 dalam Ahmad dan Karim, 2019:10). Dalam hal kreativitas kelompok berbagi pengetahuan berdampak menciptakan solusi yang kreatif dan ide yang baru serta kapasitas untuk daya serap (Cheung et al., 2016 Lee; Lee, dan Park, 2014 dalam Ahmad dan Karim, 2019:10). Dalam keadaan tim berbagi pengetahuan berdampak pada rasa percaya, sosialisasi,

dan sikap terhadap keberagaman (Alsharo, Gregg dan Ramirez, 2017 Radaelli et al., 2014 Luring dan Selmer, 2011 dalam Ahmad dan Karim, 2019:10)

3. Dampak level organisasi

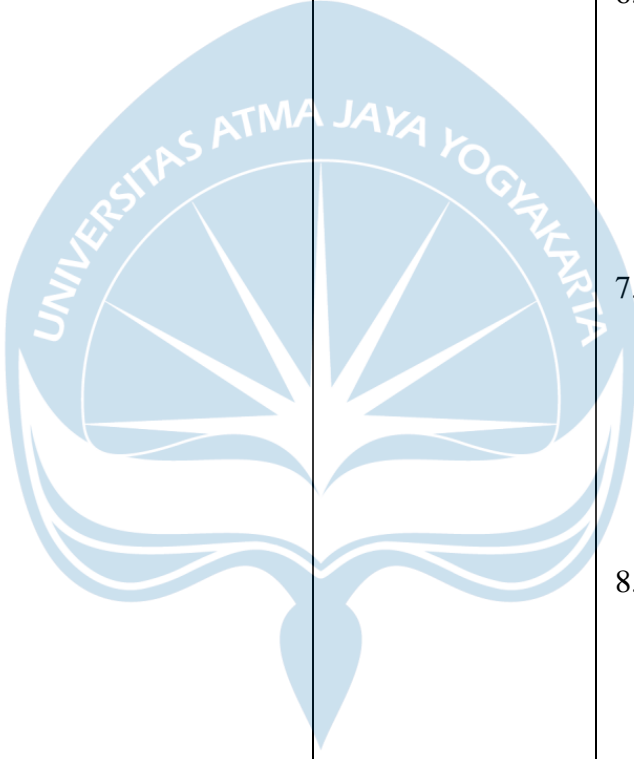
Berbagi pengetahuan dalam level organisasi berdampak pada kinerja organisasi, pembelajaran dan inovasi, dan efisiensi proses bisnis. Dalam hal kinerja organisasi berbagi pengetahuan berdampak pada kinerja keuangan (pendapatan dan *return on investment*) dan kinerja produk baru (Collins dan Smith, 2006; Wang dan Wang, 2012 McCurtain *et al.*, 2010 dalam Ahmad dan Karim, 2019:11). Dalam hal pembelajaran dan inovasi berbagi pengetahuan berdampak pada kemampuan membuat ide, kapasitas organisasi dalam menyerap, dan orientasi kewirausahaan (Saenz *et al.*, 2012; Kumar dan Rose, 2012; Liao *et al.*, 2007; De Clercq *et al.*, 2015; Mustafa *et al.*, 2016 dalam Ahmad dan Karim 2019:11). Dalam hal efisiensi proses bisnis berbagi pengetahuan berdampak pada keselarasan strategi proses bisnis, kemampuan manajemen proyek, peningkatan proses (pencegahan *error*, standarisasi, dan dokumentasi), dan efektivitas organisasi (Pai, 2006; Kearns dan Lederer, 2003; Li, Shiue, dan Chen, 2016; Law dan Ngai, 2008; Noor *et al.*, 2015 dalam Ahmad dan Karim 2019:11).

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	<p><i>Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak</i></p> <p>(Lee et al., 2020)</p>	<p>1. Berbagi pengetahuan</p> <p>2. <i>Self-determination theory</i></p> <p>3. Keterikatan kerja</p> <p>4. Krisis komunikasi internal</p>	<p><i>Structural equation modeling (SEM)</i></p>	<p>1. Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komunikasi internal yang transparan.</p> <p>2. Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan.</p>

No.	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		5. Kepemimpinan yang berorientasi keberagaman 6. Komunikasi internal transparan 7. Terpenuhinya kebutuhan intrinsik		3. Komunikasi internal yang transparan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan. 4. Komunikasi internal yang transparan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. 5. Terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.

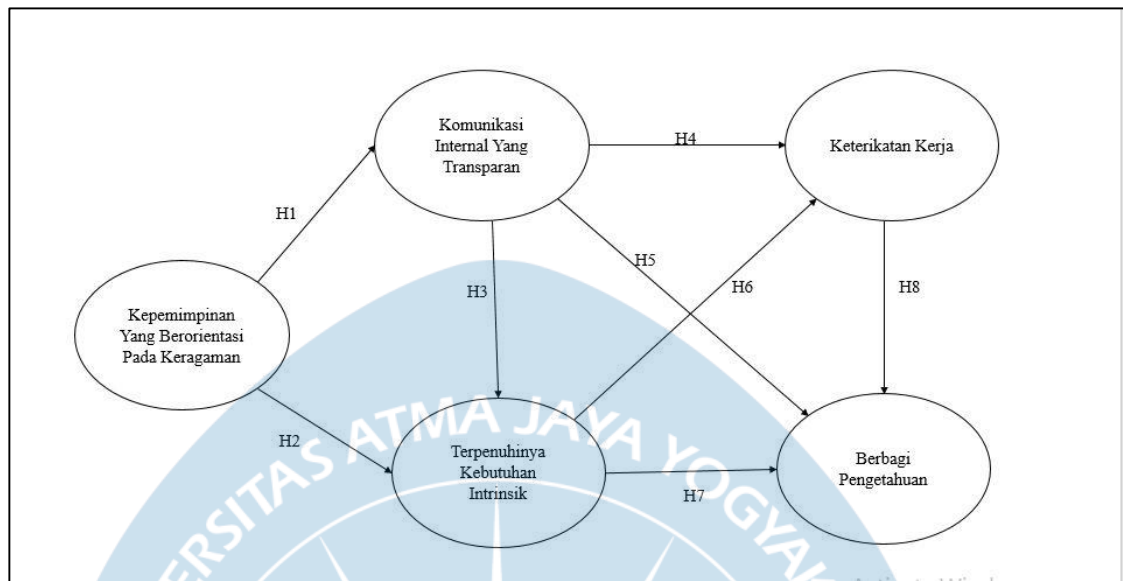
No.	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				<p>6. Komunikasi internal yang transparan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap berbagai pengetahuan.</p> <p>7. Terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap berbagai pengetahuan.</p> <p>8. Keterikatan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap berbagai pengetahuan.</p>

2.7 Kerangka Pikir Penelitian

Berbagi pengetahuan bermanfaat bagi perusahaan terutama pada saat masa pandemi COVID-19 ini karena dengan berbagi pengetahuan karyawan dapat saling bertukar pengalaman, ide yang dimiliki guna kemajuan *team* dan perusahaan sehingga membantu perusahaan untuk bertahan di masa pandemi ini. Berbagi pengetahuan dapat berjalan dengan baik apabila komunikasi internal dikomunikasikan dengan transparan dan karyawan merasa puas dengan motivasi intrinsik yang dipenuhi oleh perusahaan.

Komunikasi internal yang transparan dan terpenuhinya kebutuhan intrinsik dapat terwujud apabila atasan atau pemimpin memberikan contoh secara konkrit kepada bawahannya dengan berkomunikasi secara transparan dan memotivasi karyawan tanpa membedakan latar belakang yang dimiliki karyawan. Komunikasi internal yang transparan dan terpenuhinya kebutuhan intrinsik juga berdampak pada keterikatan kerja karyawan. Semakin karyawan merasa terikat dengan pekerjaan yang dimiliki maka peluang untuk berbagi pengetahuan juga besar.

Keterkaitan antar variabel kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman, komunikasi internal yang transparan, terpenuhinya kebutuhan intrinsik, keterikatan kerja, dan berbagi pengetahuan digambarkan melalui kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Lee *et al.* (2020)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

2.8.1 Pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap komunikasi internal yang transparan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) membuktikan secara nyata pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap komunikasi internal yang transparan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman dapat membentuk suatu komunikasi internal yang transparan. Berdasarkan hal tersebut maka penulisan mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komunikasi internal yang transparan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.

2.8.2 Pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) membuktikan secara nyata pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman dapat membentuk rasa terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.

2.8.3 Pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) membuktikan secara nyata pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap kepuasan motivasi intrinsik karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang transparan selama krisis COVID-19 ini berlangsung dapat menggiring karyawan untuk mengidentifikasi informasi yang karyawan butuhkan sehingga motivasi

intrinsik karyawan dapat dipuaskan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menuangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Komunikasi internal yang transparan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan yang bekerja subsektor migas dan batubara.

2.8.4 Pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap keterikatan kerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim (2017:22) membuktikan secara nyata terdapat pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap keterikatan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mendorong keterikatan kerja dibutuhkan komunikasi internal yang transparan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menuangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Komunikasi internal yang transparan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.

2.8.5 Pengaruh motivasi intrinsik karyawan terhadap keterikatan kerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) membuktikan secara nyata pengaruh terpenuhinya kebutuhan intrinsik terhadap keterikatan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang merasa dipuaskan motivasi intrinsiknya akan semakin terikat dengan pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menuangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.

2.8.6 Pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap berbagi pengetahuan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) membuktikan secara nyata pengaruh komunikasi internal yang transparan terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan komunikasi internal yang transparan menyoroti hal beri tahu dan dengarkan terhadap internal perusahaan yang meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menuangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Komunikasi internal yang transparan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.

2.8.7 Pengaruh terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan terhadap berbagi pengetahuan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) membuktikan secara nyata pengaruh terpenuhinya kebutuhan intrinsik terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan saat motivasi intrinsik karyawan dipuaskan, karyawan akan mampu untuk saling berbagi pengetahuan dengan karyawan yang lainnya. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menuangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.

2.8.8 Pengaruh keterikatan kerja karyawan terhadap berbagi pengetahuan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) membuktikan secara nyata pengaruh keterikatan kerja karyawan terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan jika karyawan terikat dengan pekerjaannya, karyawan tersebut juga terikat secara fisik dan pikiran di perusahaan tersebut yang akan menggiring karyawan untuk bisa saling berbagi pengetahuan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menuangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H8: Keterikatan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan yang bekerja di subsektor migas dan batubara.