



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

**RES PUBLICA:**  
**JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES**

ISSN (Online) 2964-8769



# PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP KNOWLEDGE HIDING YANG DIPENGARUHI OLEH WORKPLACE OSTRACISM, WORKPLACE INCIVILITY DAN JOB TENSION DI INDUSTRI KREATIF

Muhammad Dede Jamaludin <sup>1\*</sup>, Abdurrahman <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Esa Unggul

\*[dede.jamaludin0304@gmail.com](mailto:dede.jamaludin0304@gmail.com)

## ARTICLE INFORMATION

Received: December 18<sup>th</sup>, 2022

Revised: December 30<sup>th</sup>, 2022

Accepted: January 20<sup>th</sup>, 2023

Available online: March 27<sup>th</sup>, 2023

## KEYWORDS

*organizational culture, workplace ostracism, workplace incivility, knowledge hiding, creative industry*

## ABSTRACT

*It is increasingly recognized that in the creative industry, knowledge hiding can cause serious economic losses to organizations. This study seeks to find the relationship between organizational culture and knowledge hiding. We focus more on the role of intervening variables such as workplace ostracism, workplace incivility and job tension with the help of various theories in the relationship between organizational culture and knowledge hiding which are also antecedents of knowledge hiding. The background of knowledge hiding has not been explored much in previous studies and this research focuses on it. We found that organizational culture has a significant relationship with knowledge hiding and besides that workplace ostracism, workplace incivility and job tension as mediators create a positive relationship between organizational culture and knowledge hiding. However, workplace ostracism, workplace incivility and job tension partially mediate in this study.*

## INTRODUCTION

Setiap manusia diberkahi kreativitasnya masing-masing. Namun, tidak semua dapat mengembangkannya menjadi suatu hasil karya nyata yang akan berguna bagi masyarakat lainnya. Maka dari itu, industri kreatif hadir untuk menjadi wadah bagi orang-orang yang memiliki ide serta gagasan cemerlang untuk dapat mengolah kreativitasnya. Dengan sumber daya manusia yang dimanfaatkan dengan cara yang tepat, industri kreatif diharapkan dapat menghasilkan sebuah karya tanpa mengeksploitasi sumber daya alam yang berlimpah.

Industri kreatif di Indonesia terus mengalami perkembangan. Meskipun demikian, industri kreatif di Indonesia masih tertinggal dari industri kreatif yang berkembang di dunia internasional. Industri kreatif mancanegara telah merambah ke industri yang bersifat kekinian, seperti perfilman, video game, dan fesyen. Menurut data dari laporan OPUS Ekonomi Kreatif



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



2020, kontribusi subsektor industri kreatif pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional mencapai Rp1.211 triliun, angka tersebut meningkat dari 2017 dan 2018, yang hanya sebesar Rp1.000 triliun dan Rp1.105 triliun. Torehan angka tersebut membawa Indonesia menduduki posisi ketiga terbesar di dunia, dengan kontribusi sektor ekonomi kreatif terhadap PDB. Sedangkan, dua posisi sebelumnya ditempati oleh Amerika Serikat dan Korea Selatan.

Tapi ada kalanya sebuah kreatifitas tidak tersampaikan dari satu pihak ke pihak lain. Perilaku tersebut dinamakan *knowledge hiding*. *Knowledge hiding* adalah perilaku seseorang yang enggan memberikan sebuah informasi atau pengetahuan kepada orang yang membutuhkan, atau bisa juga disebut menutup - nutupi. Berdasarkan observasi dan wawancara langsung peneliti memperoleh informasi dan mendapatkan fenomena dalam hal *knowledge hiding* bahwa masih ada karyawan yang memilih untuk tidak menyalurkan ide-ide ataupun memberikan pendapat demi terjalannya visi dan misi ditempat dirinya bekerja khususnya di industri manufaktur . Hal seperti ini sering terjadi pada karyawan yang masih baru atau junior, dikarenakan karyawan senior merasa dirinya lebih berhak dalam hal penyampaian informasi dan pendapat dalam bekerja dan mereka mencoba untuk menampilkan pengetahuan mereka untuk mendapatkan perhatian dari pimpinan. Sedangkan karyawan junior merasa karena mereka baru bekerja dan belum memiliki banyak pengalaman sehingga mereka mengikuti perintah dari seniornya tersebut dan tidak berani untuk menyampaikan pengetahuan yang mereka miliki. Karena kehadiran *organizational culture* yang negatif, muncul perilaku menyimpang seperti *workplace ostracism* dan *workplace incivility*. Dari fenomena tersebut maka secara langsung ataupun tidak hal itu akan dapat menimbulkan *job tension* dalam bekerja sehingga mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri.

*Knowledge hiding* merupakan sebuah topik baru dalam bidang manajemen. Sehubungan dengan Hassan (2019) yang mengemukakan bahwa *knowledge hiding* adalah topik yang baru namun kurang dipelajari di bidang manajemen pengetahuan. *Workplace ostracism* dan *workplace incivility* faktor yang mempengaruhi *knowledge hiding*. *Workplace ostracism* dan *workplace ostracism* dapat menyebabkan gangguan psikologis karyawan, dan akibatnya seorang individu merasakan stres dan ketegangan psikologis dengan tenaga yang terkuras menurunkan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan dan harapan pekerjaan (Riaz *et al.*, 2019).

*Knowledge hiding* tidak muncul begitu saja, *knowledge hiding* muncul karena adanya perilaku *workplace ostracism* dan *workplace incivility* di dalam *organizational culture* itu sendiri (Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, 2012). *Workplace incivility* mengacaukan dinamika struktural yang berbeda dari sebuah perusahaan dan itu bisa menodai seluruh budaya dengan menghasilkan lingkungan seperti itu yang sangat tidak ramah (Vickers, 2006). *Workplace ostracism* dan *workplace incivility* memiliki begitu banyak elemen mengakibatkan sebagian besar karyawan mengucilkan dan berperilaku tidak beradab (Shah & Saeed Hashmi, 2019).

Menurut Lim & Lee (2011), *workplace ostracism* mempengaruhi perasaan stres individu. Pengalaman merusak seperti itu mengarah pada perasaan ketidakadilan dan *job tension* (Duffy *et al.*, 2006). Karyawan yang merasakan lebih banyak ketegangan kerja menjadi lebih tidak puas



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



dengan pekerjaan mereka, dan lebih cenderung meninggalkan organisasi. *Job tension* muncul akibat dari situasi pekerjaan yang tidak kondusif. Tergagunya psikologis karyawan, stres, emosi yang tidak terkontrol, menjadi beberapa penyebab *job tension* muncul (Riaz et al., 2019).

Penelitian ini dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu yang dilakukan Mahira Shah dan Maryam Saeed Hashmi (2019) mereka memperoleh kesimpulan bahwa *organizational culture* memiliki dampak yang signifikan terhadap *knowledge hiding*. Terdapat pembaruan model penelitian dari peneliti terdahulu dengan menambahkan variabel *job tension* yang sesuai dengan rekomendasi Riaz et al., (2019) dan menghubungkannya dengan *knowlwdge hiding*

Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi lebih luas tentang hal yang berkaitan dengan *knowledge hiding*, *organizational culture* serta sifat menyimpang seperti *workplace ostracism*, *workplace incivility* dan *job tension* yang bisa saja menimbulkan kerugian terhadap perusahaan bisa. Kami juga berharap semoga penelitian ini bermanfaat untuk masa yang akan datang.

### METHOD

Populasi pada penelitian ini adalah pekerja di Konveksi Yanto, yang berlokasi di Desa Gintung RT 001/ RW 002, Kec. Sukadiri Kab. Tangerang. Pekerja yang dimaksud dapat berupa kepala bagian, leader beserta perkerja - pekerjanya yang telah bekerja minimal 1 tahun. Hal ini juga ditentukan asumsi waktu minimal 1 tahun dinilai cukup untuk melihat aspek-aspek variable yang di teliti dengan purposive sampling.

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode SEM dengan bantuan software SmartPLS untuk pengolahan data anlisa. PLS-SEM dipilih karena dapat menjabarkan korelasi, regresi dan determinasi dari path analysis secara simultan dan secara partial, dapat digunakan untuk sample berukuran kecil, dan tidak memperhatikan normalitas data (Hair et al., 2014). Kemudian, penentuan jumlah sampel penelitian adalah jumlah pertanyaan dikalikan 5 atau 10 (Hair et al., 2014). Jumlah pertanyaan yang digunakan berjumlah 29, disebarkan secara online menggunakan Google Form. Sehingga penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 145 responden (dari jumlah kuisisioner 29 x 5). Untuk mengetahui status validitas dan reabilitas pada setiap pernyataan yang akan digunakan dalam kuesioner, kami menggunakan analisis faktor yang dilakukan untuk uji validitas dan dengan melihat nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Measure of Sampling Adequacy (MSA). Nilai KMO dan MSA >0.500 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas dapat dilihat dari koefisien Cronbach's Alpha  $\geq 0,7$  meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima, maka reliabilitas dinilai baik.

Kami mengukur *knowledge hiding* dengan menggunakan skala 6 item yang dikembangkan oleh (Connelly et al., 2012) Responden menyelesaikan pengukuran pada skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Kemudian kami mengukur *Workplace ostracism* dengan bantuan skala sepuluh item yang ditetapkan oleh (Ferris et al., 2008). Responden menyelesaikan pengukuran dengan menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Sedangkan untuk Workplace incivility, kami menggunakan ukuran 6 item berdasarkan kuesioner untuk memeriksa bagaimana karyawan memandang tindakan tidak senonoh di tempat kerja (Cortina et al., 2001). Pada skala Likert 5 poin, peserta menggambarkan seberapa sering mereka menyaksikan berbagai bentuk perilaku tidak beradab (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Kami menggunakan skala 6 item yang dibuat oleh (Jaghargh et al., 2012) untuk mengukur Organizational culture. Responden menyelesaikan pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Yang terakhir, Kami mengukur Job Tension menggunakan 5 item yang dibuat oleh (Chisholm et al., 1983). Banyak penelitian telah menggunakan dan memvalidasi skala ini. Setiap item dinilai pada skala Likert 5 poin, (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

## RESULTS AND DISCUSSION

### *Pengujian Validitas dan Reliabilitas*

Uji Validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor dengan metode *Kaiser-meyer-olkin* (KMO). Besarnya nilai KMO yang harus dipenuhi masing-masing variabel adalah sebesar  $> 0.50$  (Napitupulu et al., 2017), sedangkan Nilai MSA yang harus dipenuhi setiap indikator variabel adalah sebesar  $> 0.50$ . Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel dan pertanyaan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat uji validitas dan selanjutnya dapat dianalisis lebih lanjut. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan nilai *Cronbach alpha*. Nilai *Cronbach alpha* yang harus dipenuhi secara umum adalah sebesar 0.6 - 0.7 sehingga reliabilitas dapat diterima (Ursachi et al., 2015). Hasil uji reliabilitas menggunakan *Cronbach alpha* menghasilkan nilai  $> 0.6$  artinya variabel dalam kuesioner ini bersifat reliabel.

VARIABEL	INDIKATOR	KMO	MSA	CRONBACH A
<b>KNOWLEDGE HIDING</b>	KH2	<b>0.903</b>	0.914	<b>0.940</b>
	KH3		0.928	
	KH4		0.902	
	KH5		0.898	
	KH6		0.854	
<b>ORGANIZATIONAL CULTURE</b>	OC1	<b>0.808</b>	0.795	<b>0.808</b>
	OC2		0.759	
	OC3		0.812	
	OC5		0.798	
	OC6		0.773	
<b>WORKPLACE OSTRACISM</b>	W01	<b>0.938</b>	0.904	<b>0.967</b>
	W02		0.948	
	W03		0.948	
	W04		0.940	
	W05		0.929	
	W06		0.889	
<b>WORKPLACE INCIVILITY</b>	WI1	<b>0.747</b>	0.794	<b>0.862</b>
	WI3		0.863	

VARIABEL	INDIKATOR	KMO	MSA	CRONBACH A
JOB TENSION	WI4	0.850	0.867	0.849
	WI5		0.845	
	JT1		0.723	
	JT2		0.807	
	JT3		0.867	
	JT4		0.773	
	JTS		0.787	

TABEL 2 PENGUJIAN RELIABILITAS KONSISTENSI INTERNAL

### Pengujian Validitas Konvergen

Validitas konvergen dapat diukur dengan melihat nilai *loading faktor* dan nilai AVE. Nilai *loading faktor* > 0.70 serta > 0.50 untuk nilai AVE adalah besaran tetapan yang harus dipenuhi untuk mengukur validitas konvergen (Hair *et al.*, 2017). Tabel 2 menunjukkan nilai *loading faktor* dan nilai AVE diperoleh bahwa 2 indikator variabel *knowledge hiding* memiliki nilai *outer loading* < 0.70, 1 indikator variabel *organizational culture* memiliki nilai *outer loading* < 0.70, 1 indikator variabel *workplace incivility* memiliki nilai *outer loading* < 0.70. Indikator yang memiliki nilai *loading faktor* berada diantara 0.4 dan 0.7 maka indikator tersebut masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan (Hair *et al.*, 2017). Dari indikator variabel diperoleh hasil *loading faktor* untuk satu indikator dengan nilai 0.39 < 0.40 maka item tersebut perlu di hilangkan dan tidak dapat digunakan untuk analisis selanjutnya (Hair *et al.*, 2017). Hasil akhir dari pengukuran validitas konvergen untuk ke semua indikator sudah terpenuhi.

### Pengujian Reliabilitas Konsistensi Internal

Uji reliabilitas konsistensi internal dalam SEM-PLS dapat diukur dengan melihat nilai *Composite reliability*. Nilai *Composite reliability* dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai > 0.7 (Hair *et al.*, 2017). Indikator yang memiliki nilai *outer loading* tidak kurang dari 0.4 dan lebih kecil dari 0.7 maka indikator tersebut masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan (Hair *et al.*, 2017)). Berdasarkan perhitungan yang dijelaskan dalam Tabel 2 diperoleh hasil bahwa seluruh variabel laten (*konstruk*) memiliki nilai *Composite reliability* > 0.70.

TABEL 1 PENGUJIAN RELIABILITAS KONSISTENSI INTERNAL



ITEMS	Factor Loading	AVE	Composite Reability
<b>KNOWLEDGE HIDING</b>			
KH2	0,876	0,564	0,792
KH3	0,695		
KH4	0,756		
<b>ORGANIZATIONAL CULTURE</b>			
OC1	0,815	0,567	0,866
OC2	0,818		
OC3	0,807		
OC5	0,598		
OC6	0,701		
<b>WORKPLACE OSTRACISM</b>			
WO1	0,895	0,830	0,967
WO2	0,941		
WO3	0,918		
WO4	0,933		
WO5	0,892		
WO6	0,886		
<b>WORKPLACE INCIVILITY</b>			
WI1	0,818	0,601	0,881
WI3	0,847		
WI4	0,849		
WI5	0,728		
WI6	0,606		
<b>JOB TENSION</b>			
JT1	0,691	0,601	0,883
JT2	0,819		
JT3	0,800		
JT4	0,776		
JT5	0,786		

TABEL 3 PENGUJIAN RELIABILITAS KONSISTENSI INTERNAL

### Koefisien Determinasi (Adjusted R2)

	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Job tension</i>	0,155
<i>Knowledge Hiding</i>	0,181
<i>Workplace Incivility</i>	0,047
<i>Workplace Ostracism</i>	0,034

TABEL 4 KOEFISIEN DETERMINASI



Available online at: <https://intropublicia.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



Variabel *organizational culture* dan *workplace ostracism* mampu menjelaskan variabel *job tension* sebesar 15,50%, sedangkan sisanya sebanyak 84,50% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Variabel *organizational culture*, *workplace ostracism*, *workplace incivility* dan *job tension* mampu menjelaskan variabel *knowledge hiding* sebesar 18,10%, sedangkan sebanyak 81,90% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Variabel *organizational culture* mampu menjelaskan variabel *workplace incivility* sebesar 4,70% sedangkan sisanya sebesar 95,30% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Variabel *organizational culture* dapat mendeskripsikan variabel *workplace ostracism* sebanyak 3,40 %, sedangkan 96,60 % nya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Validitas Diskriminan menggambarkan bahwa antara variabel laten yang satu memiliki perbedaan dengan variabel laten lainnya. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat validitas diskriminan.

	Job tension	Knowledge Hiding	Organizational Culture	Workplace Incivility	Workplace Ostracism
JT1	<b>0,691</b>	0,323	0,034	0,332	0,335
JT2	<b>0,819</b>	0,312	-0,170	0,526	0,320
JT3	<b>0,800</b>	0,196	-0,042	0,302	0,199
JT4	<b>0,776</b>	0,280	-0,048	0,359	0,323
JT5	<b>0,786</b>	0,237	-0,081	0,373	0,329
KH2	0,315	<b>0,876</b>	-0,095	0,223	0,419
KH3	0,234	<b>0,695</b>	0,069	0,098	0,169
KH4	0,252	<b>0,756</b>	-0,135	0,256	0,217
OC1	0,000	-0,053	<b>0,815</b>	-0,192	-0,222
OC2	-0,124	-0,025	<b>0,818</b>	-0,167	-0,159
OC3	-0,091	-0,127	<b>0,807</b>	-0,223	-0,097
OC5	-0,016	0,054	<b>0,798</b>	-0,056	0,110
OC6	-0,036	-0,019	<b>0,701</b>	-0,098	-0,081
WI1	0,402	0,284	-0,205	<b>0,818</b>	0,792
WI3	0,483	0,238	-0,150	<b>0,847</b>	0,451
WI4	0,341	0,205	-0,251	<b>0,849</b>	0,347
WI5	0,440	0,122	-0,124	<b>0,728</b>	0,405
WI6	0,283	0,001	-0,126	<b>0,706</b>	0,300
WO1	0,395	0,394	-0,212	0,568	<b>0,895</b>
WO2	0,364	0,419	-0,240	0,573	<b>0,941</b>

	Job tension	Knowledge Hiding	Organizational Culture	Workplace Incivility	Workplace Ostracism
W03	0,362	0,323	-0,177	0,536	<b>0,918</b>
W04	0,321	0,319	-0,184	0,571	<b>0,933</b>
W05	0,370	0,327	-0,066	0,581	<b>0,892</b>
W0	0,374	0,325	-0,210	0,599	<b>0,886</b>

TABEL 5 CROSS LOADING

### Signifikasi Koefisien Jalur (Uji Hipotesis)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat melalui hasil signifikasi koefisien jalur. Nilai signifikasi koefisien jalur dapat diperoleh menggunakan teknik *bootstrapping* dengan *software Smart-PLS*. Menurut Hair et al. (2017) jika nilai T statistik lebih besar daripada T tabel (1.960) pada tingkat 5%, dengan *p value* < 0.05 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan sedangkan arah hubungan dapat ditentukan dengan melihat nilai *original sampel*.

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Job tension -&gt; Knowledge Hiding</i>	2,318	<b>0,021</b>
<i>Organizational culture -&gt; Knowledge Hiding</i>	0,129	<b>0,897</b>
<i>Organizational culture -&gt; Workplace Incivility</i>	1,399	<b>0,162</b>
<i>Organizational culture -&gt; Workplace Ostracism</i>	1,120	<b>0,263</b>
<i>Workplace Incivility -&gt; Knowledge Hiding</i>	0,615	<b>0,539</b>
<i>Workplace Ostracism -&gt; Job tension</i>	3,688	<b>0,000</b>
<i>Workplace Ostracism -&gt; Knowledge Hiding</i>	2,550	<b>0,011</b>

TABEL 6 SIGNIFIKASI KOEFISIEN JALUR

Berdasarkan tabel di atas, peneliti memperoleh hasil bahwa 3 (H4, H6, H7) dari 7 hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sedangkan 4 hipotesis lainnya (H1, H2, H3, H5) tidak dapat diterima.

Pengujian H1 pengaruh *organizational culture* (X) terhadap *knowledge hiding* (Y) diperoleh hasil T statistik 0,129 < 1.960 dengan *p value* 0,897 > 0.05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *organizational culture* yang dapat mempengaruhi *knowledge hiding* dengan demikian H2 tidak dapat diterima.

Pengujian H2 pengaruh *organizational culture* (X) terhadap *workplace ostracism* (Z1) diperoleh hasil T statistik sebesar 1,120 < 1.960 dengan *p value* 0,263 > 0.05 maka dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh signifikan antara *organizational culture* (X) terhadap *workplace ostracism* (Z1) dengan demikian H2 tidak dapat diterima.

Pengujian H3 pengaruh *organizational culture* (X) terhadap *workplace incivility* (Z2) diperoleh hasil T statistik sebesar 1,399 < 1.960 dengan *p value* 0,162 > 0.05 maka dapat

dikatakan tidak terdapat pengaruh signifikan antara *organizational culture* (X) terhadap *workplace incivility* (Z2) dengan demikian H3 tidak dapat diterima.

Pengujian H4 pengaruh *workplace ostracism* (Z1) terhadap *knowledge hiding* (Y) diperoleh hasil T statistik 2,550 > 1.960 dengan *p value* 0,011 < 0.05 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh signifikan antara *workplace ostracism* (Z1) *knowledge hiding* (Y) dengan demikian H4 dapat diterima.

Pengujian H5 pengaruh *workplace incivility* (Z2) terhadap *knowledge hiding* (Y) diperoleh hasil T statistik sebesar 0,615 < 1.960 dengan *p value* 0,539 > 0.05 maka dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh signifikan antara *workplace incivility* (Z2) terhadap *knowledge hiding* (Y) dengan demikian H5 tidak dapat diterima.

Pengujian H6 pengaruh *workplace ostracism* (Z1) terhadap *job tension* (Z3) diperoleh hasil T statistik 3,688 > 1.960 dengan *p value* 0,000 < 0.05 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh signifikan antara *workplace ostracism* (Z1) terhadap *job tension* (Z3) dengan demikian H6 dapat diterima.

Pengujian H7 pengaruh *job tension* (Z3) terhadap *knowledge hiding* (Y) diperoleh hasil T statistik 2,318 > 1.960 dengan *p value* 0,021 < 0.05 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh signifikan antara *job tension* (Z3) terhadap *knowledge hiding* (Y) dengan demikian H7 dapat diterima.

### Uji pengaruh tidak langsung

Jumlah variabel interverning dalam penelitian ini yang memberikan pengaruh tidak langsung atau memediasi hubungan variabel independent terhadap variabel dependen adalah sebanyak 4 variabel. Hasil perhitungan menggunakan *Smart-PLS* dengan teknik *bootstrapping* dijelaskan secara rinci pada tabel di bawah ini

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
WO -> JT -> KH	2,078	0,038
OC-> WO -> KH	0,895	0,371
OC -> WO -> JT -> KH	0,942	0,347
OC -> WI-> KH	0,471	0,638
OC -> WO -> JT	1,004	0,316

**TABEL 7 Uji PENGARUH TIDAK LANGSUNG**

Dari hasil di atas diperoleh bahwa hubungan *workplace ostracism* terhadap *knowledge hiding* mampu dimediasi oleh *job tension* dengan nilai T statistik 2,078 > 1,960 dan *p value* 0.038 < 0.05. Berbeda dengan hasil sebelumnya, diperoleh bahwa *organizational culture* tidak dapat mempengaruhi *knowledge hiding* melalui *workplace ostracism* hal ini dikarenakan nilai T statistik yang diperoleh 0,895 < 1.960 dengan *p value* 0,371 > 0.05. Masih dengan hasil yang sama bahwa *organizational culture* tidak dapat mempengaruhi *knowledge hiding* melalui *workplace ostracism* dan *job tension* dikarenakan nilai T statistik yang diperoleh 0,942 < 1.960 dengan *p value* 0,347 > 0.05. *Organizational culture* pun tidak dapat mempengaruhi *knowledge hiding* melalui



Available online at: <https://intropublicia.org/index.php/rp>

**RES PUBLICA:**  
**JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES**

ISSN (Online) 2964-8769



*workplace incivility* karena nilai T statistik yang diperoleh  $0,047 < 1.960$  dengan *p value*  $0,638 > 0.05$ . Pengujian terakhir memperoleh hasil bahwa *organizational culture* pun tidak dapat mempengaruhi *knowledge hiding* melalui peran mediasi *job tension* karena nilai T statistik yang diperoleh  $1,004 < 1.960$  dengan *p value*  $0,316 > 0.05$ .

### Uji Model Fit

	Saturated Model
SRMR	0,094
d_ ULS	2,652
d_ G	0,992
Chi-Square	750,979
NFI	0,706

TABEL 8 MODEL FIT

*Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)  $< 0.10$  atau  $0.08$  model akan dianggap cocok (see Hu and Bentler, 1999). *Normal Fit Index* (NFI) menghasilkan nilai antara 0 dan 1. Semakin mendekati 1 semakin baik / semakin sesuai model yang dibangun.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil pertama bahwa *organizational culture* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge hiding* atau penyembunyian pengetahuan, artinya Konveksi Yanto sudah memiliki *organizational culture* yang bagus. Terbukti dari hasil jawaban kuisisioner, terdapat 5 dari 6 hasil yang memiliki nilai yang tinggi. Jadi sebuah budaya tidak mampu menimbulkan *knowledge hiding*, apalagi didalamnya terdapat budaya yang bagus, yang baik atau sudah menjadi tempat yang nyaman untuk mengembangkan sebuah kreatifitas. Jadi ketika organisasi yang memiliki moril yang bagus, memiliki kualitas yang baik, suasana yang baik kemungkinan terjadinya *knowledge hiding* itu kecil bahkan tidak ada. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Connelly *et al.*, (2019) yang menunjukkan bahwa *knowledge hiding* menjadi alasan karyawan menahan pengetahuan dan perilaku ini dibentuk oleh *organizational culture*. Monroe & Lee, (1999) yang mengatakan bahwa *organizational culture* dianggap sebagai salah satu penyebab dari *knowledge hiding*.

Hasil yang kedua pun sama menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak memiliki pengaruh terhadap *workplace ostracism*. Jadi ketika *organizational culture* atau *organizational culture* memiliki nilai yang baik, perilaku *workplace ostracism* atau pengucilan di tempat kerja bisa saja tidak terjadi. Terlebih karena Indonesia adalah negeri yang terkenal dengan sopan santunnya, maka sebuah budaya yang tertanam pun tidak akan mempengaruhi munculnya sikap menyimpang seperti *ostracism* ini. Kemungkinan kecil sebuah perilaku yang menyimpang bisa muncul. Semakin baik organisasinya maka semakin kecil pula kemungkinan pengucilan di tempat kerja terjadi. Konteks diatas akan mendorong para karyawan untuk melakukan hubungan



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



yang efektif sehingga terjadi kerja sama yang baik dan timbul rasa peduli satu sama lain. Sehingga, terjadi kesamaan minat diantara para anggota dan perilaku-perilaku positif lainnya seperti berbagi informasi, ide, gagasan, saling membantu, kepercayaan, dan hormat dalam kemampuan kerja para anggota tim Hasil ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartgerink *et al.*, (2015) yang menyatakan bahwa ketika *organizational culture* menyebabkan eksklusif dan ketidaktahuan secara otomatis menciptakan rasa stress dan karena kondisi ini dapat mengakibatkan *workplace ostracism* muncul dalam suatu *organizational culture*.

Hasil yang ketiga pun serupa dengan hasil yang kedua bahwa *organizational culture* yang baik tidak akan menimbulkan perilaku menyimpang seperti *workplace incivility* atau ketidaksopanan di tempat kerja. Perilaku menyimpang ini akan muncul ketika *organizational culture* memiliki nilai yang tidak baik atau buruk. Dalam lingkungan kerja, kita semua harus memiliki perasaan kesatuan satu sama lain; perasaan kesatuan yang saling memberi kekuatan bagi satu sama lain; perasaan kesatuan dan kekuatan sopan santun yang menciptakan *organizational culture* yang kuat untuk kenyamanan kerja bagi semua orang. Semakin kita menciptakan kesatuan budaya sopan santun dalam keragaman, semakin sedikit kita harus menghadapi konflik dan perasaan tidak senang oleh perbedaan. Sistem dan struktur organisasi tidak bertujuan untuk memisahkan kita. Tetapi bertujuan membuat semuanya terhubung dan saling terhubung dalam budaya sopan santun yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Simmons, (2008), *organizational culture* yang memiliki lingkungan kerja dengan moral karyawan yang lebih negatif, cenderung melakukan perilaku menyimpang seperti *workplace incivility*.

Hasil yang keempat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *workplace ostracism* terhadap *knowledge hiding* dikarenakan tingginya *knowledge hiding* yang dirasakan oleh para pekerja dapat terjadi apabila *workplace ostracism* yang digunakan juga tinggi. *Workplace ostracism* dapat membantu karyawan menghindari perasaan bersalah karena memberikan delapan mekanisme kognitif yang dapat digunakan untuk merasionalisasi perilaku tidak etis. Bagi karyawan yang tinggi dalam *workplace ostracism*, mereka akan menggunakan lebih dari satu penjelasan untuk merasionalisasi dan membenarkan perilaku tidak etis mereka sebelum bertindak secara tidak etis. Dengan melakukan hal itu, ketika dihadapkan dengan *workplace ostracism*, akan membuka jalan bagi *knowledge hiding* sebagai strategi perilaku yang masuk akal untuk mengatasi *ostracism*. Hasil ini sama seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haas & Park, (2010); Yang, (2007) yang menganggap bahwa *knowledge hiding* lebih beresiko menurunkan tingkat keberhasilan organisasi dan *workplace ostracism* bertindak sebagai faktor kunci untuk mempengaruhi perilaku *knowledge hiding* yang beresiko menurunkan tingkat keberhasilan organisasi.

Hasil pengujian yang kelima dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace incivility* atau ketidaksopanan di tempat kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge hiding*. Dengan kata lain tinggi atau tidaknya *workplace incivility* tidak mempengaruhi *knowledge hiding*. Karena dianggap ketidaksopanan di tempat kerja tidak terlalu penting dalam



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



*menciptakan knowledge hiding* pada industri kreatif. Menurut data yang diperoleh, mayoritas pekerja adalah usia 40-44 tahun. Ini menunjukkan bahwa dengan usia rata-rata seperti itu, kemungkinan munculnya sikap ketidaksopanan itu kecil. Dengan usia seperti itu, para pekerja sudah tau bagaimana cara bersikap sopan di tempat kerja, entah itu kepada atasan atau sesama pekerja. Hasil ini lagi-lagi berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Connelly *et al.*, (2019), yang pada dasarnya hubungan antara *workplace incivility* dan *knowledge hiding* adalah hasil dari emosi negatif yang dipicu pada karyawan yang ditargetkan, dan ketika terjadi *incivility* karyawan yang diminta informasi atau pendapat hanya memilih untuk memberikan informasi yang salah atau menyesatkan.

*Workplace ostracism* dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job tension* atau ketegangan pekerjaan, artinya semakin *tinggi workplace ostracism* pada industri kreatif semakin tinggi pula *job tension* yang terjadi pada industri kreatif. Usia 40-44 tahun merupakan usia di mana seseorang ingin mendapatkan tempat bekerja yang memiliki lingkungan yang baik. Ini bukan karena pilihan semata-mata. Karena pada usia tersebut, apalagi pada industri kreatif, seseorang akan lebih maksimal mengeluarkan potensinya. Ini akan berpengaruh pada kualitas pekerjaan. Jika suasana pekerjaan saja tidak nyaman, bisa dibayangkan bagaimana kualitas pekerjaannya. Pekerja yang berada di usia 20-24, bisa saja menahan *job tension* yang terjadi, dikarenakan mayoritas dari mereka belum mempunyai tanggung jawab yang banyak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Riaz *et al.*, (2019) yang mengatakan bahwa *ostracism* dapat menjadi penyebab hilangnya sumber daya yang cukup besar dan akibatnya individu merasakan tingkat *job tension* yang tinggi.

Dan yang terakhir *job tension* secara signifikan mampu mempengaruhi *knowledge hiding*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job tension* di industri kreatif, maka dapat meningkatkan perilaku pekerja untuk melakukan *knowledge hiding*. Kreatifitas tidak bisa maksimal ketika seseorang tidak memiliki pemikiran yang terganggu oleh suasana di sekitarnya. Sebuah tingkat ketegangan yang mengganggu, bisa menimbulkan banyak efek. Seperti menurunnya kinerja pekerja dan juga bisa terjadinya *knowledge hiding*. Mereka yang terkena imbas dari *job tension*, memilih untuk diam saja dibandingkan membagikan pengetahuan mereka. Ini dilakukan demi mengurangi tingkat ketegangan yang berada di isi kepala masing-masing pekerja. Tetapi tidak semata-mata *job tension* di tempat kerja akan hilang begitu saja, ini adalah respon yang dilakukan oleh pekerja untuk mengatasi *job tension* tersebut. Dan hasil yang terakhir juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Riaz *et al.*, (2019) bahwa untuk mengatasi *job tension* ini individu lebih mungkin untuk mengadopsi perilaku defensif ataupun juga perilaku menyimpang seperti *knowledge hiding*.

### CONCLUSION

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh *organizational culture* terhadap *knowledge hiding* pada industri kreatif dengan objek penelitian adalah Konveksi Yanto, Gintung, Tangerang. Penelitian ini menjelaskan bagaimana faktor-faktor yang terdiri dari *workplace ostracism*,



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



*workplace incivility*, *job tension* mempengaruhi *knowledge hiding*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, peneliti memperoleh hasil bahwa 3 (H4, H6, H7) dari 7 hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sedangkan 4 hipotesis lainnya (H1, H2, H3, H5) tidak dapat diterima.

*Knowledge hiding* akan menghilangkan sebagian atau keseluruhan sumber daya yang dibutuhkan dalam pekerjaan. *Knowledge hiding* juga mempengaruhi hubungan yang terjalin antar anggota tim yang berimbas pada kualitas pekerjaan yang buruk dan juga bisa menimbulkan kerubian bagi suatu perusahaan. Selanjutnya, peneliti menemukan dan membuktikan bahwa *job tension* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*, sehingga terdapat peran mediasi dari variabel *job tension* dalam hubungan antara *workplace ostracism* dan *knowledge hiding* dalam penelitian ini.

Dalam melakukan penelitian ini ditemukan adanya beberapa keterbatasan penelitian yaitu : 1) Pada penelitian ini responden yang diteliti adalah karyawan industri kreatif yang terbatas untuk responden yang berdomisili di Gintung, Tangerang temuan dalam penelitian ini tidak dapat mempresentasikan keseluruhankaryawan industri kreatif. 2) Penelitian ini bersifat cross sectional sehingga hasil penelitian ini hanya menggambarkan situasi saat penelitian dilakukan pada kurun waktu yang telah ditetapkan. 3) Dalam penelitian ini terbatas hanya menggunakan satu variabel independen *organizational culture* serta tiga variabel intervening yaitu *workplace ostracism*, *workplace incivility*, *job tension* dalam memprediksi *knowledge hiding*. Disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk mengembangkan tentang bagaimana *knowledge hiding* berekmbang karena beberapa perilaku menyimpang melalui variabel-variabel lain.

Terdapat beberapa implikasi manajerial dalam penelitian ini yang penting untuk mengatasi *knowledge hiding*. Manajer dan pemimpin harus fokus pada penyebab munculnya *knowledge hiding*, sehingga karyawan merasa bebas untuk berbagi pengetahuan dan berhenti menyembunyikan pengetahuan di sektor industri kreatif. Karena kreatifitas akan muncul jika suasana pekerjaan memiliki suasana yang menenangkan. Berdasarkan hal tersebut, pemimpin diharapkan menjadi figur untuk anggotanya untuk selalu mengutamakan nilai-nilai dalam tim sehingga tercipta suasana dan lingkungan kerja yang mumpuni. Pemimpin juga diharapkan memberikan kegiatan yang berguna untuk meminimalisir terjadinya *workplace ostracism* dan *job tension* yang menjadi faktor terjadinya *knowledge hiding*, seperti acara gathering, melakukan perjalanan bersama.



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



### REFERENCES

- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779–782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 105–126. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.04.005>
- Haas, M. R., & Park, S. (2010). To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientists. *Organization Science*, 21(4), 873–891. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0500>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hartgerink, C. H. J., Van Beest, I., Wicherts, J. M., & Williams, K. D. (2015). The ordinal effects of ostracism: A meta-analysis of 120 cyberball studies. *PLoS ONE*, 10(5), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127002>
- Hassan, Y. (2019). *Knowledge Hiding in Organizations: Everything that Managers Need to Know*. April, 2019.
- Monroe, K. B., & Lee, A. Y. (1999). Remembering versus Knowing: Issues in Buyers' Processing of Price Information. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 207–225.
- Napitupulu, D., Abdel Kadar, J., & Kartika Jati, R. (2017). Validity testing of technology acceptance model based on factor analysis approach. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 5(3), 697–704. <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v5.i3.pp697-704>
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: The mediating role of Job Tension. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su11205557>
- Shah, M., & Saeed Hashmi, M. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 13(4), 934–952.
- Simmons, D. C. (2008). *Organizational culture, workplace incivility, and turnover*. <https://ir.library.louisville.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=2326&context=etd>
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External



Available online at: <https://intropublicia.org/index.php/rp>

**RES PUBLICA:  
JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES**

[ISSN \(Online\) 2964-8769](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.006)



Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20(15), 679–686. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00123-9)

Vickers, M. H. (2006). Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration-A Wolf in Sheep's Clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/10841806.2006.11029525>

Yang, J. Te. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530–543. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.006>