

MEMBANGUN BUDAYA KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI UPAYA PENCEGAHAN PERILAKU *KNOWLEDGE HIDING* PADA DOSEN

Adilla Kustya Ulfa ¹⁾, Miftachul Mujib ^{2*)}, Pradana Jati Kusuma ³⁾, Raden Ayu Aminah Riskia Puspita Sari⁴⁾

^{1,2,3,4} Universitas Dian Nuswantoro

*Corresponding Author

email: miftachul.mujib@dsn.dinus.ac.id

Abstract

This research examines the influence of knowledge-sharing culture in higher education institutions on knowledge-hiding behavior in lecturers. Second, we tested the influence of ethical leadership on knowledge-hiding behavior in lecturers. This research was designed as explanatory research with a quantitative approach. The population in this study were all lecturers spread throughout Indonesia, with a sample size of 150 people. The data collection technique uses a survey method by distributing questionnaires to respondents. Data analysis was carried out using validity and reliability tests. Hypothesis testing used the Structural Equation Model (SEM) technique with the Partial Least Square (PLS) approach. The results of data analysis prove H1 and H2, where a culture of knowledge sharing and ethical leadership has a negative effect on knowledge hiding. The research results contribute to developing literature on knowledge hiding, especially in higher education. These results also contribute practically, especially to higher education institutions, in anticipating the emergence of the knowledge-hiding phenomenon among lecturers.

Keywords: *Knowledge Sharing, Ethical Leadership, Knowledge Hiding*

1. PENDAHULUAN

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan bentuk kolaborasi yang merupakan bagian dari kompetensi yang harus dimiliki individu untuk menghadapi Era Society 5.0. Namun demikian, tidak semua individu memiliki intensi untuk berbagi pengetahuan kepada orang lain dengan berbagai alasan, dengan kata lain dirinya melakukan penyembunyian pengetahuan (*knowledge hiding*). Dalam kajian *knowledge management*, organisasi dipandang sebagai serangkaian pengetahuan yang dimiliki oleh para anggotanya (*a bundle of knowledges*), sehingga perilaku *knowledge hiding* akan menghambat pengumpulan dan penyimpanan pengetahuan dalam suatu organisasi. Perilaku menyembunyikan pengetahuan

tidak hanya dapat menghambat kolaborasi antar individu, namun dapat mengurangi efisiensi pertukaran pengetahuan antar anggota di dalam organisasi, menghambat munculnya ide-ide, menghancurkan kepercayaan hingga menghambat kreatifitas individu dan tim (He et al., 2021).

Perguruan tinggi merupakan instansi yang berperan sangat besar dalam pengumpulan dan penyebaran ilmu pengetahuan, maka menjadi hal yang ironi ketika para akademisi sebagai agen intelektual justru melakukan penyembunyian pengetahuan yang dimilikinya baik kepada mahasiswanya maupun kepada sesama rekan kerjanya. Diperlukan adanya upaya proaktif dari institusi perguruan tinggi untuk mencegah perilaku *knowledge hiding* khususnya di

kalangan dosen agar tidak menjadi fenomena yang kontradiktif dengan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Penelitian dengan topik *knowledge hiding* seharusnya mendapatkan perhatian yang serius, karena individu di kalangan perguruan tinggi (akademisi) dituntut untuk dapat mengembangkan ide-ide dan inovasi kemajuan (Yang & Ribiere, 2020). Riset tentang *knowledge hiding* banyak dilakukan dalam bidang perilaku organisasional dan manajemen pengetahuan, namun riset dalam sektor pendidikan khususnya dengan objek akademisi tergolong masih sedikit (Demirkasimoglu, 2016; Ghani et al., 2020).

Beberapa anteseden *knowledge hiding* yang telah teridentifikasi oleh studi sebelumnya berasal dari faktor-faktor karakteristik pengetahuan itu sendiri, faktor individual, level tim dan organisasional (He et al., 2021; Xia et al., 2022). Zutshi et al. (2021) juga menyarankan dalam proposisinya bahwa *knowledge hiding* dalam dunia akademik dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasional dari tiga level: individual, personal dan organisasional. Untuk mencegah munculnya intensi maupun perilaku *knowledge hiding*, organisasi dapat membangun budaya berbagi pengetahuan yang kondusif di antara anggotanya. Budaya pertukaran pengetahuan merupakan prasyarat untuk kesuksesan inisiasi manajemen pengetahuan dalam organisasi (Jasimuddin & Saci, 2022). Budaya atau iklim berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi yang secara alamiah akan menstimulus setiap individu untuk saling terbuka dan mempertukarkan pengetahuan yang dimiliki masing-masing, sehingga individu tidak akan terdorong untuk melakukan perilaku *knowledge hiding*. Urgensi membangun iklim berbagi pengetahuan dalam organisasi ini perlu diuji secara empiris

sesuai dengan yang disarankan oleh (Xiao & Cooke, 2019). Peneliti memprediksi bahwa iklim berbagi pengetahuan dalam institusi perguruan tinggi akan mencegah perilaku *knowledge hiding* di kalangan dosen.

Kondisi lain yang berpotensi meminimalisasi perilaku *knowledge hiding* adalah praktik kepemimpinan. Melalui seperangkat aksinya, pemimpin dapat mendorong para anggotanya untuk saling berbagi pengetahuan dalam rangka mendukung inovasi dan pengembangan organisasi. Tuntutan dari pemimpin untuk saling berkolaborasi di antara anggota memaksa individu untuk saling bertukar ide, gagasan dan pengetahuan yang secara tidak langsung akan mengurangi potensi intensi *knowledge hiding* Zutshi et al. (2021) juga menyarankan perlunya pengujian gaya kepemimpinan yang secara alami akan mempengaruhi *knowledge hiding*. Kepemimpinan yang dianggap dapat meminimalisasi intensi *knowledge hiding* adalah kepemimpinan etis, yaitu kepemimpinan yang sesuai norma melalui tindakan individu dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku itu kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Yadi et al., 2022).

Praktik kepemimpinan yang mengedepankan etika diprediksi akan mendorong individu untuk lebih terbuka terhadap pengetahuan yang dimilikinya, sehingga akan membuat anggota merasa sungkan untuk melakukan *knowledge hiding*. Beberapa studi menempatkan kepemimpinan etis sebagai anteseden *knowledge hiding* (Abdullah et al., 2019; Yadi et al., 2022). Melalui penelitian ini kami akan mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat mencegah munculnya perilaku *knowledge hiding* di kalangan dosen. Pertama, kami menguji pengaruh iklim *knowledge sharing* dalam institusi perguruan tinggi terhadap perilaku

knowledge hiding pada dosen. Kedua, kami menguji pengaruh yang diperankan kepemimpinan etis dalam menguatkan pengaruh budaya berbagi pengetahuan terhadap perilaku *knowledge hiding* pada dosen.

2. KAJIAN LITERATUR DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Knowledge Sharing dan Knowledge Hiding

Knowledge hiding adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan upaya seseorang untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan dari orang lain (Connelly et al., 2012). Perilaku *knowledge hiding* diindikasikan dengan penyembunyian pengelakan (*evasive hiding*), berpura-pura bodoh (*playing dumb*) dan penyembunyian rasional (*rationalized hiding*) (Connelly et al., 2012). Penyembunyian pengelakan artinya seseorang memberikan informasi yang tidak benar atau janji yang menyesatkan akan jawaban yang lengkap di kemudian hari, padahal sebenarnya tidak ada niat untuk memberikannya atau niat hanya untuk menunda sebisa mungkin. Berpura-pura bodoh pada dasarnya terjadi karena kurangnya niat untuk membantu, dan mengacu pada situasi di mana seseorang berpura-pura tidak mengerti apa yang dibicarakan oleh orang lain (Xia et al., 2022). Penyembunyian rasional tidak harus melibatkan penipuan, dan mengacu pada situasi di mana seseorang merasionalisasi pembenaran kegagalan tidak mau memberikan pengetahuan yang diminta orang lain (Zutshi et al., 2021).

Jika budaya atau kebiasaan *knowledge hiding* ini terjadi dalam satu organisasi akan berdampak negatif bagi keberlangsungan organisasi. Perilaku *knowledge hiding* di kalangan dosen akan berdampak tidak adanya pengembangan pengetahuan di institusi perguruan tinggi. Dosen sebagai akademisi memiliki tiga

peran utama yaitu, termasuk pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Peran-peran ini melibatkan penyebaran dan penerimaan pengetahuan tingkat tinggi oleh berbagai pihak (misalnya, kolega, mahasiswa, dan masyarakat), sehingga perilaku *knowledge hiding* akan menghambat pelaksanaan ketiga peran tersebut (Zutshi et al., 2021).

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku anggota dan mempengaruhi persepsi mereka dalam pengelolaan pengetahuan (Radaelli et al., 2011). Secara umum, organisasi harus mengembangkan budaya berbagi pengetahuan untuk membentuk perilaku positif karyawan dalam pertukaran pengetahuan pada suatu organisasi (Kim & Park, 2020). Budaya berbagi pengetahuan dapat dibangun melalui tiga cara, yaitu keadilan, inovasi, serta afiliasi (Al-Kurdi et al., 2020). Praktik organisasi yang adil dan fair akan membangun kepercayaan di antara karyawan dan dapat memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan. Kreativitas akan membangun kepercayaan antara anggota organisasi karena mereka meyakini bahwa organisasi sangat menghargai kreativitas dan inovasi (Al-Kurdi et al., 2020), sehingga mendorong individu untuk saling berkolaborasi dengan berbagi pengetahuan.

Budaya berbagi pengetahuan diduga mampu mengurangi kemungkinan munculnya perilaku *knowledge hiding*. Budaya berbagi pengetahuan dapat dibangun melalui keadilan serta mendorong inovasi diantara anggota organisasi. Iklim organisasi yang terbangun dengan adanya budaya Knowledge Sharing akan mendorong individu dalam organisasi untuk lebih terbuka mempertukarkan dan membagikan pengetahuan yang mereka miliki. Berdasarkan uraian tersebut, maka kami menarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya Berbagi Pengetahuan berpengaruh negatif terhadap perilaku *Knowledge Hiding*

Kepemimpinan Etis dan *Knowledge Hiding*

Kepemimpinan etis adalah cara memimpin berdasarkan norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada anggotanya melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Ko et al., 2018). Gea (2014) mendefinisikan kepemimpinan etis adalah suatu istilah untuk menekankan seseorang menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan nilai etis sebagai dasar pengambilan keputusan, berkaitan dengan tanggung jawab utama yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang berhadapan dengan konflik di antara karyawan dan dapat memperlihatkan tentang bagaimana kepemimpinan yang benar untuk dilakukan.

Kepemimpinan etis memiliki banyak manfaat baik bagi bawahan maupun organisasi secara keseluruhan. Beberapa luaran yang terbukti secara empiris dari praktik kepemimpinan etis meliputi perilaku etis bawahan, luaran kerja karyawan, kepuasan kehidupan-keluarga bawahan hingga luaran level perusahaan (Ko et al., 2018). Dalam konteks manajemen pengetahuan di dalam organisasi, pemimpin etis juga terbukti memberikan kontribusi untuk berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Praktik kepemimpinan itu dilakukan dengan menghilangkan hambatan struktural dalam berbagi pengetahuan, memelihara pembentukan hubungan saling percaya di tempat kerja, dan mengembangkan

antisipasi karyawan terhadap timbal balik yang adil atas kontribusi dan berbagi sumber daya mereka (Bavik et al., 2018). Melalui seperangkat aksi kepemimpinannya, kepemimpinan etis juga dapat mencegah keterlibatan anggota dalam penyembunyian pengetahuan (Anser et al., 2021). Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis:

H2: Kepemimpinan Etis berpengaruh negatif terhadap perilaku *Knowledge Hiding*

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori yang ditujukan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Budaya berbagi pengetahuan dan kepemimpinan etis merupakan variabel independen, sedangkan *knowledge hiding* merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif karena menggunakan uji statistik inferensial tetapi jenis data adalah data kualitatif bukan data kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen yang tersebar di seluruh Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling*, dimana semua populasi dapat diambil sebagai sampel menjadi responden penelitian. Penarikan jumlah sampel didasarkan pada penggunaan alat analisis data yaitu *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Sesuai saran Hair et al. (2010), untuk meningkatkan *statistical power* pengujian data, ukuran sampel paling sedikit yaitu antara 100 hingga 150 responden. Jumlah data yang terkumpulkan dari sampel yang sebanyak 156 orang.

Data dalam penelitian ini adalah data primer dengan teknik pengumpulan data melalui metode survei, yaitu dengan cara penyebaran kuesioner kepada responden. Responden mengisi secara mandiri kuesioner yang diberikan (*self-*

administered survei) melalui media *online form* yang disediakan.

Pengukuran variabel iklim berbagi pengetahuan mengadopsi instrumen yang dikembangkan oleh (Faraj & Sproull, 2000) yang berjumlah 4 item. Instrumen dari Peng (2013) yang berjumlah 3 item digunakan untuk mengukur variabel *knowledge hiding*. Variabel kepemimpinan etis diukur menggunakan 10 item instrumen dari (Brown et al., 2005). Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian hipotesis akan dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Penggunaan teknik SEM-PLS memungkinkan pengujian model dilakukan secara bersamaan pada model struktural.

4. HASIL

Data yang diperoleh dikelompokkan berdasarkan karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, asal instansi perguruan tinggi, masa kerja dan pendidikan terakhir. Dari total 156 data, karakteristik responden didominasi oleh responden laki-laki (61,6%), berusia 20-30 tahun (49,3%) dan berasal dari perguruan tinggi swasta sebanyak 69,2%. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama kurang dari 5 tahun (64,1%) dan pendidikan terakhir terbanyak pada jenjang S2 (90,3%). Karakteristik responden secara rinci ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

| Karakteristik | Jumlah | Prosentase |
|---------------|-------------|-------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 96 61,6% |
| | Perempuan | 60 38,4% |
| Usia | 20-30 tahun | 77 49,3% |
| | 31-40 tahun | 56 35,9% |
| | 41-50 tahun | 16 10,2% |

| | | | |
|---------------|-------------------------|-----|-------|
| | >50 tahun | 7 | 4,4% |
| Asal Instansi | Perguruan Tinggi Negeri | 48 | 30,8% |
| | Perguruan Tinggi Swasta | 108 | 69,2% |
| Masa Kerja | <5 tahun | 100 | 64,1% |
| | 6-10 tahun | 26 | 16,7% |
| | 11-15 tahun | 21 | 13,4% |
| | 16-20 tahun | 9 | 5,8% |
| Pendidikan | Strata 2 (S2) | 141 | 90,3% |
| | Strata 3 (S3) | 15 | 9,7% |

Sumber: data primer yang diolah (2023)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan melalui uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan menggunakan metode SEM-PLS. Validitas konvergen ditunjukkan dengan nilai *loading factor* masing-masing item instrumen yang lebih besar dari 0,7 dan mengelompok sesuai dengan variabelnya (Hair et al., 2010). Hasil pengolahan data diperoleh nilai semua *loading factor* di atas 0,7 dan mengelompok pada masing-masing variabel (Tabel 2).

Tabel 2. Nilai *Loading Factor* Instrumen

| Item Pernyataan | BBP | KE | KH | P Value |
|-----------------|-------|-------|-------|---------|
| BBP1 | 0,737 | | | <0,001 |
| BBP2 | 0,787 | | | <0,001 |
| BBP3 | 0,817 | | | <0,001 |
| BBP4 | 0,759 | | | <0,001 |
| KE1 | | 0,768 | | <0,001 |
| KE2 | | 0,663 | | <0,001 |
| KE3 | | 0,755 | | <0,001 |
| KE4 | | 0,922 | | <0,001 |
| KE5 | | 0,897 | | <0,001 |
| KE6 | | 0,866 | | <0,001 |
| KE7 | | 0,782 | | <0,001 |
| KE8 | | 0,828 | | <0,001 |
| KE9 | | 0,888 | | <0,001 |
| KE10 | | 0,828 | | <0,001 |
| KH1 | | | 0,684 | <0,001 |
| KH2 | | | 0,875 | <0,001 |
| KH3 | | | 0,870 | <0,001 |

Ket: BBP= Budaya Berbagi Pengetahuan, KE: Kepemimpinan Etis, KH: *knowledge Hiding*
Sumber: data primer yang diolah (2023)

Syarat lain pengujian validitas konvergen yaitu melalui nilai *Average Variances Extracted* (AVE) yang harus lebih besar dari 0,5 (Hair et al., 2010). Nilai AVE untuk variabel budaya berbagi pengetahuan yaitu sebesar 0,601, variabel kepemimpinan etis sebesar 0,678 dan variabel kepemimpinan etis sebesar 0,664. Berdasarkan data tersebut, maka semua variabel dinyatakan valid secara konvergen.

Suatu variabel dinyatakan valid secara diskriminan jika memiliki nilai *square roots of AVE* yang tertinggi dalam kelompok variabelnya. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai *square roots of AVE* setiap variabel adalah nilai tertinggi dari nilai korelasi setiap kelompoknya (Tabel 3), sehingga semua variabel dinyatakan valid secara diskriminan.

Tabel 3. Nilai *square roots of AVE* Instrumen

| | BBP | KE | KH |
|------------|--------------|--------------|--------------|
| BBP | 0,776 | | |
| KE | 0,423 | 0,823 | |
| KH | -0,420 | -0,238 | 0,815 |

Sumber: data primer yang diolah (2023)

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan merujuk pada nilai *composite reliability* dan nilai Cronbach's Alpha dengan syarat lebih besar dari 0,6 (Hair et al., 2010). Data menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai nilai *composite reliability* dan nilai Cronbach's Alpha dengan syarat lebih besar dari 0,6 (Tabel 4) sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

Tabel 4. Nilai Reliabilitas Variabel

| | BBP | KE | KH |
|------------------------------|------------|-----------|-----------|
| <i>Composite reliability</i> | 0,858 | 0,954 | 0,854 |

| | | | |
|------------------|-------|-------|-------|
| Cronbach's Alpha | 0,779 | 0,946 | 0,741 |
|------------------|-------|-------|-------|

Uji Hipotesis

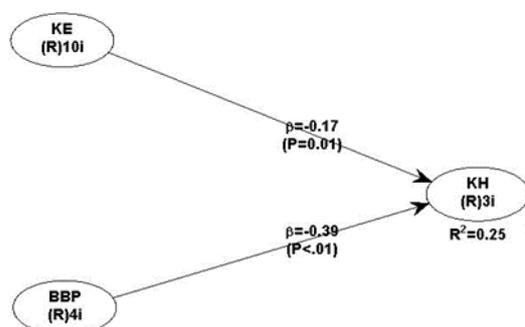
Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian kekuatan model. Sebuah model dikatakan *fit* ketika diuji menggunakan teknik SEM-PLS jika memiliki nilai Average Path Coefficient (APC), Average R-squared (ARS), dan Average Adjusted R-squared (AARS) yang signifikan. Selain itu, kekuatan model juga diindikasikan dari nilai Tenenhouse GoF yang lebih besar dari 0,36. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai APC, ARS, dan AARS memiliki signifikansi dengan $p < 0,001$ dan nilai GoF = 0,405 (Tabel 4), sehingga dapat dinyatakan bahwa model yang dibangun cukup kuat. Pemeriksaan ada tidaknya multikolinearitas antar variabel dilihat dari nilai Average Variance Inflation Factor (AVIF) dan Average Full Collinearity VIF (AFVIF), dengan syarat harus di bawah 5 dan idealnya $< 3,3$. Diketahui nilai AVIF adalah sebesar 1,397 dan nilai AFVIF sebesar 1,283, maka dinyatakan tidak ada multikolinearitas dalam model.

Tabel 5. Uji Kekuatan Model

| Indikator | Nilai | Persyaratan | Keterangan |
|-----------|----------|---|------------|
| APC | 0,281*** | P sig. | Diterima |
| ARS | 0,254*** | P sig. | Diterima |
| AARS | 0,244*** | P sig. | Diterima |
| AVIF | 1,397 | Diterima jika ≤ 5 , Nilai Ideal $\leq 3,3$ | Ideal |
| AFVIF | 1,283 | Diterima jika ≤ 5 , Nilai Ideal $\leq 3,3$ | Ideal |
| GoF | 0,405 | <i>Small</i> $\geq 0,1$, <i>Medium</i> $\geq 0,25$, <i>Strong</i> $\geq 0,36$ | Model Kuat |

***P < .001, n= 156.

Hipotesis diuji dengan teknik SEM-PLS dengan melihat nilai signifikansi koefisien jalur (β). Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan dalam Gambar 2 dan Tabel 5.



Gambar 1. Hasil Pengujian Full Model

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | SE | β | p value | Keterangan |
|------------------------|-------|---------|---------|------------|
| BBP → KH | 0,074 | -0,390 | <0,01 | Diterima |
| KE → KH | 0,077 | -0,172 | 0,013 | Diterima |
| R ² = 25,4% | | | | |

Sumber: data primer yang diolah (2023)

5. PEMBAHASAN

Hipotesis 1 menyatakan bahwa budaya berbagi pengetahuan berpengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*. Dari Tabel 5, diketahui nilai koefisien jalur (β) budaya berbagi pengetahuan terhadap *knowledge hiding* sebesar -0,390 dengan nilai signifikansi <0,001. Hasil ini membuktikan bahwa ada pengaruh negatif budaya berbagi pengetahuan terhadap *knowledge hiding*, sehingga H1 dinyatakan terdukung. Ini mengkonfirmasi temuan Radaelli et al., (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku anggota dan mempengaruhi persepsi mereka dalam pengelolaan pengetahuan. Budaya berbagi pengetahuan dapat dibentuk melalui keadilan, inovasi serta afiliasi (Al-Kurdi et al., 2020). Praktik organisasi yang adil dalam pertukaran informasi akan

membangun kepercayaan di antara karyawan untuk berbagi pengetahuan. Inovasi yang dilakukan oleh para anggota akan membangun kepercayaan mereka karena mereka meyakini bahwa organisasi sangat menghargai kreativitas dan inovasinya (Al-Kurdi et al., 2020). Hal tersebut akan mendorong individu untuk saling berkolaborasi sehingga akan meningkatkan intensitas berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, semakin bagus budaya berbagi pengetahuan yang berkembang dalam suatu organisasi maka akan menurunkan intensi para anggotanya untuk melakukan *knowledge hiding*.

Hasil analisis data mendukung Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur efek kepemimpinan etis terhadap *knowledge hiding* sebesar -0,172 (P value= 0,013). Nilai negatif pada koefisien jalur tersebut berarti bahwa kepemimpinan etis yang dilakukan oleh pimpinan organisasi akan menurunkan intensi *knowledge hiding* anggota organisasi. Pemimpin etis terbukti memberikan kontribusi untuk berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Kepemimpinan etis untuk menurunkan *knowledge hiding* dapat dilakukan dengan menghilangkan hambatan struktural dalam berbagi pengetahuan serta memelihara pembentukan hubungan saling percaya di tempat kerja (Bavik et al., 2018). Hasil ini sejalan dengan temuan Anser et al. (2021) bahwa dengan kepemimpinan etis, pimpinan akan berusaha mencegah anggota untuk melakukan penyembunyian pengetahuan. Semakin tinggi perlakuan dari pemimpin etis yang diterima anggota, maka akan menurunkan intensi untuk menyembunyikan pengetahuan mereka dari orang lain dalam satu organisasi.

6. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

Hasil penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan. Pertama, hasil menunjukkan adanya pengaruh negatif budaya berbagi pengetahuan terhadap *knowledge hiding*. Efek negatif tersebut mengindikasikan bahwa dengan adanya budaya berbagi pengetahuan yang kondusif dalam suatu organisasi maka akan mendorong individu dalam organisasi untuk terbuka dan saling berbagi pengetahuan diantara mereka. Dengan demikian, budaya berbagi pengetahuan akan mengurangi intensi para anggotanya untuk menyembunyikan pengetahuan. Kedua, hasil analisis data membuktikan adanya pengaruh negatif kepemimpinan etis terhadap *knowledge hiding*. Semakin tinggi kepemimpinan etis yang diterima anggota akan menurunkan intensi *knowledge hiding*.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis dengan memberikan bukti empiris adanya pengaruh budaya berbagi pengetahuan dan kepemimpinan etis terhadap *knowledge hiding*. Temuan ini juga memperkaya literatur tentang antecedent *knowledge hiding* berupa budaya berbagi pengetahuan yang belum banyak diteliti sebelumnya. Secara praktis, hasil penelitian ini menjadi acuan bagi pimpinan organisasi khususnya pada objek institusi perguruan tinggi untuk mengembangkan budaya berbagi pengetahuan dan mempraktikkan kepemimpinan etis untuk menurunkan intensi *knowledge hiding*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya minimnya *respon rate* dari para dosen sehingga jumlah data yang terkumpulkan terbilang sedikit, meskipun sudah cukup untuk dilakukan pengolahan data dengan teknik yang dipilih dan responden berasal dari berbagai kota di Indonesia. Peneliti selanjutnya yang akan meneliti konteks yang sama disarankan untuk

memperbanyak *sample size* untuk lebih memperkuat *statistical power* hasil penelitiannya. Selain itu, penelitian mendatang juga disarankan untuk mengeksplorasi lebih banyak faktor-faktor yang berkemungkinan memiliki pengaruh dominan terhadap intensi *knowledge hiding*.

7. REFERENSI

- Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology, 10*(OCT), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management, 50*(November 2018), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *Service Industries Journal, 41*(5–6), 307–329. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1739657>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly, 29*(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human*

- Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Connelly, C., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64–88. <https://doi.org/10.1002/job>
- Demirkasimoglu, N. (2016). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor? *International Journal of Higher Education*, 5(1). <https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n1p128>
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Development Teams. *Institute for Operations Research and the Management Science*, 46(12), 1554–1568.
- Ghani, U., Zhai, X., Spector, J. M., Chen, N. S., Lin, L., Ding, D., & Usman, M. (2020). Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment. *Higher Education*, 79(2), 325–344. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00412-5>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Prentice Hall International.
- He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge Hiding: Current Research Status and Future Research Directions. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748237>
- Jasimuddin, S. M., & Saci, F. (2022). Creating a Culture to Avoid Knowledge Hiding Within an Organization: The Role of Management Support. *Frontiers in Psychology*, 13(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.850989>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Lei, H., Do, N. K., & Le, P. B. (2019). Arousing a positive climate for knowledge sharing through moral lens: the mediating roles of knowledge-centered and collaborative culture. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1586–1604. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0201>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Radaelli, G., Mura, M., Spiller, N., & Lettieri, E. (2011). Intellectual capital and knowledge sharing: The mediating role of organisational knowledge-sharing climate. *Knowledge Management Research and Practice*, 9(4), 342–352. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.29>
- Xia, Q., Yan, S., Li, H., & Duan, K. (2022). behavioral sciences A Bibliometric Analysis of Knowledge-Hiding Research. *Behavioral Sciences*, 1–19.
- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470–502. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>

- Yadi, E., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2022). Ethical Leadership and Knowledge Hiding behavior: Mechanism Moral Identity. *Jurnal Manajemen*, 26(2), 240–258. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i2.858>
- Yang, K., & Ribiere, V. (2020). Drivers of knowledge hiding in the university context. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 8(1), 99–116. [https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8\(1\)99-116](https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8(1)99-116)
- Zutshi, A., Creed, A., Bhattacharya, A., Bavik, A., Sohal, A., & Bavik, Y. L. (2021). Demystifying knowledge hiding in academic roles in higher education. *Journal of Business Research*, 137(August), 206–221. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.030>